



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN
MARCAS DE LUJO ACCESIBLE.
ESPECIAL REFERENCIA AL
MERCADO DE LA COSMÉTICA

Autor: Marta Medina González
Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid
Abril 2018

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN MARCAS DE LUJO
ACCESIBLE. ESPECIAL REFERENCIA AL MERCADO DE LA
COSMÉTICA



Marta
Medina
González

Tabla de Contenidos

i. RESUMEN/ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivo	7
1.2. Justificación e interés del tema.....	7
1.3. Metodología	8
1.4. Estructura	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Lujo: definición, delimitadores y categorías	10
2.1.1. Definición	10
2.1.2. Delimitadores	12
2.1.3. Categorías.....	14
2.2. El lujo accesible.....	16
2.2.1. Marco teórico: concepto y criterios que definen el lujo accesible.....	16
2.2.2. El nacimiento del lujo accesible.....	21
2.2.3. Análisis de la industria	25
3. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE MARCA DE LUJO ACCESIBLE: ESPECIAL REFERENCIA A MARCAS DE COSMÉTICA.....	30
3.1. El mercado de la cosmética en el lujo accesible.....	30
3.2. Grupo Estée Lauder: M.A.C	36
3.3. Grupo L’Oreal: Lancôme.....	43
3.4. Grupo LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE: Benefit Cosmetics	50
4. POSIBLES CLAVES DE ÉXITO COMUNES.....	56
5. CONCLUSIÓN.....	67
6. BIBLIOGRAFÍA.....	71

Tabla de gráficos

Figura 1: Lujo y atributos.....	14
Figura 2: Categorías del lujo	14
Figura 3: Atributos del lujo según Silverstein y Fiske	17
Figura 4: Periodo de democratización del lujo.....	22
Figura 5: “ <i>Lipstick effect</i> ”	32
Figura 6: Campaña MAC Cosmetics defendiendo su slogan	37
Figura 7: Productos MAC Cosmetics.....	40
Figura 8: Canales de distribución MAC.....	42
Figura 9: Productos Lancôme.....	47
Figura 10: Canales de distribución Lancôme.....	49
Figura 11: Productos Benefit Cosmetics.....	53
Figura 12: Canales de distribución Benefit Cosmetics.....	55
Figura 13: Puntos de éxito de MAC, Lancôme y Benefit.....	65

ii. RESUMEN/ABSTRACT

a. Resumen

Con el siguiente trabajo se pretende realizar estudio sobre los factores de éxito comunes entre las marcas representantes del lujo accesible en el mercado de la cosmética actual. En primer lugar, se realizará una introducción al concepto del lujo para identificar sus delimitadores y situar el lujo accesible como una de sus categorías, con el fin de encaminar y situar el posterior desarrollo del trabajo en este mismo. Una vez establecidos los límites y conocido el lujo de forma general, se estudiará el lujo accesible a través de las diferentes definiciones dadas por los distintos autores que hablan de del mismo, buscando establecer un marco teórico y marcando los criterios que lo definen. Una vez centrado el trabajo en el estudio de esta categoría del lujo, se analizará su industria de actividad englobando los distintos sectores presentes en el mercado actual para, una vez estudiado en su conjunto, centrar el análisis en el mercado de la cosmética. Dentro de éste y aportando una visión más práctica, posteriormente se analizarán las estrategias de marketing seguidas por tres marcas representantes del lujo accesible en el mercado de la cosmética: M.A.C Cosmetics, Lancôme y Benefit Cosmetics. Las tres, pertenecientes a conglomerados líderes en la industria del lujo, cuentan con factores de éxito que han hecho que se posicionen en el mercado como representantes del lujo accesible en la actualidad. El conjunto se analizará mediante una breve historia, de cada una de las marcas, y un análisis de los cuatro componentes del marketing mix: precio, producto, distribución y comunicación. Con el fin de identificar los puntos de éxito de forma individual y agruparlos para proponer posibles puntos de éxito comunes para una aplicación futura.

Palabras clave: lujo accesible, cosmética, análisis, marketing mix.

b. Abstract

The following thesis intends to carry out a study of the common success factors followed by three representative brands of accessible luxury in the current cosmetics market. Firstly, there will be an introduction to the concept of “luxury” to identify its delimiters and place accessible luxury as one of its categories in order to direct and focus the subsequent development of the work. Once established the limits and known the luxury concept on a general basis, the accessible luxury will be studied through the distinctive definitions given by the different authors, looking to establish a theoretical frame and marking the criteria that define accessible luxury. Already focusing the work on this type of luxury, its industry of activity will be analyzed, encompassing the different sectors present in the current market so that, once studied as a whole, the analysis will be focused on the cosmetics market. Within this and providing a more practical approach, the marketing strategies followed by three brands representing accessible luxury in the cosmetics market will be analyzed: M.A.C Cosmetics, Lancôme and Benefit Cosmetics. The three, belonging to leading conglomerates in the luxury industry, have success factors that have positioned them in the market as representatives of accessible luxury today. The whole, will be studied through a brief history of each brand and an individual analysis of the four components of the marketing mix (price, product, distribution and placement) in order to identify the success points individually and group them to propose possible points of common success for a future applications.

Key words: accessible luxury, cosmetics, analysis, marketing mix.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

El objetivo de este trabajo radica en encontrar los puntos de éxito comunes, entre las estrategias de marketing seguidas por las marcas más representativas del lujo accesible en el mercado de la cosmética actual. Una vez ubicados, se pretenden ordenar con el fin de ofrecer unos posibles puntos de éxito a seguir en futuras aplicaciones.

1.2. Justificación e interés del tema

El nuevo consumidor del siglo XXI ha evolucionado hacia un perfil exclusivo y con hábitos de compra sofisticados, dando lugar a un nuevo concepto y percepción del lujo. En el mercado actual el tipo de lujo ya no solo lo marca el precio, si no el valor que los productos aportan al comprador. En definitiva, el sector del lujo está experimentando un creciente cambio, con más mercados y más segmentos de producto (Ernest&Young, 2018). De este hecho deriva la creación de un lujo aspiracional, como es el lujo accesible. Según afirma Susana Campuzano, experta en el sector del lujo: *“Ha nacido un nuevo tipo de lujo que ha mostrado tendencia a coquetear con la gama baja del mercado o “low cost””* o lo que hemos denominado como “lujo para las masas” o “lujo accesible” (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016). Es por ello, que las grandes marcas comienzan a potenciar y modificar sus estrategias de negocio con el fin de ofrecer un “lujo accesible”. Con el paso de los años el lujo accesible ha comenzado a ganar importancia y cada vez son más los consumidores que se acercan a este mercado. Muchos de los grandes conglomerados del lujo han visto el nacimiento de esta nueva categoría como una oportunidad para atraer a un público de consumidores más amplio y a la vez más perfeccionista.

Situamos el nacimiento del lujo accesible en torno al año 2000 (D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier, 2016), un nacimiento relativamente reciente que justifica la limitada información que encontramos sobre esta categoría en concreto. Por ello, se ha considerado necesario realizar un estudio de este mismo agrupando las ideas de los autores característicos del sector, con el objetivo de acercar al futuro lector a una idea más homogénea y consolidada del lujo accesible.

Dentro del mercado de lujo accesible, son muchos los sectores presentes en la actualidad. La industria de la cosmética constituye una de las mayores potencias y mayor porcentaje de ventas en el sector de lujo, una posición asentada que le ha dado ventaja para mantenerse e introducirse en el lujo accesible como uno de los sectores más desarrollados. En los últimos años la industria de la cosmética de lujo ha ido creciendo de forma muy significativa, llegando en 2016 a alcanzar los 49 mil millones de euros, con altas expectativas de ventas para el sector en los próximos años (Ernest&Young, 2018). Con el fin de estudiar las estrategias de marketing de marcas que representen al lujo accesible en su mayor medida, se ha elegido el mercado de la cosmética como punto de referencia gracias a su posición de crecimiento consolidada en el mercado. En este sector, marcas de lujo accesible como M.A.C, Lancôme o Benefit han sustentado este crecimiento, posicionándose como las tres marcas de grandes grupos más significativas en el mercado del lujo accesible. Estas tres se estudiarán con el objetivo de aportar una visión más práctica de esta reciente categoría del lujo.

1.3. Metodología

Al tratarse de un trabajo de investigación, los objetivos propuestos se alcanzarán mediante una base teórica y una posterior justificación práctica. Por lo tanto, la metodología seguida en este trabajo se puede dividir en dos partes distintas pero correlacionadas:

En cuanto a la base teórica, ésta se plantea mediante la consulta de fuentes documentales especializadas. Así como libros, artículos académicos, tesis doctorales y revistas electrónicas referentes al sector del lujo y la gestión de marca. Entre las bases de datos más consultadas, se encuentran los estudios e informes realizados por consultoras de marca y los libros de autores de renombre en el sector del lujo. Estas bases de datos son: Google Scholar, Dialnet, EBSCO, Biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas y la biblioteca Andrew L. Bouwbuis de Canisius University. En estas, se han utilizado las siguientes palabras clave para encontrar la información: lujo accesible, *accessible luxury*, lujo de masas, cosmética de lujo, marketing de marca, marketing mix...

Una vez realizada la recogida de datos y estudiadas las bases necesarias, se analizarán casos reales del sector de la cosmética de lujo accesible. La información

sobre estas estrategias se obtendrá de los datos suministradas por las marcas, y grupos a estudiar, y de los artículos científicos que hayan tratado con alguno de los casos. Con el fin de identificar las distintas percepciones de la gestión de las marcas de lujo accesible en este sector.

Finalmente, se proponen unos pasos de éxito a través de los fundamentos teóricos y prácticos estudiados.

1.4. Estructura

La estructura base del presente trabajo se compone de tres partes principales:

En primer lugar, un marco teórico y conceptualización. Dentro del cual se realizará un acercamiento al concepto del lujo y sus categorías, con el fin de resaltar la categoría de lujo accesible. Buscando aportar una definición y concretar el **concepto del lujo accesible** que va a seguir la investigación, se realizará un estudio de la literatura a través del marco teórico aportado por los diferentes autores que tratan este tema. Una vez concretada esta definición, se realizará un breve acercamiento al **mercado de lujo accesible en su conjunto**, haciendo referencia a los distintos tipos de sectores que lo componen, con el propósito de diferenciar al mercado de la cosmética como mercado protagonista.

En segundo lugar, se analizarán las distintas **estrategias de marketing** seguidas por las tres marcas justificadas como ejemplos de éxito representantes del mercado de la cosmética de lujo accesible. Este análisis fundamentará la tercera parte del trabajo, la cual pretende encontrar los pasos de éxito seguidos por estas marcas, para proponer un “modelo a seguir” para futuras aplicaciones.

Por último, se realizará una **conclusión** recopilando los puntos esenciales e ideas aportadas a lo largo de dicho estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Lujo: definición, delimitadores y categorías

¿Es el lujo algo exclusivo y tradicional? El sector del lujo ha vivido una transición, en la que las marcas han pasado de dejarse querer por los consumidores, a seducir al cliente y captar a un consumidor del mercado intermedio. Transformando, de esta manera, lo único y tradicional en una exclusividad aspiracional adaptada y accesible.

¿Cómo y por qué surge este fenómeno? La tendencia a un nuevo lujo que va más allá de un precio y un diseño, busca un enfoque emocional que hace que los consumidores se sientan opulentos a la hora de consumirlo. Para comprender el porqué de esta democratización es necesaria una introducción al concepto y delimitaciones del lujo en su general. Una vez adquirida una idea general, se analizarán las distintas percepciones del lujo accesible, por parte de los autores más destacables, con el que conseguir una definición clara que sustente el posterior análisis práctico.

3.4 Definición

“El lujo es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad”

-Coco Chanel

Si nos dirigimos al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) para consultar la **definición de lujo**, encontramos tres acepciones que definen el lujo como «demasiá en el adorno, en la pompa o en el regalo», «abundancia de cosas no necesarias» o «todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo». Al ser el lujo un concepto fácilmente subjetivo, estas acepciones pueden hacer que lo confundamos con algo necesariamente material y con cierta connotación negativa.

Carlos Falcó, presidente ejecutivo del Circulo Fortuny, interpreta que estas acepciones dadas incitan a pensar que el lujo “tiene que ver con algo reservado para los ricos”. El lujo es uno de los conceptos que más se ha desvalorizado a lo largo de la historia, hasta llegar a nuestros días como un cóctel mediatizado por la moda; un fenómeno mal

entendido e interpretado con distanciamiento o desde la ignorancia más absoluta. (Campuzano, 2003, p. xxii).

Los consumidores utilizamos productos o servicios para satisfacer nuestras necesidades primarias y secundarias. Abraham Maslow, psicólogo estadounidense fundador de la psicología humanista, jerarquizó las necesidades humanas, diferenciando entre aquellas que son básicas y que nos vienen por defecto, y a aquellas que surgen una vez estas hayan sido saciadas . Por lo tanto, podemos diferenciar entre necesidades básicas y necesidades insaciables. Son estas últimas las que podemos asociar al consumo del lujo. Cuando acaba una necesidad aparece otra, y esta otra es una necesidad distinta que se vuelve más exclusiva, más meditada y en la mayoría de las ocasiones, más cara.

Este tipo de factores comunes, son los ingredientes que nos encaminan a la hora de diferenciar el lujo cuando lo vemos. Es decir, todo lujo independientemente de su subjetividad, comparte unos atributos: calidad, exclusividad, innovación, emoción y la capacidad de contar una historia que va más allá del propio producto (citado en Delgado, 2016). Estos atributos son los que buscamos en esas necesidades insaciables, y los que atribuimos a los bienes o servicios que individualmente consideramos lujo.

Susana Campuzano, experta en lujo, propone una definición más completa y dignificada definiendo el lujo como «todo aquello consumible o no, que trasciende nuestra realidad cotidiana y que posee un fuerte contenido simbólico de disfrute personal y admiración social». (2003, p. 32).

Repasando sendas definiciones por separado, la primera definición dada por la RAE, enfoca el lujo en un plano material como algo innecesario, ostentoso e incluso escaso. Digamos que hasta hoy, el lujo ha evolucionado paralelamente a las preferencias de los consumidores, y que esta definición no estaría actualizada y encajaría más con un lujo más antiguo. Como ejemplo más reciente para entender esta relación, la crisis financiera afectó y actuó como catalizador del cambio de comportamiento del consumidor y de su búsqueda de nuevos valores, con un impacto en las preferencias de los consumidores de productos de lujo volviendo al consumidor más exigente, más absoluto y más paciente. Christopher J. Berry, profesor de la Universidad de Glasgow y autor del libro “The idea of Luxury” (1994) sustenta esta idea afirmando:

“Luxury is not something static, it is dynamic; it is subject to development as the desires and necessarily attendant beliefs, are met and then fuelled with further qualitative modification or requirements [El lujo no es algo estático, si no dinámico; está sujeto al desarrollo a medida que los deseos y las creencias necesariamente concomitantes se cumplen y luego se alimentan con más modificaciones cualitativas o requisitos]” (p. 18)

El consumo del lujo se adapta al desarrollo. Estas modificaciones cualitativas o requisitos que menciona Berry, y que nacen de los deseos y las creencias personales, son los atributos que individualmente buscamos en los bienes de lujo cuando los consumimos. Mis requisitos a la hora de consumir un bien o servicio que yo considero de lujo, seguramente sean diferentes a los requisitos que busque una persona con mayor o menor capacidad económica. Por ejemplo, para un estudiante que vive de sus ahorros, puede ser un lujo el viajar en primera clase o comer en restaurantes con estrella Michelin. Para un alto directivo que goza de cualquiera de estas dos cosas en su día a día, puede ser un lujo algo tan cotidiano como echarse la siesta o pasar tiempo con su familia (Campuzano, 2003).

En definitiva, el lujo busca satisfacer una necesidad. Y esta satisfacción se encuentra de forma diferente, haciendo que poco a poco lo que entendemos por lujo comience a ser más personal, dejando de ser algo selectivo y despunte hacia una democratización.

3.4 Delimitadores

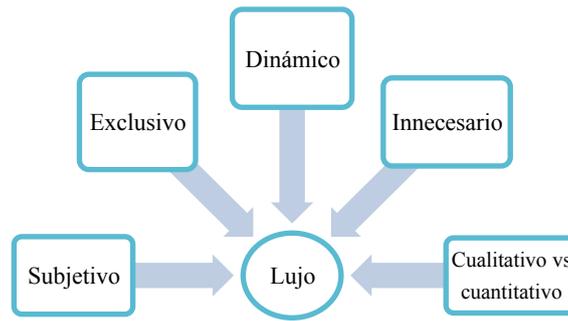
Esta idea nos lleva al debate de **¿qué delimita el lujo?** Podemos destacar tres limitadores principales que condicionan la percepción individual del lujo: el momento en el que se consume o quiere consumir, el lugar y el gusto personal.

- Los bienes o servicios que en algún momento fueron lujo dejarán de serlo en otro. Algo tan simple como la sal, un producto generalizado y más que común, fue para nuestros antepasados uno de los bienes más preciados, que se cotizaba al mismo valor que el oro. Considerándose así como todo un lujo. De la misma manera, cuando Apple lanzó al mercado el primer modelo de iPhone, eran pocos los que lo compraron y muchos lo consideraban un lujo, un producto que hoy por hoy podemos verlo en

cualquier lugar. En este factor tiempo influye también, con especial protagonismo, las modas o tendencias.

- Las culturas orientales y occidentales han desarrollado percepciones distintas a lo largo de la historia en todos los ámbitos. Estados Unidos y Japón encabezan la lista de los grandes consumidores del lujo. Gucci o Louis Vuitton son marcas deseadas globalmente, pero más notablemente en Asia donde ambas son auténticos iconos de la vida moderna (Giron, 2011). Un asombroso 94% de las jóvenes japonesas posee una pieza de Louis Vuitton, un porcentaje incomparable con Europa (Chadha & Husband, 2006). Según el informe “*The Global Power of Luxury Goods 2017*” realizado por Deloitte, en 2017 casi la mitad de las compras de lujo son realizadas por consumidores que viajan (31%) o en el aeropuerto (16%). Esta proporción se eleva al 60% entre los consumidores de mercados emergentes, que normalmente no tienen acceso a la misma gama de productos o marcas que pueden encontrar en otros países. Por lo tanto, el lugar influye, tanto de forma cultural como de forma contextual.
- Los gustos de hoy en día no son los mismos que hace diez años. Vivimos en una sociedad que cambia, expuestos a una cantidad de información infinita que influye en nuestro parecer. Nuestro gusto condiciona nuestro consumo y consecuentemente el tipo de bien o servicio que elegimos a la hora de consumir. Así, la percepción personal y el gusto de cada uno condiciona el tipo de bien o servicio de lujo que consumimos.

Figura 1: Lujo y atributos



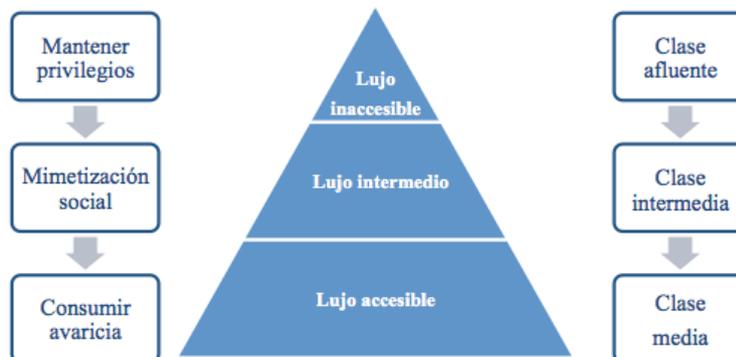
Fuente: Elaboración propia

Ésta es la explicación que asociamos a un lujo adaptado a nuestro tiempo. Puede que dentro de veinte años todo cambie, que el lujo vaya mas allá de las emociones y lo material ¿qué será lo siguiente?. Una vez entendido el concepto del lujo, y con el objetivo de centrar éste en el estudio del lujo accesible, debemos diferenciar las distintas categorías de este.

3.4 Categorías

Daniëlle Allèrès, autor francés experto en lujo, divide el lujo en tres categorías: lujo inaccesible, lujo intermedio y lujo accesible. Estas tres categorías están asociadas a una clase social determinada y justificadas por una razón de consumo:

Figura 2: Categorías del lujo



Fuente: Elaboración propia siguiendo la división de Daniëlle Allèrès

Por un lado, el lujo inaccesible en la cúspide de la pirámide. Es la categoría que justifica la existencia del lujo intermedio y el lujo accesible. Si estos dos últimos mantienen su prestigio es porque el lujo inaccesible se mantiene como actividad superior (Campuzano, 2003). Esta escala de lujo está asociada a una clase afluyente, con nivel de renta alto que busca marcas de alta gama con el objetivo de mantener unos privilegios que muestren cierto estatus social. Este tipo de consumidor lleva un ritmo de vida muy diferenciado de las otras dos categorías y busca la distinción absoluta. Busca un producto tradicional o raro, de precio alto y original: un traje de alta costura de Chanel, un automóvil de alta gama como puede ser Rolls Royce, o cualquier pieza de alta joyería.

En segundo nivel se encuentra el lujo intermedio. Esta posición se ve respaldada por los consumidores de clase intermedia, aquellos que buscan distinguirse de la clase de nivel inferior e imitar a los consumidores del lujo inaccesible. Se diferencian de la clase afluyente por no arriesgarse a adquirir un lujo más atrevido y en cierta medida, por su capacidad económica y alcance social. Buscan “mimetizarse socialmente” consumiendo productos con una fuerte simbología de diferenciación, con el objetivo de complacerse individual y socialmente. El concepto *prêt-à-porter* o “listo para llevar” nace en los años setenta, cuando los diseñadores prestigiosos decidieron lanzar colecciones más accesibles y limitadas para estos consumidores intermedios que anhelaban al lujo inaccesible.

Por último, llegamos a la base de la pirámide y a la materia principal de este trabajo. El lujo que engloba a todos aquellos consumidores de nivel medio, que nunca hubieran pensado poder llegar a permitirse un bien o servicio de lujo: **el lujo accesible**. Remontamos sus orígenes a la segunda mitad del siglo veinte, donde las crisis económicas y los movimientos sociales crearon en los consumidores una necesidad de consumir más cualitativamente pero de forma más simplificada y asequible. Esta categoría humilde del lujo, crean en sus consumidores una emoción y una motivación de consumo similar a la que tienen los consumidores del lujo inaccesible, pero a menor precio y con productos que van más dirigidos a la fabricación en serie que a la limitada. Estos buscan cierto reconocimiento social, ya que al ser la clase inferior buscan distinguirse y huir de esa mediante el lujo accesible. Con esta explicación se pretende diferenciar al lujo accesible como una categoría de lujo, de la cual ahora en adelante se centrarán y justificarán los siguientes puntos.

2.2. El lujo accesible

3.4 Marco teórico: concepto y criterios que definen el lujo accesible

Si a lo largo de la historia el concepto de lujo ha sido objeto de debate y ha tomado distintas definiciones, el lujo accesible como categoría de este se convierte en su misma manera en un concepto todavía abierto. La evolución de los mercados globales, que gravitan en torno al lujo, hacen que éste tome distintos significados dependiendo de las perspectivas y los contextos determinados. Hay una élite minoritaria consumidora del lujo que nunca va a dejar de existir. Pero es indiscutible que hoy en día muchas de las personas, que no pertenecen a esta élite, pueden adquirir lo que diferenciamos como bienes o servicios de lujo (Tello, 2016). ¿Qué factores han llevado a la categoría de lujo accesible?

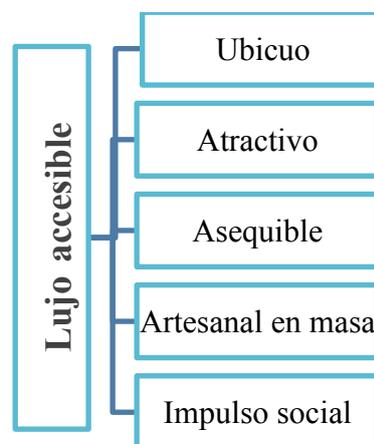
Conforme al estudio realizado por U. Okonkwo (2007) podemos identificar dos factores principales: el aumento de la riqueza global y el “desgaste” del atributo de exclusividad, generado por la entrada de marcas de lujo a categorías inferiores. Como consecuencia directa de la crisis, el consumidor ha cambiado su mentalidad, haciendo que los mercados maduros y emergentes lleguen a un número mayor de consumidores, masificando a la clase media y originando una democratización del lujo. Esta élite minoritaria, más que asentada en el consumo del lujo, puede perder su papel protagonista y sentir cierta falta de exclusividad. Como ejemplo tenemos las colecciones temporales que H&M ha sacado en colaboración con Versace, Kenzo o Karl Lagerfeld. Por un lado, la marca ofrece moda de alta gama y por el otro se la está ofreciendo a las masas o clase media. Este fenómeno es llamado *masstige* (*mass-prestige*), un concepto que estudiaremos más adelante.

Hemos definido el lujo como aquello que, con unos atributos materiales basados en la exclusividad, calidad y precio, aportan a su consumidor unas concepciones sociales de exclusividad y distinción, con el fin de satisfacer las diferentes percepciones individuales sobre lo que él mismo considera lujo. A esta definición debemos añadirle el adjetivo “accesible”. El Diccionario de la Real Academia Española define accesible como algo que «que tiene acceso», «de fácil acceso o trato» o «de fácil comprensión, inteligible». Es decir, es una categoría del lujo que no dejando de ser exclusivo, se convierte en más accesible.

J.Silverstein y Neil Fiske hablan de “*New Luxury* (2003)” como un tipo de producto de lujo que el consumidor está dispuesto a pagar, teniendo éste una prima que lo diferencia de los bienes convencionales- productos y servicios que poseen mayor nivel en cuanto a calidad, gusto y aspiración que otros bienes pero que no son tan caros como para estar fuera de alcance. De hecho, muchos observadores interpretan el nuevo lujo como una continuación de la revolución de calidad de los años ochenta (Silverstein y Fiske, 2003). Este “nuevo lujo” se diferencia del “Old Luxury” o “lujo antiguo” por su accesibilidad. Una persona que compra un bolso de edición limitada de Gucci, no espera ver docenas de ellos por la calle, si no que busca pertenecer a esa minoría de personas que pueden permitírselo. Este tipo de bienes tienen un precio alto con el objetivo de que, ese porcentaje minoritario de personas que lo tienen, se mantenga. De esta manera, las marcas son rentables con niveles de producción pequeños a altos márgenes de precio:

“The challenge of New Luxury makers is to determine an optimal unit volume. If the goods become too available, they loose their sense of being limited in nature, and they will be unable to command a premium price [El reto de los fabricantes del “nuevo lujo” es determinar un volumen unitario óptimo. Si los productos se vuelven demasiado disponibles, pierden la sensación de tener una naturaleza limitada y no podrán imponer un precio superior]” (p. 55)

Figura 3: Características del lujo según Silverstein y Fiske



Fuente: Elaboración propia

Una marca debe saber dónde está el límite de esta accesibilidad para no dejar de ofrecer lujo. Según Campuzano, los productos de lujo accesible siguen siendo productos que pertenecen a una gran marca, la entrada de éstas en esta categoría del lujo debe hacerse con cuidado para no perjudicar la imagen de la misma. *“El lujo accesible conlleva cierto riesgo”*. Digamos que, la explotación excesiva de estos productos hace que el límite entre productos de lujo accesible y productos convencionales sea muy pequeño¹. Para que los consumidores estén dispuestos a pagar esa prima de la que hablábamos en la explicación anterior, las marcas deben ofrecer un producto innovador y bueno, más allá de contar con la magnitud de la marca. Según Schlossber (2017), esta idea es sustentada por Gabriella Santinello: *“El lujo implica que un producto es escaso, y por lo tanto inaccesible, porque si lo conviertes en algo demasiado accesible, perderás clientes”*.

Retomando la definición por parte de Susana Campuzano, el lujo accesible constituye todo un arsenal de productos que invitan a entrar en el lujo a un gran número de clientes que nunca hubieran podido permitirse acceder a este universo. (2003; p.80). La estrategia de marca, de este lujo accesible, debe estar enfocada a conseguir el equilibrio entre un crecimiento mantenido y una difusión controlada. Si buscamos en Google “lujo accesible”, múltiples marcas utilizan el término para diferenciarse y ganar audiencia. Como ejemplo de ello, tenemos Frédérique Constant, una marca de relojes con influencias suizas, diseño de vanguardia y hecha por relojeros tradicionales. La cual presume de “dejar a más personas disfrutar de un lujo accesible”, una frase con la que sitúa a la marca en el conjunto de lo exclusivo.

Otra de las definiciones que encontramos de lujo accesible es la que dan los autores M. Chevalier y G. Mazzalovo (2008). Explican el concepto como un lujo que representa todos los productos fabricados en mayores cantidades en fábricas o *ateliers* artesanales, como por ejemplo el prêt-à-porter femenino de Dior. Además, razonan su sostenibilidad asegurando que el lujo accesible seguirá siendo la clave de desarrollo para las grandes marcas selectivas los próximos años.

¹ *Michael Kors se ha visto amenazada por este pequeño límite. La marca sufre un problema permanente en el que su deseo de convertirse en una marca de lujo accesible ha hecho que sus productos puedan llegar a confundirse con mercado masivo.*

Como ejemplo podemos tomar Calvin Klein o Cacharel, marcas de lujo accesible que abren tiendas, hacen campañas publicitarias, ofrecen colecciones diferentes con diferentes precios, y funciona (p. 171). Joseph Cote (2016) define el lujo accesible como “el tipo de lujo que se dirige a una audiencia específica o a múltiples audiencias de forma visible distribuyendo calidad y valor constantemente, haciendo siempre que la percepción del lujo sea accesible pero nunca remplazando el verdadero lujo”. Por lo tanto, si una marca que generalmente ofrece bienes o servicios de lujo, debe consolidar su imagen en el lujo haciendo únicamente su alcance más accesible.

En definitiva, el lujo accesible puede tomar muchas formas. Puede ser una versión a precio más reducido de un diseño de alta gama (lo que podemos llamar tienda “*outlet*”), la extensión de una marca de lujo en artículos más “baratos” (adquirir un llavero de Gucci en vez de unos zapatos o un bolso) e incluso la forma en que el artículo de lujo es adquirido (tienda online vs tienda minorista, por ejemplo) (Kaplan, 2013, p. 56)

Una vez analizado el marco teórico, ya tenemos una base para establecer cuáles son los criterios que definen el lujo accesible y que dirigirán el cauce del posterior análisis.

1. *Accesible*: es un criterio más que evidente, pero es necesario reiterar en que estamos hablando de un lujo accesible, no de un lujo disponible. Como se menciona en el apartado anterior si las marcas ofrecen este tipo de lujo de forma excesivamente accesible, perderán clientes. Es necesario mencionar que hablamos de un producto accesible en todos sus ámbitos, no solo en referencia a su precio. El lujo accesible no sólo está definido por el precio de un producto. Un producto de lujo accesible puede ser también aquel que no está reservado a una sola localización geográfica, como cuando la marca británica Burberry modificó su imagen y su nombre con el objetivo de convertirla en una marca más accesible internacionalmente.
2. *Niveles de producción controlados*: aquellas marcas que ofrezcan un lujo accesible deben mantener un volumen óptimo de productos, para que estos no crucen la línea de pasar a ser productos convencionales.

De esta manera, la idea sería mantener un equilibrio entre un crecimiento mantenido y una oferta controlada con una distribución selectiva. Para conseguir llegar a este equilibrio es necesario que las marcas sigan un análisis de mercado y estudien los movimientos de la competencia.

3. *Naturaleza limitada*: de forma paralela con el criterio anterior, esta producción controlada está respaldada por la naturaleza limitada de los bienes de lujo. Estamos hablando de lujo, un lujo accesible pero siempre lujo, por lo que sus orígenes se sitúan en una exclusividad de producto dedicada a una minoría. La escasez y la máxima exclusividad hacen que el lujo no sea accesible.
4. *Riesgo*: un uso abusivo del lujo accesible puede deteriorar la imagen de la marca. El límite entre convertir tu producto en un producto convencional y en un producto de lujo accesible debe estar cuidadosamente vigilado. Este riesgo está muy relacionado con el control de precios, del que se hablará más adelante.
5. *Audiencia específica*: el lujo accesible se considera accesible porque es un tipo de lujo que pueden alcanzar un mayor número de personas, comparados con las otras dos categorías. De esta manera, se amplía el rango de consumidores que pueden entrar en la categoría de consumidores de lujo accesible, pero este rango no deja de estar acotado. El lujo accesible debe correlacionar los niveles de producción, con el target de consumidores al que se dirige, para que este no este “disponible” para todos los consumidores y mantenga su enfoque de exclusividad.
6. *Incentivador*: es una de las claves del lujo accesible. Para que los productos destaquen por encima de bienes de consumo convencionales, deben tener distintivo incentivador que haga a los consumidores pagar o asumir una prima por encima de estos. Un precio más elevado, unas características inusuales, una calidad percibida...
7. *Aspiracional*: el consumo del lujo está incentivado por un impulso social y un apetito de exclusividad. Suele generarse debido a la relación del producto con una marca de renombre o con una comparación con un producto considerado como lujo.

Por todo esto, concluyo que el lujo accesible es aquel lujo que, incentivado por un impulso aspiracional, consume una audiencia específica de consumidores. Los cuales identifican la marca, que ofrece este lujo accesible, como marca que invita a entrar al mundo del lujo. Conforme a lo anteriormente comentado, es una categoría del lujo que, no dejando de ser exclusivo, se vuelve accesible.

3.4 El nacimiento del lujo accesible.

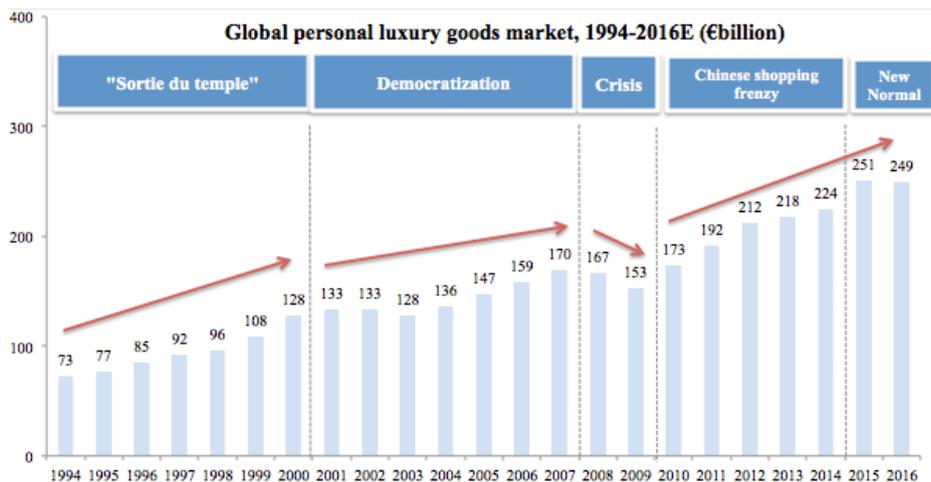
¿Cómo nace el lujo accesible? Hemos conceptualizado el lujo accesible como aquel tipo de lujo que surge debido al nacimiento de un apetito de consumo, por parte de consumidores no habituales en el mercado del lujo. Este “comportamiento” deriva del incremento de las clases medias, de su poder adquisitivo y de los cambios en los hábitos de compra.

El “alto lujo” constituye un mercado más que afianzado con unos clientes fidelizados, un mercado que no solemos ver afectado por los cambios de la economía. Su volumen de clientes aumenta y disminuye en porcentajes más discretos. El lujo accesible es consumido por un cliente intermitente, cambiante y experimental. Una consumidora de poder adquisitivo medio que decide comprarse un bolso de la marca Coach, una de las marcas de complementos y accesorios de lujo accesible, probablemente si su nivel de renta o ingresos aumenta los meses próximos a esa compra buscará comprarse un bolso de mayor categoría, y acudirá a marcas de lujo clásico como Chanel o Louis Vuitton. De la misma manera, una persona que no está acostumbrada a consumir esta marca de lujo accesible, lo hará cuando su poder adquisitivo aumente. La diferencia está en que este último tipo de consumo ha comenzado a ser más frecuente.

El lujo accesible experimenta un boom en torno al año 2000, cuando el poder adquisitivo de la mayoría de los clientes de clase media-baja aumenta y éste comienza a consumirse. A partir de este año el lujo comenzó un proceso de democratización en el que la gran mayoría de su facturación procedía de clientes que no eran ni las élites ni clientes pudientes. Silverstein y Fiske revelaron que los consumidores de clase media, aquellos que tenían una renta superior a 50.000 dólares al año, estaban dispuestos a pagar entre un 20% al 200% más por productos bien diseñados y realizados (Campuzano, 2016). Es aquí donde situamos el

nacimiento del lujo accesible. Según la consultora Bain & Company en su estudio sobre las marcas de lujo realizado en 2016, el periodo de democratización del lujo se sitúa entre el año 2000 y 2007:

Figura 4: Periodo de democratización del lujo



Fuente: Elaboración propia siguiendo Bain & Company

Uno de los colectivos clave en este auge de consumo, durante el año 2000, fueron las clases medias procedentes de mercados emergentes. Mercados como China o Brasil combinaron su mayor capacidad de compra con el deseo de consumir bienes de prestigio, introduciéndose al mercado del lujo accesible buscando así un “estatus” mayor en su ascendente movilidad social. A lo largo de la última década, el consumidor de este tipo de lujo se ha vuelto intermitente debido a los distintos periodos de recesión. Estamos hablando de un mercado muy versátil y muy correlacionado con los cambios de la coyuntura económica.

De forma paralela, entre el año 2000 y el estallido de la crisis en 2007, las marcas empezaron a seducir a este tipo de clientes ofreciendo productos de lujo accesible. Un claro ejemplo de ello, lo encontramos con H&M que en 2004, se asoció con Karl Lagerfeld, uno de los iconos más representativos de la moda mundial y director creativo de la casa Chanel. La marca sueca, ofreció a sus consumidores una colección limitada diseñada por Lagerfeld bajo el nombre de “Karl Lagerfeld for H&M”, en la que ofrecía “alta costura de otoño” a sus clientes.

Tal fue la repercusión, que hoy en día la multinacional sueca de ropa cuenta con dieciséis colaboraciones con marcas de lujo: Balmain, Jimmy Choo, Marni Versace o Stella McCartney (Yotka, 2016). Este tipo de acuerdos fueron imitados por otras muchas: Habitat con Paul Smith, “Converse by Missoni” o Uniqlo con Inès de la Fressange. Por otro lado, en la industria automovilística, grandes marcas como Mercedes Benz lanzaron al mercado modelos a precios más asequibles como el Clase A finales de los años 90, que llegó a ser el modelo más vendido de la marca.

En el año 2009 y en plena crisis económica, Tommy Hilfiger abrió una tienda de dos mil metros cuadrados en la quinta avenida de Manhattan, algo impensable en tiempos de recesión. “*Estamos muy bien posicionados en el mercado del lujo accesible, algo que llevamos haciendo los últimos 25 años*” comentó el diseñador. Las cifras de la empresa entre 2008-2009 aumentaron un 21% gracias a su expansión, reorganización en cuanto a colecciones y a la introducción de nuevas líneas lucrativas antes de la recesión (Weisman, 2009). La marca fue uno de los modelos clave en el auge del lujo accesible tras la recesión.

Ejemplos de colaboraciones como ésta o el anterior mencionado de las colaboraciones de marcas de lujo con H&M, sirven de referencia a la hora de identificar los factores de éxito que hicieron que el lujo accesible sobreviviera positivamente a la crisis económica. El lanzamiento de nuevas líneas orientadas a la parte inferior del mercado durante los años anteriores a la Gran Recesión fueron la estrategia correcta para mantenerse sostenible en los años siguientes. En la gran mayoría, las marcas de lujo accesible tuvieron un buen rendimiento durante la crisis económica, ya que complacieron las necesidades “psicológicas” de aquellos consumidores que querían mantener el caché social del lujo.

Tras el estallido de la crisis económica, el sector creció hasta un 12,8% entre 2011-2014. Denominado por la consultora Bain & Company, Inc. como “*premium to luxury*” en su informe del sector en el año 2013, el lujo accesible facturó en ese mismo año en torno a 27.000 millones de euros. Según el informe “*Luxury and Cosmetics Financial Factbook*” realizado por Ernest & Young en 2013, marcas de lujo accesible como Michael Kors, Coach o Ralph Lauren se sitúan entre el *top 20* de marcas con mayor crecimiento en este periodo. En el año 2011 Michael Kors se situó como la marca del lujo accesible por excelencia, con ventas que se incrementaron con respecto al año anterior en torno al 60%.

Gracias a su indiscutible éxito en el mercado del lujo accesible, hoy la marca se ha diversificado ofreciendo fragancias y relojes de lujo posicionándose competitivamente (Euromonitor Research, 2012)

En los últimos años los hábitos de consumo han cambiado con la entrada más que definitiva del comercio electrónico. El estudio realizado, por la misma consultora Ernest & Young en 2017, rectifica que los consumidores del siglo XXI se han convertido en compradores expertos que saben cómo maximizar el valor de su compra. Esto se debe a la capacidad de investigación que tienen gracias al mundo online, son consumidores más informados en comparación con generaciones predecesoras.

Este grupo de clientes “*millenials*” han impulsado segmentos del lujo como el lujo accesible y el lujo *premium*. La consultora asegura que un 68% de las compras realizadas por estos son influenciadas digitalmente.

En cuanto a cómo se han enfrentado las marcas a esta democratización del lujo, debemos diferenciar entre dos movimientos. Por un lado, el lujo que va de “arriba abajo”, la pura democratización, donde grandes marcas que son consideradas lujo comienzan a ofrecer productos más asequibles. Un ejemplo de estas es la marca de relojería Tag Heuer, cuya trayectoria de precios se sitúa desde los 10.000 a los 200.000 euros, lanzó su primera gama en 2012 a precios cinco veces más baratos. Esta democratización tiene que estar sustentada y asegurada por una estabilidad e imagen de marca que no haga perder a esta su ADN. Por ello, las marcas no se arriesgan a ofrecer productos excesivamente accesibles para no perder su identidad. Por otro lado, la tendencia que va de “abajo a arriba” con ejemplos como las campañas de H&M mencionadas anteriormente, una estrategia de negocio a la que Silverstein y Fiske denominaron como “*Trading Up*”.

En definitiva, se ha democratizado la moda, los automóviles, la hostelería y hasta la alta joyería, lo que antes se conocía como un terreno exclusivo para consumidores de alto poder adquisitivo. Digamos que la fortaleza y condensación que caracterizaba al mercado del lujo ha empezado a “romperse” dando lugar a una democratización. El mercado del lujo ha abierto sus puertas hacia la sociedad *low cost*.

3.4 Análisis de la industria

A continuación, se va a estudiar el sector del lujo accesible en la actualidad, en concreto, su actividad en los últimos dos años (2015-2017). Anteriormente, hemos estudiado cómo nació la categoría de lujo accesible y su consiguiente evolución. Ahora es necesario dar un paso más y necesario contextualizar la situación actual del mercado de esta categoría, para posteriormente entrar en el estudio del mercado de la cosmética.

En el año 2014 el “prestigio masivo” estaba empujando al mercado del lujo haciéndolo más competente. Las marcas de lujo accesible comenzaron a ganar poder gracias a su inversión en imagen y gestión, *merchandising*, diseño y planificación. Estas marcas utilizaron sus recursos empresariales y el impulso tecnológico del momento, para analizar y mejorar su toma de decisiones. Esta gestión eficiente combinado con ciertos los factores positivos de la coyuntura de los que hablábamos anteriormente (un incremento de la clase media, de su poder adquisitivo y de sus hábitos de compra) hicieron que las marcas del lujo accesible formaran parte de la industria como una categoría potencial y asentada.

El informe realizado por la consultora Ernest & Young “*The Luxury and Financial Factbook 2017*” refleja que los segmentos de entrada al lujo, como el lujo accesible, han tomado el relevo al alto lujo teniendo un comportamiento potencial de crecimiento en los últimos años. En el año 2016 el mercado obtuvo unos ingresos de 101 millones de euros, teniendo un crecimiento anual compuesto para el periodo de 2016-2020 del 6% frente al 3% previsto para las categorías más alto del lujo. Junto con el mercado *premium*, el lujo accesible constituyó el 24% de los ingresos totales de la industria del lujo. Este crecimiento y posición protagonista fue consecuencia de:

- Un aumento en la clase media urbana
- Por un lado, la migración de los consumidores tradicionales de lo que hemos definido como “lujo accesible” o categorías de alto lujo al segmento del lujo accesible, debido al incremento de precio de estos. Por otro lado, el incremento del poder adquisitivo de consumidores de clase inferior, sobre todo la ráfaga proveniente de países emergentes.

- La aparición de la tendencia “*mix and match*”. Esta tendencia consiste en combinar productos diferentes, pero a la vez complementarios con el objetivo de formar un conjunto coordinado. Trasladado al lujo, los *millennials* han comenzado a combinar productos de lujo como puede ser un bolso de Prada con ropas de marca cotidiana como Zara.
- Un aumento en la presencia digital de las marcas. El mercado del lujo accesible ha crecido en un contexto de pleno auge en cuanto a las tecnologías. Por lo tanto, las marcas que han ido surgiendo en el mercado han innovado y crecido en un entorno *online* que les ha asegurado un fuerte valor en el largo plazo.
- La inestabilidad política, el clima socioeconómico y las amenazas terroristas generaron en los consumidores cierta incertidumbre que afectó al sector del lujo a escala global en su totalidad en el año 2015. Es por ello, que las categorías más accesibles ganaron protagonismo y tuvieron mayor crecimiento. Un consumidor “inseguro” en un contexto como éste, no hace un gasto tan significativo como es el gasto normal de los bienes de alto lujo o lujo intermedio.

En el año 2016 el lujo accesible comenzó a ganar cuota de mercado, ofreciendo continuamente productos de tendencia a precios competitivos, en un mercado en el que los consumidores cada vez tienen más peso.

En cuanto al análisis geográfico, en líneas generales, las ventas del mercado de lujo accesible se centran en Europa, pero los mercados emergentes fueron y continúan siendo los mercados más potenciales. En Europa, el Reino Unido se sitúa en cabeza como el país con un mercado del lujo más accesible donde comprar. El informe “*Global Powers of Luxury Goods*” realizado por Deloitte en 2017, refleja que el incremento de la accesibilidad y de este segmento del lujo ha actuado como el motor de compra para el 43% de los consumidores no pertenecientes al mercado doméstico. Un ejemplo es el mercado brasileño, donde el consumo del lujo accesible ha aumentado en los últimos años gracias al turismo. El mercado de ventas de regalos, pieza clave para la industria del lujo en este país, comienza a tener consumidores interesados en el lujo accesible debido al decrecimiento de su poder adquisitivo y a la tendencia de evitar la ostentación.

En cuanto a qué tipo de sectores encontramos en la industria del lujo accesible, hablamos de sectores centrados en la producción bienes y oferta de servicios de consumo. Susana Campuzano divide los mercados del lujo en: moda y complementos, perfumería y cosmética, joyería y marroquinería (2003). Estos sectores son los más desarrollados en la industria, pero actualmente el lujo accesible se ha introducido en nuevos mercados, como la alimentación o la decoración. Por ello, se cree necesario hablar tanto de los sectores diferenciados por Campuzano, como de los de reciente incorporación. Estos son: ropa y complementos, transporte, decoración, cosmética, alimentación, joyería y automóvil.

- **Cosmética:** Hoy en día es el sector más afianzado y con más experiencia en la industria del lujo accesible. En una visión general, el mercado de la cosmética en 2016 alcanzó los 49.000 millones de euros, con unas expectativas de crecimiento muy positivas. Al ser el campo principal de este trabajo, sobre este sector se hablará más extensamente en el siguiente punto.
- **Ropa y complementos:** Junto con el mercado de la cosmética, es uno de los sectores más representativo del lujo accesible. La consultora Deloitte, en su informe anual “*Global Powers Luxury 2017*”, realiza un ranking de las cien mejores empresas según su nivel de ventas. Donde podemos encontrar como empresas principales, muchas marcas de lujo accesible: Michael Kors, Ralph Lauren Victoria’s Secret, Kate Spade, Coach o Longchamp. Dentro de las cuales, Michael Kors, Coach o la marca americana Kate Spade, con un crecimiento en ventas del 7,8%, 10.3% y 7.2% con respecto a 2015. Consideradas por ello como claros ejemplos de lujo accesible por la mayoría de las consultoras. Paralelamente, hoy en día nacen marcas de ropa y complementos que continúan creciendo y consolidando su imagen con el fin de crecer como marca de lujo accesible. Como ejemplo, tenemos a la marca española Bimba y Lola, que con un repertorio de ropa y accesorios de calidad y precios medios pretende ofrecer a los consumidores un estilo exclusivo más allá de lo cotidiano.

Así lo asegura Marcos Mosteiro, profesor y experto en lujo, que sitúa a la marca como “*la tercera empresa textil con más éxito empresarial después de Inditex y Textil Lonia*” (Mosteiro, 2017)

- **Transporte:** El sector del transporte en el lujo accesible está aún en una fase de introducción. Al referirnos a éste, hacemos referencia a aerolíneas o servicios de transporte ofrecidos por empresas que aportan al cliente un sentimiento de exclusividad, lo que se puede valorar como un servicio de lujo. Aunque aún no estén consideradas como tal, si aplicamos la definición de lujo accesible a empresas como Uber, Cabify o los servicios Plus ofrecidos por aerolíneas como Qatar Airways o empresas ferrocarriles como la española Renfe o la inglesa Golden Eagle. En los últimos años han aparecido empresas como Uber o Cabify, que ofrecen un servicio de transporte “privado” con pequeñas características que satisfacen nuestras necesidades de exclusividad y ambición social. Por ejemplo, la empresa Uber ofrece UberLux, “su opción más lujosa para momentos especiales”, con vehículos de lujo y conductores especializados.
- **Decoración:** Silverstein y Fiske diferenciaron a las marcas Crate and Barrel, Williams-Sonoma y Restoration Hardware como las pioneras de la decoración de lujo accesible en la industria del lujo. “*Estas marcas han conseguido un éxito notable al ofrecer una selección limitada de productos en un número limitado de categorías a precios superiores*” (2003; p.58).
- **Alimentación:** otro sector de reciente introducción es el perteneciente a la alimentación. Cadenas como Aldi y Lidl se han incorporado actualmente al mundo del lujo accesible, creciendo cada año más intensamente. En el año 2009, la empresa alemana Lidl, lanzó la marca Deluxe, en la que ofrecía productos de calidad con precios hasta un 70% más bajos, bajo el eslogan «*La calidad no es cara*» (Campuzano, 2016). Similar fue la iniciativa de Aldi, que continúa ofreciendo productos de calidad a precios bajos. Dentro de este sector, un buen ejemplo de lujo accesible es la marca Nesspreso. Ésta se ha definido desde un principio como un icono mundial que ofrece el café perfecto. El grupo Nestlé, ha conseguido que su marca sea identificada con la calidad y el diseño, presumiendo incluso no solo de vender un café si no una experiencia.

- **Joyería:** En el sector de la joyería destacamos dos grandes marcas presentes en el lujo accesible, la marca danesa Pandora y la marca española Tous. Aunque la joyería de lujo accesible sea uno de los sectores más presentes en la industria, en cuanto a tamaño no se considera un sector tan evolucionado como la moda o la cosmética. Dentro de los distintos sectores, la joyería es un sector más diferenciado, ya que está muy condicionada a la calidad y al nivel de precios. Dentro de este sector se incluye el mercado de la relojería. En la actualidad, las marcas de relojería consideradas de alta gama han disminuido su facturación y las marcas de lujo accesible han comenzado a tener un papel más protagonista. Si bien este tipo de marcas de lujo accesible suelen ser diversificaciones de productos de marcas de ropa, existen marcas de lujo, como la colección ya mencionada que Tag Heuer lanzó en 2012, que ofrecen nuevos modelos de alta calidad a precios más asequibles.

- **Automóvil:** Las empresas del sector automovilístico se dividen en tres grupos: en la base de la pirámide, aquellas marcas cuyo público objetivo son consumidores de clases inferiores, que buscan vender mucho a precios bajos. En el siguiente nivel, las marcas que ofrecen vehículos a aquellos consumidores dispuestos a pagar un precio extra por características y calidad diferenciada. Y en por encima de estos, los coches de alta gama que sobrepasan los 100.000 euros.

Las marcas de lujo accesible en este sector están muy diferenciadas: Audi, Mercedes Benz y BMW, son los claros ejemplos en esta industria. Estas marcas ofrecen una cartera diversificada de modelos, tanto para consumidores intermedios como para consumidores con alto poder adquisitivo. Son marcas consideradas de calidad en las que el precio, la ostentabilidad y la marca tienen mucho que ver. Ya que los coches suelen ser uno de los elementos clave a la hora de posicionar a alguien social o económicamente.

Aunque la evolución de sus sectores es diferente (ya se ha mencionado que hay sectores más asentados en fase de crecimiento y otros de reciente incorporación) el lujo accesible se ha establecido en la industria del lujo como una categoría consolidada, que aporta al mercado del lujo unos beneficios sostenidos y

una demanda creciente. Las empresas buscan fortalecer su imagen de marca más allá de los precios para conseguir fidelización en los clientes. Eraldo Poletto, presidente de Furla, asegura que hoy en día “*los clientes se están volviendo más inteligentes*”, buscando el mayor potencial entre lo que pagan y la calidad que reciben (Granja, 2016). Esta afirmación sustenta la importancia del lujo accesible. ¿Gran calidad a precios asequibles? La relación suena paradójica, pero aquellos clientes que consumen un lujo accesible confían en que ésta sea posible. Esa fidelidad surge de la inversión por parte de las marcas en investigación y marketing. Esta inversión es necesaria para una industria en etapa de crecimiento.

Haciendo referencia al nivel de rivalidad entre las marcas de lujo accesible, estamos frente a un mercado con un nivel de rivalidad intenso. Las empresas competentes son del mismo tamaño y mantienen el mismo nivel en cuanto a recursos, por ello hablamos de empresas con características similares que se diferencian entre sí por la imagen de marca y cualidades de producto. Siguiendo la línea de ejemplos que se han mencionado anteriormente, dentro del mercado del lujo accesible en la alimentación, Lidl y Aldi son competidores con precios y perfiles de clientes similares.

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING DE MARCA DE LUJO ACCESIBLE: ESPECIAL REFERENCIA A MARCAS DE COSMÉTICA

3.1. El mercado actual de la cosmética de lujo accesible

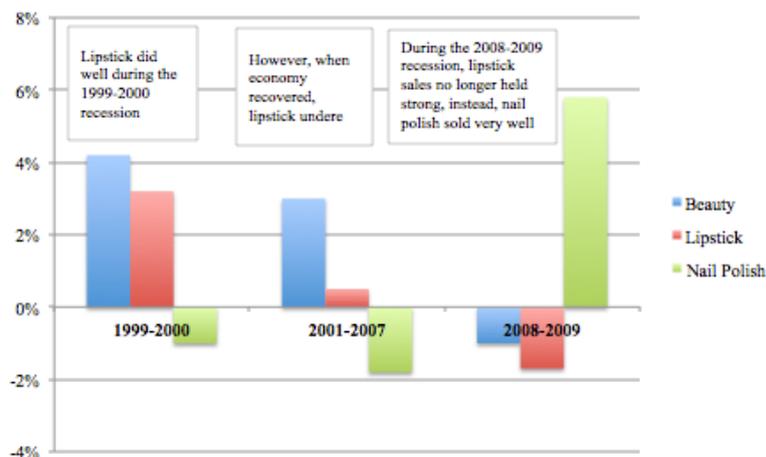
Con el fin de acotar el estudio y aportar un análisis más completo sobre el mercado y marcas de lujo accesible, a continuación centraremos el campo de trabajo en el mercado de la cosmética. ¿Por qué este mercado?

El mercado de la cosmética representa en la actualidad 49 mil millones de euros en todo el mundo, con un crecimiento anual del 4% con respecto a 2016 y unas previsiones de 57 mil millones para 2020 (Ernest & Young, 2017). Es el mercado de lujo accesible más representativo junto con el sector de moda y complementos, en ocasiones llegando a rozar el consumo masivo. Un tercio de las ventas del mercado provienen del mercado chino, teniendo este una proyección muy positiva para los próximos años.

Junto con América Latina, los mercados emergentes de Asia han incrementado las expectativas de ventas gracias al auge de productos consumidos por persona (Ernest & Young , 2017). Además, no solo estos sectores geográficos, sino la totalidad de las empresas de cosmética, aumentarán su cifra de negocio en los tres próximos años gracias al mercado online. Ernest & Young indica que la facturación online ha llegado a crecer más del 20%. En las generaciones actuales, uno de los productos estrella es el maquillaje, un producto impulsado por las redes sociales y que consumen tanto hombres como mujeres de todas las edades. Por ello, se sitúa como el mercado con más oportunidades potenciales dentro de la industria.

Uno de los indicadores clave en el mercado de la cosmética es el Lipstick Index. Este índice creado por Leonard Lauder, ex presidente de Estée Lauder, refleja la relación entre las ventas de pintalabios y la relación inversa con la coyuntura económica. La empresa Euromonitor asegura que históricamente, las ventas de pintalabios se han comportado de forma positiva en épocas de recesión económica, sobre todo en la última década *“Las mujeres sustituyen compras más caras como pueden ser los vestidos o zapatos por pintalabios en tiempos de dificultades económicas (...) la tendencia por la cual ciertas categorías funcionan bien durante las recesiones se conoce como el “lipstick effect”* (Biciunaite, 2013). Actualmente el concepto sigue presente, el mercado de la cosmética de lujo accesible suele comportarse de forma inversa en tiempos de decrecimiento económico, lo que ha cambiado es el indicador. El nuevo indicador del índice de crecimiento ha pasado a ser el pintaúñas, ya que fue la categoría que más creció en términos reales tras la recesión económica.

Figura 5: “Lipstick effect”



Fuente: Elaboración propia a través de Euromonitor International

Según Campuzano (2003) existen dos factores por los que los productos de cosmética llegan a un grupo más grande de la población: primero, porque es un sector con los precios más asequibles dentro del lujo accesible (por ejemplo, el precio de una máscara de pestañas está entre los 18 y los 25 euros) segundo, porque los consumidores compran estos productos porque consideran que un mayor precio se traduce en un mejor producto. Estamos hablando de un mercado rápido y dinámico, con una corriente de productos constantes donde las marcas de cosmética lanzan nuevas colecciones en periodos de tiempo muy pequeños.

Siguiendo el ranking realizado por Deloitte en su informe “*Global Powers of Luxury Goods*” de 2017, entre las diez compañías con mayor número de ventas encontramos tres grandes empresas que ofrecen parte de sus productos en el mercado de la cosmética: LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE, Estée Lauder y L’Oreal. Los tres grupos, cuentan con marcas de cosmética que operan en el mercado de lujo accesible. A continuación, entre éstas se elegirán las más representativas, con el fin de enfocar el posterior análisis en las estrategias de marketing de estas mismas.

En primer lugar, con un total de 5.560 millones de euros en ventas en el último año, se sitúa el grupo francés LVMH, icono mundial en el mercado del lujo.

Dentro de éste: **Benefit Cosmetics**, la opción más asequible dentro de las marcas de cosmética del grupo. Benefit goza de un estatus único en el ámbito de las marcas de cosmética. La efectividad y creatividad de sus productos han permitido a la casa de cosméticos conquistar a una gran comunidad de consumidores. La marca supera un total de 66 millones de dólares en ventas (Hoovers) con puntos de venta presentes en más de 45 países. La filosofía de la marca pretende mostrar que el glamour que ofrecen sus productos *“se adapta a todo tipo de belleza, independientemente de su origen o su estilo... siendo productos que mejoran la vida cotidiana de numerosos usuarios”*. Términos como “cotidiano” o “numerosos usuarios” se alejan de la exclusividad del alto lujo, por lo que la empresa mediante su filosofía defiende la accesibilidad de sus productos hacia los consumidores, no dejando de formar parte del mercado del lujo. En definitiva, hablamos de una marca sustentada bajo el legado de la mayor potencia de lujo mundial como es LVMH, que no deja de ofrecer cosmética de calidad y creatividad única en el mercado accesible.

El grupo americano Estée Lauder cuenta con dos marcas representativas dentro del mercado de la cosmética de lujo accesible: Clinique y **M.A.C.**. Ambas son características tanto a nivel de ventas como a comportamiento en el mercado, pero en este caso, y con el fin de enfocar el estudio en una de ellas, se va a centrar el análisis M.A.C. Cosmetics por preferencia personal. Según el informe anual realizado por el grupo Estée Lauder en 2017, la marca continúa siendo la abanderada del maquillaje de prestigio en el mundo, creciendo en cuanto a número de consumidores gracias a su distribución y alcance. Es considerada por la mayoría de las mujeres como una marca una categoría superior a los bienes o productos masivos. En el último año ha crecido a un ritmo aceptable en el ámbito internacional, siendo su punto fuerte el ámbito online gracias a las colaboraciones de la marca con celebridades o creadores de contenido en redes sociales (*“influencers”*). Las cifras de ventas en el pasado año no fueron muy positivas para la marca, debido a los menores resultados obtenidos en Estados Unidos, consecuencia de la disminución de ventas en centros comerciales. Aun así, históricamente la marca ha representado una posición de liderazgo en el mundo de la cosmética gracias a su habilidad de abarcar consumidores de alto y medio nivel. Estamos hablando de una marca adaptada a los nuevos tiempos, con una corriente de innovación constante y un compromiso social presente en su filosofía.

Según el informe del grupo del año 2007 desde que Estée Lauder adquirió la marca en 1994 *“M.A.C Cosmetics ha recaudado más de \$100 millones de euros para apoyar a organizaciones que trabajan con regiones y comunidades desatendidas”* (Estée Lauder, 2008). Es una de las casas de cosmética más comprometidas con la comunidad y el medio ambiente, promoviendo campañas de concienciación social. Gracias a ello, M.A.C. se ha convertido en una marca atractiva para un gran número de consumidores, enfocándose en aquellos dispuestos a asumir una prima por un producto diferenciado, innovador y sostenible.

Por otro lado, el grupo francés L’Oreal, cuenta con las marcas como **Lancôme**, Biotherm, Urban Decay o Kielhs. Las cuatro ofrecen productos de calidad a un público objetivo intermedio. Estas tres últimas tienen menos presencia en España. Con el fin de estudiar marcas reconocidas y de referencia en nuestro país, la elegida del grupo L’Oreal será Lancôme. El grupo se comportó de forma muy positiva durante el año 2016, con unas ventas totales de más de 26 billones de euros, según el informe realizado por el grupo en 2017, dentro de las cuales el 18% correspondieron a Lancôme. El lanzamiento de nuevas líneas de producto de cuidado facial y maquillaje han hecho que la marca se constituya como un pilar fundamental dentro de las ventas de L’Oreal. Sus índices positivos y su sostenibilidad han llevado a que se sitúe entre las 100 marcas más valoradas del mundo, compartiendo rango con Coach, Chanel y empresas financieras como Goldman Sachs o BBVA; con un valor de marca de 7.1 billones de dólares (Forbes, 2018). Gracias a esta evolución tan positiva en los últimos años, la casa de cosméticos se ha reinventado con el fin de abarcar a todas las generaciones, siendo pionera de la innovación, apostando por el marketing digital y las celebridades en sus campañas. En definitiva, han invertido en ofrecer un producto renovado y adaptado a los tiempos actuales. Todo ello, orientado hacia un colectivo de consumidores más rejuvenecido y amplio.

Benefit Cosmetics, M.A.C y Lancôme han sido elegidas en este trabajo, como marcas a analizar, debido a su papel representativo en el mercado de la cosmética de lujo accesible. En el siguiente análisis se pretende deducir cuáles han sido los factores que han llevado a estas multinacionales al éxito, mediante un análisis de su historia y un posterior estudio de la estrategia de cada elemento del marketing mix de cada una de ellas.

¿Por qué analizaremos las estrategias de marketing mix? Chevalier y Mazzalovo presentan el modelo de Philip Koetler como el más poderoso en cuanto a el enfoque de mercado, definiendo la gestión de marketing como “*análisis, planificación y control de programas diseñados para proporcionar los intercambios deseados con determinadas audiencias con el objetivo de obtener ganancias mutuas. El modelo se basa en la adaptación y coordinación de productos, precios, comunicación y distribución con el objetivo de obtener una rentabilidad suficiente*”. Lo que hoy en día llamamos, marketing mix (Chevalier & Mazzalovo, 2008, pp. 251-252):

- **Producto:** hace referencia a la gama de productos que ofrezca, la calidad, la marca, el *packaging* y los servicios ligados.
- **Precio:** incluye el propio precio del producto o productos, descuentos, ofertas, ofertas promocionales, las condiciones de crédito y los costes de entrega.
- **Comunicación** (o *promotion*): incluye la publicidad y las promociones.
- **Distribución** (o *placement*): se refiere a los puntos de venta, como son estos distribuidos, la logística de comercialización y los territorios de venta.

Aunque sea el modelo más completo para analizar la gestión de marketing de marca, ha evolucionado desde sus inicios en la década de 1940 hasta hoy. El modelo nació en un contexto en el que la débil competencia hizo que se focalizase por completo en el producto y alguna consideración comercial. La evolución de los mercados hasta la década de los noventa a complementado el modelo, haciendo que estas “4P” giren en torno a la marca, el producto y los valores intangibles asociados a este (Chevalier & Mazzalovo, 2008, p. 251) “*La marca se ha convertido en un proyecto de significación, donde el producto no es más que una de sus manifestaciones*” (Chevalier & Mazzalovo, 2008, p. 252)

3.2. Grupo Estée Lauder: M.A.C

“Make-up Art Cosmetics” o M·A·C fue fundada en 1984 cuando Frank Tostan y Frank Angelo decidieron mejorar los productos de la industria del maquillaje y convertirlos en productos más profesionales. Es una de las empresas líderes en el mercado de la cosmética a nivel internacional, reconocida por sus productos innovadores de alta calidad que pretenden adaptarse a todo tipo de edades, razas y géneros. *“Se caracteriza por estar a la vanguardia de la moda de la sociedad y buscar un sentido de progresión en esta, generando una actitud artística en sus consumidores”* (Londoño, Morales, Segovia, & Zapata, 2013). En definitiva, la marca pretende acercar a sus clientes productos de nivel profesional impulsando las corrientes artísticas y las tendencias del momento. Los valores defendidos por la marca son: la honestidad, la innovación, el glamour y el arte.

Los primeros productos fueron dirigidos a modelos, fotógrafos estilistas y editores. Durante sus primeros años, fue la marca de cosmética por excelencia de las celebridades. El éxito entre estos grupos junto a su alta calidad de producto ayudaron a su expansión e impulsaron su presencia en el mercado. MAC comenzó a vender en mostradores de grandes almacenes en Estados Unidos y Canadá, manifestando los primeros signos de su transformación hacia una marca más alcanzable. Gracias al “boca a boca” consiguió abrirse camino entre un público más común, con un posicionamiento ya consolidado y un perfil más abierto, cuando fue adquirida por Estée Lauder en 1998. La adquisición por parte del grupo francés amplió la distribución de la marca internacionalmente, a través de tiendas individuales y mostradores en los principales minoristas del mundo.

La empresa de cosméticos se consolidó con una imagen vanguardista e innovadora que ofrecía productos a todas las edades, razas y géneros buscando la creación de un producto inclusivo alejado de estereotipos. Bajo el lema *“All race, all ages, all sexes”* reivindican su deseo por honrar la aspiración individual, el arte y la expresión propia. Defendiendo su filosofía, MAC busca reflejar diversidad a través de sus campañas, utilizando iconos referentes de todas las edades, razas y sexos.

Figura 6: Campaña MAC defendiendo su slogan



Fuente: Google imágenes

Entonces, ¿A qué grupo de consumidores se dirige? MAC se ha convertido en una marca creada para todo el mundo, así lo afirma Karen Buglisi, presidenta global: *“Cualquiera puede ser parte de M.A.C y esto ha sido así desde sus orígenes, la única transformación está en relación de cómo se da a conocer la marca, ayudándose de las nuevas tendencias y el social media”* (Cuevas, 2016). Esta transformación se refiere al proceso por el cual la marca ha pasado de ser conocida a través de las opiniones y consejos de los propios consumidores, a promocionarse mediante, por ejemplo, las redes sociales. La marca en sí, no se acota a un perfil de consumidor, si no que ofrece su marca a cualquier *target*. Aun así, debido a su presencia en redes sociales y al uso de celebridades femeninas como Lady Gaga, Rihanna o Miley Cyrus en sus campañas, actualmente son más consumidas por rangos desde adolescentes a *“mid-forties”*, particularmente la Generación X y la Generación Y o los también llamados *millenials* (Ozlek, 2018)

Uno de los factores, al que se le atribuyen la gran mayoría de sus esfuerzos y logros, es su capital de trabajo. La marca asegura que fue la primera en el mercado de la cosmética que invirtió en la educación y formación de sus empleados, con el fin de mejorar la primera experiencia del consumidor en los puntos de venta. *“En lugar de impulsar las ventas a través de la publicidad tradicional, los regalos con compra y el muestreo pesado, MAC se basó en la integridad de sus líneas de producto”* (MAC).

Muchos consumidores eligen MAC, por la experiencia profesional que obtienen a la hora de comprar un producto. Esto forma parte de la estrategia de la marca: MAC busca crear una relación de confianza con cualquiera de sus clientes. Además, es una marca comprometida con iniciativas de responsabilidad social. Por ejemplo, la línea de producto “MAC Viva Glam” recauda fondos para su fundación *AIDS Fund* contra el VIH.

En la actualidad, la marca opera en más de 120 países, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mediante productos innovadores. Con más de cincuenta colecciones al año, MAC trabaja la necesidad constante de encajar con los diferentes perfiles de consumidores que hay en el mercado. En este momento ofrece una cartera de productos compuesta de artículos de maquillaje, cuidado facial, “*makeup tools*” y fragancias.

Con el objetivo de analizar su estrategia interna y establecer sus factores de éxito se analizarán las variables: producto, precio, distribución y comunicaci.

Producto

MAC cuenta con cuatro líneas de producto: fragancias, maquillaje, cuidado facial y “*tools*”. Al estar analizando únicamente productos de cosmética, solo se estudiarán las tres últimas:

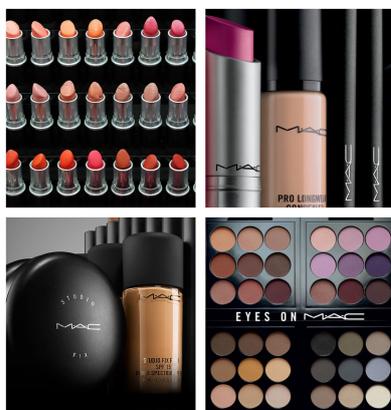
- Maquillaje:
 - Labios:
 - Barras
 - Brillos
 - Perfiladores
 - Preparador
 - Ojos:
 - Sombras
 - Delineadores
 - Máscaras
 - Cejas
 - Preparador

- Rostro
 - Bases de maquillaje
 - Polvos
 - Correctores
 - Coloretos
- Cuidado facial
 - Desmaquilladores
 - Hidratantes
 - Reparadores
- Paletas
- Brochas y herramientas
- Fragancias

Estas cinco categorías de productos se presentan en un *packaging* sencillo y básico. Tonos oscuros, algo más cargados en referencia a las colecciones limitadas o colaboraciones, con el logo de la marca en cada uno de ellos. Según un estudio realizado por Olga Kleimenova sobre el *packaging* de la marca, el color negro representa profesionalidad y exclusividad, complementándose con el logo en blanco que hace referencia a la transparencia y amplitud. “Chanel, una de las marcas más lujosas y consolidadas del mercado, usa el mismo concepto. Éste juega un papel muy importante en la identidad de marca reconocimiento y promoción” (Kleimeoba, 2015)

Uno de los atributos más característicos de MAC, es la variedad de colores que ofrece en sus productos. En los contadores de barras de labios y sombras, se puede apreciar como la marca pretende adaptarse a cualquier tipo de gusto, presentando una amplia gama de colores a elegir. Además, juega con la variedad de texturas y acabados de la mayoría de sus productos, buscando adaptarse tanto al consumidor profesional que busca un acabado perfecto, como al cliente estándar que busca algo sencillo y fácil de aplicar. Los ingredientes de estos y todos los productos son clínicamente testados por profesionales, cumpliendo con la línea de calidad que ofrece la marca. MAC defiende las campañas en contra de la experimentación con animales, utiliza componentes minerales en la gran mayoría de sus productos y cuenta con políticas de reciclaje para sus envases.

Figura 7: Productos MAC Cosmetics



Fuente: Elaboración propia a través de Google imágenes

La marca cuenta con tres colecciones estándar permanentes (Mineralize, Viva la Glam y Little MAC) y cinco colecciones limitadas que cambian cada mes. Es decir, por un lado Mineralize, Viva la Glam y Little MAC son colecciones presentes permanentemente con productos de todas las líneas de maquillaje (labios, rostro y ojos); y por otro lado la marca lanza colecciones limitadas que duran aproximadamente un mes, también con productos de todas las líneas de maquillaje. Entre sus productos estrella podemos encontrar: la barra de labios Ruby Woo, best seller por excelencia de MAC desde sus inicios, preparadores labiales y la base de maquillaje Face & Body la cual sustenta la idea inicial de creación de la marca, ya que este producto fue creado para que fuese usado por profesionales.

En cuanto a los servicios de maquillaje que ofrece:

- Servicios de maquillaje
 - Cursos express
 - Curso de maquillaje de 90 minutos
 - Maquillaje express
 - Maquillaje en 60 minutos
 - Maquillaje eventos especiales
 - Maquillaje teatral
 - Make-up party

Precio

Como marca de lujo accesible, MAC ofrece una calidad y servicio en sus productos que los encarece más que los productos masivos. En líneas generales, los precios varían dependiendo de las texturas, en el caso de los labiales, o de las colecciones, en caso de que sean limitadas o de la línea estándar. Según la división por línea de producto:

- Maquillaje:
 - Labios:
 - Barras: 19,50€ - 27,50€
 - Brillos: 19,50€ – 24,50€
 - Perfiladores: 17€ – 19,50€
 - Preparador: 17€ - 22,50€
 - Ojos:
 - Sombras: 14€ - 140€
 - Delineadores: 17€ - 20,50€
 - Máscaras: 10€ – 25€
 - Cejas: 17,50€ - €20,50€
 - Preparador: 18€ - 25€
 - Rostro
 - Bases de maquillaje: 28,50€ - 44€
 - Polvos: 24€ - 45,50€
 - Correctores: 14€ - 29€
 - Coloretos: 18,50€ - 45,50€
- Cuidado facial
 - Desmaquilladores: 11,50€ - 33€
 - Hidratantes: 16,50€ – 42€
 - Reparadores: 18,50€ - 39,50€
- Paletas: 35€ - 59€
- Brochas y herramientas: 11,50€ - 57€

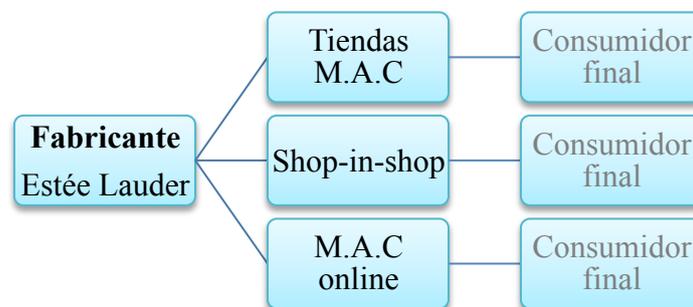
En cuanto a descuentos y promociones, la marca ofrece descuentos a los miembros de “MAC PRO”, un programa dirigido a maquilladores y profesionales de la industria de la cosmética, y a los consumidores registrados como miembros de su página *online*.

Los servicios de maquillaje rondan entre los 35€ - 75€, dependiendo del tipo de curso o tiempo empleado para el maquillaje.

Distribución

MAC está presente en más de 120 países a través de tiendas a pie de calle y “*shop-in-shop*”, todos apoyados por empleados profesionales en cada uno de los puntos de venta. Los productos son subvencionados de forma directa a través de los once puntos de distribución que tiene el grupo Estée Lauder en todo el mundo (Lauder) Además, cuenta con una tienda online oficial en la que ofrece la totalidad de sus productos.

Figura 8: Canales de distribución de M.A.C Cosmetics



Fuente: Elaboración propia

Comunicación

MAC sigue una comunicación poco convencional en comparación con sus competidores. No suele promocionar sus productos como tal, si no que ofrece a los consumidores una propuesta de maquillaje buscando generar una unión entre el arte y las tendencias.

Celebridades, artistas o modelos presentan looks combinando productos recientes y clásicos con el objetivo de que los futuros clientes se acerquen a MAC con una idea clara del look que buscan. MAC utiliza los siguientes canales de comunicación:

- a) “Boca a boca”: desde sus inicios la marca ha conseguido abrirse camino en el mercado de la cosmética gracias a las opiniones de los consumidores. En este caso, buscan que celebridades “aconsejen” sus productos al mercado medio y así crear reconocimiento. Entre las celebridades más destacadas: Rihanna (RiRi Hearts MAC), Brooke Shields, Mariah Carey o empresas como Disney, Barbie o Puma. El fenómeno *influencer*, muy presente en las estrategias de comunicación de las marcas en los últimos años, también forma parte de la estrategia de MAC. La marca regala productos a referentes de las redes sociales con el objetivo de que estos muestren los productos a sus seguidores.
- b) Redes sociales: MAC cuenta con perfiles oficiales en Twitter, Facebook, Instagram y Youtube.
- c) Venta personal: En cada uno de sus “*shop-in-shop*” y tiendas cuenta con un maquillador con título profesional formado por la marca. Estos, cumplen el papel de ayudar, aconsejar y probar en los clientes, los productos que crean necesarios con el fin de mejorar la experiencia de compra y ofrecer un servicio más personalizado y profesional.

3.4 Grupo L’Oreal: Lancôme

“En 1935, el gran visionario Armand Petitjean imaginó un mundo donde la ciencia y la belleza de vanguardia se volvieron uno. Un universo llamado Lancôme” (Lancôme) Armand Petitjean, amante de la elegancia francesa y de la figura femenina, fundó Lancôme en 1935 con el fin de crear una marca elegante pionera de la ultra feminidad, las emociones, el arte de vivir y la belleza (L’Oreal Luxe). Perteneciente al grupo L’Oreal desde 1964, Lancôme forma parte de la división L’Oreal Luxe, como la marca de cosmética de lujo accesible del grupo francés (AdWords, 2013)

Con el fin de potenciar al máximo la imagen y personalidad de cada mujer, la marca desde sus inicios ha combinado ciencia, innovación y pasión para crear productos de belleza de alta calidad para el cuidado de la piel. Petitjean, fundó Lancôme porque quiso impulsar la cosmética francesa frente a los grupos americanos que lideraban el mercado.

Lancôme comenzó en el mercado de la perfumería y la cosmética ofreciendo fragancias. Era tal su devoción por la imagen femenina, que lanzó al mercado un total de cinco perfumes, en el que cada uno intentaba identificarse con la esencia de cualquier símbolo de feminidad. Fue tal el éxito (las cinco fragancias obtuvieron doble medalla en el festival de Bruselas en el que se exhibieron por primera vez) que el fundador decidió ampliar mercado y comenzar a ofrecer productos de cuidado facial, expandiéndose más tarde al segmento del maquillaje. Introdujo su crema de reparación facial más famosa “Nutrix” en el ámbito del cuidado facial y el *best seller* en maquillaje de la marca hasta hoy, “*Rose de France*” un pintalabios rojizo aromatizado con rosas que reflejó uno de los símbolos más característicos de la imagen de la marca: la rosa. Gracias al éxito de su diversificación, consiguió ser una marca firme cuando fue adquirida por el grupo L’Oreal (“About Perfume”, 2012).

La estrategia de comunicación de Lancôme ha intentado ser desde sus inicios lo más estudiada posible. Como consecuencia de las guerras mundiales, los materiales necesarios para producir sus productos empezaron a ser limitados, y la marca decidió invertir su tiempo en la formación de trabajadores. Se creó la École Lancôme, con la finalidad de formar a un grupo de mujeres para que estas transmitieran y promocionaran la imagen de Lancôme desde un punto de vista más profesional. Petitjean pensó que la forma más correcta de promocionar la marca era el “boca a boca”: ¿Qué mejor que unas mujeres formadas por y para Lancôme hablen con otras mujeres de belleza? (“About Perfume”, 2012). Firme a su idea de ofrecer a las mujeres un producto lujoso y elegante, Petitjean cuidó al mínimo detalle el “*packaging*” de cada uno de sus productos. Tanto los perfumes como el maquillaje, eran representaciones de piezas de joyería, que reflejaron un claro afán de belleza y distinción por parte de la marca. A lo largo de su trayectoria, ha contado con actrices, supermodelos y grandes artistas como imagen, lo que ha hecho que se sitúe en una posición líder en el mercado de la cosmética de lujo.

Penélope Cruz, Julia Roberts o Kate Winsley son hoy sus embajadoras, mujeres que han ayudado a la marca a promocionarse sin dejar de transmitir su histórico mensaje de belleza y elegancia.

Con estas campañas, el triunfo de Lancôme ha sido mayor entre mujeres más adultas. Actualmente, la marca busca renovar su imagen y ampliar su público objetivo hacia un colectivo más joven. Es por ello, que sus estrategias de comunicación han cambiado y comienzan a apostar por el marketing digital. La marca ha estado presente en televisión y muchas revistas de moda actuales. En 2012, lanzó su primer anuncio en TV presentando su máscara de pestañas “*Hypnôse Star*” con el personaje animado “*Betty Boop*” (Newman, 2012)

Hoy, la marca ofrece perfumes, productos de cuidado facial y maquillaje en más de 130 países con un legado en el sector de la cosmética de lujo de más de 83 años.

Producto

Lancôme cuenta con dos líneas principales de cosmética, maquillaje y tratamiento facial y una variada línea de perfumería. Aunque la cartera de productos dentro de la línea de maquillaje sea más que extensa, el punto fuerte de la marca se atribuye a su línea de tratamiento facial. Como ya hemos podido conocer mediante su historia, Lancôme trabaja constantemente con ciencia e innovación para ofrecer los mejores productos de belleza.²

Las líneas de producto ofrecidas por Lancôme son las siguientes:

- Maquillaje
 - Rostro
 - Bases de maquillaje
 - Correctores
 - Hidratantes con color
 - Polvos

² *La insaciable aspiración de Lancôme por conseguir los tratamientos más vanguardistas y completos del mercado, ha hecho que los productos dedicados al cuidado facial se conviertan en la línea de producto más desarrollada. Al estar estudiando la cosmética en su conjunto, no se considera necesario hacer hincapié en esta distinción, ya que ni MAC ni Benefit cuentan con una cartera de productos tan desarrollada dentro de la línea de cuidado facial.*

- Colorettes
- Iluminador
- Polvos bronceadores
- Ojos
 - Máscaras de pestañas
 - Sombras
 - Delineadores
 - Cejas
- Labios
 - Barras de labios
 - *Gloss*
 - Lápices
 - Aceites labiales
- Tratamiento facial
 - *Sérums*
 - Cremas
 - Fluidos
 - Cuidado de ojos y labios
 - Limpiadores faciales y tónicos
 - Mascarillas y exfoliantes
 - Cuidado corporal
 - Protección y tratamientos solares
- Tratamiento facial para hombre

En su conjunto, Lancôme ofrece productos de cosmética exclusivos a aquellos consumidores medios que están dispuestos a asumir una prima, con el objetivo de adquirir un producto ligado a una calidad e investigación muy cuidadas.

Podemos ver la preocupación de Lancôme por ofrecer un producto especializado en el caso de los tratamientos faciales. Lancôme divide sus productos por necesidad: antiarrugas, anti-edad, falta de firmeza, opacidad, hidratación, sequedad... con el objetivo de ofrecer el tratamiento más individualizado y adecuado posible. Dentro de estos, no solo ofrece productos al colectivo femenino, si no que cuenta con limpiadores faciales, hidratantes y espumas de afeitado para el tratamiento facial masculino.ç

En general, cuenta con productos innovadores que pretenden solucionar desde una visión más científica las necesidades de los consumidores.

En referencia a su *packaging*, los productos se presentan con envases elegantes y sencillos, generalmente de color negro. Siempre con el logo característico de la marca (la rosa o la “ô”) en todos ellos, siendo algo más elaboradas y coloridas en el caso de las colecciones limitadas o de primavera/verano. Los distintos tratamientos faciales están divididos por colores, siguiendo todos la misma gama en función de la necesidad a la que estén dirigidos.

Figura 9: Productos Lancôme



Fuente: Elaboración propia a través de Google imágenes

Precio

- Maquillaje
 - Rostro
 - Bases de maquillaje: 30€ - 57,50€
 - Correctores: 34€ - 36€
 - Hidratantes con color: 42€
 - Polvos: 44€ - 48,20€
 - Coloretes: 43€ - 60€
 - Iluminador: 35€ - 47€
 - Polvos bronceadores: 35€ - 65€
 - Ojos
 - Máscaras de pestañas: 12 - 35,50€
 - Sombras: 22,40€ - 65€

- Delineadores: 21€ - 38€
- Cejas: 25€ - 29€
- Labios
 - Barras de labios: 24,50€ - 36€
 - *Gloss*: 21,95€ - 29€
 - Lápices: 26,50€
 - Aceites labiales: 22€ - 24,50€
- Tratamiento facial
 - *Sérums*: 60€ - 385,40€
 - Cremas: 42€ - 273€
 - Fluidos: 49,20€ - 117€
 - Cuidado de ojos y labios: 21,50€ - 132€
 - Limpiadores faciales y tónicos: 14,50€ - 30,80€
 - Mascarillas y exfoliantes: 15€ - 395€
 - Cuidado corporal: 21€ - 40€
 - Protección y tratamientos solares: 30€ - 34 €
- Tratamiento facial para hombre: 29,50€ - 86,90€

El rango de precios varía dependiendo del tipo de línea de producto. En referencia a la línea de maquillaje, la gama de productos varía dependiendo de la textura, formato y colecciones limitadas. En el caso de los productos dirigidos al tratamiento facial, hablamos de productos más caros debido al componente de investigación e innovación ligado a estos.

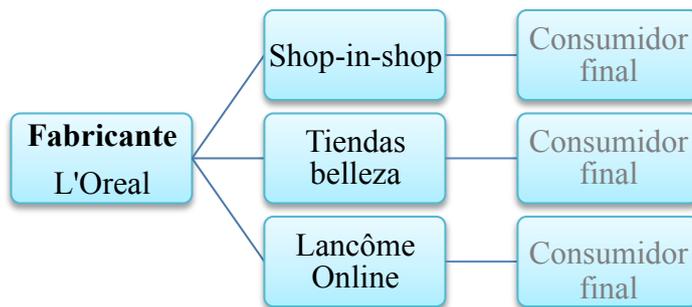
Como podemos observar, estamos hablando de productos dirigidos a un colectivo medio alto en referencia a poder adquisitivo. El rango de precios de los productos de maquillaje no es muy amplio, a excepción de los tratamientos faciales que cuentan con distintas variedades de precios buscando adaptarse a cualquier tipo de cliente.

Distribución

Los productos de Lancôme están disponibles en las principales tiendas de belleza en concepto “*shop-in-shop*”, como son Sephora o Boots, y centros comerciales. Lancôme no cuenta con tiendas oficiales a pie de calle.

En cada uno de sus puntos de venta, la marca cuenta con empleados especializados que asesoran al cliente de la forma más personalizada posible, gracias a la formación adaptada a la marca que han obtenido. De la misma manera, y con el objetivo de ofrecer al consumidor digital el mismo trato que el consumidor en tienda, Lancôme cuenta con asistentes on-line en su página web, que resuelven y aconsejan en el proceso de compra.

Figura 10: Canales de distribución de Lancôme



Fuente: Elaboración propia

Comunicación

A diferencia con MAC, Lancôme utiliza estrategias de comunicación más tradicionales. Siguiendo la idea de la École Lancôme, la marca busca dar a conocer a sus productos mediante las opiniones de sus clientes y consejos de sus empleados. Hace un gran esfuerzo por aprovechar lo máximo posible el mínimo contacto de un posible consumidor con la marca, ofreciendo muestras u ofertas en compras gracias al marketing directo. Además, la marca cuenta con celebridades, las cuales a través de

revistas o anuncios forman parte de Lancôme como iconos representantes de la marca. Cuenta con carteles al aire libre y en centros comerciales, páginas en las mejores revistas (Vanity Fair, Harpers Bazar, Elle Vougue) y anuncios en TV (Elliot, 2004).

A día de hoy, Lancôme está orientando su comunicación hacia un consumidor más joven. La marca en 2004 cambió el logo de la rosa de su “*packaging*” por la “*ô*” con el objetivo de renovar su imagen y cambiar su estilo, enfocándose en atributos menos tradicionales como la creatividad y lo cotidiano. (Elliot, 2004).

La marca continua evolucionando en referencia al marketing digital. Aunque su presencia en las redes sociales no es tan eminente como la de las otras dos marcas restantes, Lancôme cuenta con perfiles en todas las plataformas sociales, los cuales se actualizan diariamente y pretenden servir de punto de conexión entre marca-cliente, en especial referencia al consumidor más joven.

3.4 Grupo LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE: Benefit Cosmetics

Con una visión de la cosmética más divertida y cotidiana, Benefit se sitúa entre las mejores marcas de lujo accesible del mercado americano. Nace en San Francisco en 1976, de la mano de Jean y Jane Ford, dos hermanas que defendían que la risa era la mejor forma de la cosmética.

La esencia de la marca se refleja en su *packaging*. Con un aire retro elogiando a los años cincuenta y sesenta, su diseño desprende un aire inocente, divertido y a la vez glamuroso que hace que sus productos destaquen por encima de los tradicionales. El nacimiento de Benefit ha supuesto una reaparición *vintage* en la industria del maquillaje. Tanto es así que muchas marcas han intentado seguir su misma línea de estilo: Soap & Glory, MAC con su colección de Marilyn Monroe o la colección de Andy Warhol con NARS (Williams, 2013).

El nombre de su primera boutique, situada en una de las mejores localizaciones de San Francisco, fue Face Place (Lugar para la cara) en el que buscaban ayudar a sus clientas con su maquillaje diario ofreciendo productos fáciles y prácticos. En una época en la que la mayoría de los productos de cosmética se basaba en la elegancia y la delicadeza, Benefit apostó por una gama de productos más llamativa: “*¿quién dice que el maquillaje tiene que ser serio para ser bueno?*” (Chesters, 2011).

Gracias a su carácter distintivo, la marca empezó a crecer y a tomar importancia en el mercado de la cosmética global. En 1997 Benefit abre su primera tienda fuera de los Estados Unidos, en los grandes almacenes Harrods en Londres. Esta expansión internacional de la marca la convirtió en un blanco perfecto para los grandes grupos, siendo la casa Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) la que finalmente la adquirió dos años más tarde.

Con la adquisición de la marca por parte de la multinacional francesa, los productos de Benefit empezaron a estar presentes en las mejores tiendas minoristas del mundo. Aunque la marca no restringe a ningún tipo de consumidor, sus productos se dirigen más a mujeres entre la década de los veinte y cuarenta años. Por ello, Benefit se promociona principalmente en plataformas digitales. A diferencia de las dos marcas anteriores, Benefit no cuenta con celebridades o modelos como imagen de la marca. El llamativo *packaging* de sus productos y la creatividad en ellos utilizan, hacen que se vuelvan opuestos a lo que actualmente ofrece el mercado, y consigan destacar sobre el resto.

Fiel a sus orígenes, hoy en día la marca cuenta con *brow bars* por todo el mundo, con los que mantiene su idea de ofrecer servicios fáciles y prácticos a sus clientes. Son unos salones de belleza especializados en el maquillaje de cejas. Tal es su dedicación, que muchas de sus campañas de concienciación social son financiadas gracias a los beneficios que obtienen de este tipo de productos. Su proyecto “*Bold is beautiful*” dona el 100% de sus beneficios de los “*Browbars* a mujeres de lugares desfavorecidos. Actualmente, la marca cuenta con 3,000 mostradores en más de 30 países (Comiskey, 2016)

En referencia a sus productos, precios, distribución y comunicación:

Producto

Dentro de Benefit podemos encontrar las siguientes líneas de producto:

- Maquillaje
 - Cejas
 - Gel de cejas
 - Lápiz de cejas
 - Ojos

- *Eyeliners*
- Sombras de ojos
- Prebases
- Máscaras
- Pestañas postizas
- Rostro
 - Colorete
 - Bronceadores
 - Colorete líquido
 - Correctores
 - Polvos
 - Base
 - Iluminadores
 - Prebase
- Labios
 - Barras de labios
 - *Gloss*
 - Tintes
- Kits y paletas
- Tratamientos
 - Cuidado corporal
 - Limpiadores
 - Cuidado de ojos
 - Desmaquillantes
 - Hidratantes
- Accesorios y brochas

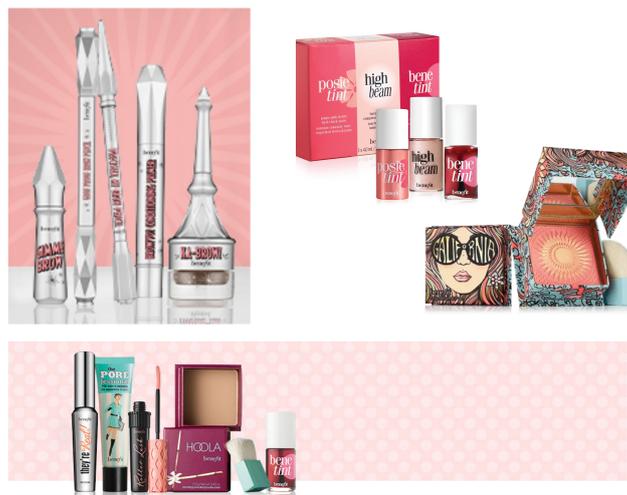
A diferencia de MAC, Benefit no cuenta con gran variedad de productos dentro de sus líneas de maquillaje. Suelen tener entre tres y siete productos por categoría, siempre de forma estándar.

Benefit aporta un valor añadido además de sus líneas de producto, ofreciendo sus boutiques de servicios de belleza como diseño y tinte de cejas, depilación o bronceado. Buscan que las clientas al salir “*estén y se sientan más guapas que nunca*” (Benefit

Cosmetics). Sus productos estrella son aquellos pertenecientes a la línea de producto de cejas, ya que la marca lleva especializándose en este tipo de producto desde sus inicios.

El *packaging* de sus productos es el rasgo más característico de la marca. Los nombres de estos suelen ser peculiares elogiando al optimismo y al humor: *Benetint* para el original tinte para mejillas y labios; *POREfessional*, para el preparador facial o su colección *Dr.Feelgood*. El *packaging* suelen ser colores de llamativos, generalmente rosas o azules, remontando el estilo *vintage* y los años cuarenta. Buscan fomentar la feminidad y la juventud, ofreciendo productos con acabados profesionales y de alta calidad. Con estos, dan personalidad y distinción a la marca por encima de sus competidores. Benefit pretende salir de lo habitual y por eso juega con el llamativo de sus productos, animando a sus consumidoras a renovar sus rutinas de belleza.

Figura 11: Productos Benefit Cosmetics



Fuente: Elaboración propia a través de Google imágenes

Precio

Como marca perteneciente al sector del lujo, Benefit ofrece sus productos a precios altos en relación con el mercado medio de la cosmética.

- Maquillaje
 - Cejas

- Gel de cejas: 29,50€
 - Lápiz de cejas: 25,50€ - 27,90€
- Ojos
 - Delineadores: 22,50€ - 27,50€
 - Sombras de ojos: 26€ - 39€
 - Pre-bases: 30€ - 32,50€
 - Máscaras: 27,50€
 - Pestañas postizas: 21,50€
- Rostro
 - Colorete: 23€ - 35,50€
 - Bronceadores: 31,50€ - 36,50€
 - Colorete líquido: 35,90€
 - Correctores: 22,00€ - 24,00€
 - Polvos: 35,50€ - 38€
 - Base: 40,00€
 - Iluminadores: 28,50 - 35,50€
 - Pre-base: 33,50€ - 37,90€
- Labios
 - Barras de labios: 22€ - 35€
 - Gloss: 17,50€ – 21,50€
 - Tintes: 35,90€
- Kits y paletas: 22€ – 39,50€
- Tratamientos
 - Cuidado corporal: 33€
 - Limpiadores: 23,90€ - 31,90€
 - Cuidado de ojos: 35,90€ - 39,50€
 - Desmaquillantes: 20,90€ - 21,90€
 - Hidratantes: 38,90€
- Accesorios y brochas: 6,50€ – 26,90€

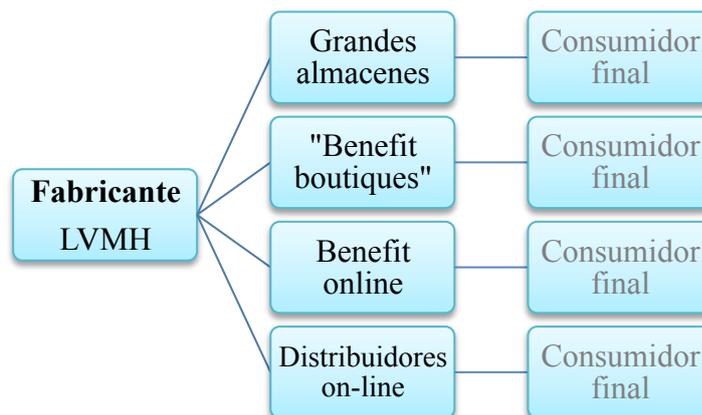
En referencia a descuentos y promociones en tienda, Benefit suele mantener los mismos precios durante todo el año. Los kits y paletas que combinan distintos productos de maquillaje de la marca, suelen ser la opción más económica en

referencia a la restante cartera de productos. Los más beneficiados en referencia a muestras y ofertas son los “benebabes” o clientes miembros de la comunidad Benefit.

Distribución

Actualmente Benefit está presente en más de treinta países, ofreciendo sus productos mediante *corners* en centros comerciales, contadores en minoristas internacionales como Sephora o Boots; “Benefit boutiques” y plataformas digitales como su propia página web oficial o la distribuidora, Amazon.

Figura 12: Canales de distribución de Benefit Cosmetics



Fuente: Elaboración propia

Comunicación

La marca centra su comunicación en las redes sociales y las colaboraciones. El marketing digital es una de las prioridades de la marca a día de hoy:

- a) Redes sociales: Benefit está presente en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

- a. Youtube: buscan crear un canal de enseñanza virtual para aquellas clientas que quieran un maquillaje guiado. Suelen utilizar iconos o celebridades, en las que las artistas profesionales de la marca aplican cualquiera de sus productos
 - b. Twitter, Instagram y Facebook: Benefit se ha convertido en uno de los perfiles más atrayentes de esta red social (Sehgal, 2015) Según Michael Stoodley, directora digital de Benefit, “Tenemos un equipo especialmente dedicado a las redes sociales. En referencia a Twitter, tenemos empleados dedicados a gestionar el día a día para asegurarnos de comprometernos con nuestros clientes lo máximo posible” (Sehgal, 2015) Generan contenidos de forma semanal, con el objetivo de adaptarse lo máximo posible a las necesidades.
- b) Colaboraciones pagadas: o “paid social” forma la gran parte de la estrategia de marketing de la marca. La marca busca perfiles similares a su audiencia objetivo, a la que ofrece productos con el fin de que estas lo usen en su día a día y lo muestren a sus seguidores, a las que denominan como embajadoras. También, la marca trabaja con sus distribuidores y crea contenido para promocionarse en sus redes sociales. Por ejemplo, para el lanzamiento de la colección de la máscara de pestañas “*They’re Real!*” con los distribuidores ingleses Boots. (Sehgal, 2015)

4. POSIBLES CLAVES DE ÉXITO COMUNES

A continuación, se recogerán los puntos de éxito que han llevado a cada marca a su posición actual en el mercado. Una vez estudiados individualmente, se agruparán los factores comunes con el fin de crear un conjunto de posibles claves de éxito para una futura aplicación. Tras analizar la evolución y características de cada marca por separado, podemos determinar que los factores de éxito seguidos por cada una de ellas han sido los siguientes:

a) Historia y mercado en el que nacen y se desarrollan

En primer lugar, estamos hablando de tres marcas que nacen en un contexto de mercado muy diferente, ya que dos de ellas se desarrollan en el mercado americano (MAC y Benefit) y una de ellas en el mercado europeo (Lancôme). Independientemente de su mercado de origen, las tres se extienden internacionalmente adaptándose en cualquier caso al mercado en el que operan, sea una marca de origen europeo en el mercado americano o viceversa.

En el mercado americano, podemos observar cierta tendencia hacia lo contemporáneo y las nuevas corrientes. Sin embargo, en Europa el lujo está más ligado a la tradición y la elegancia. A día de hoy, los expertos aseguran, que la oferta de lujo por parte de las marcas europeas está principalmente basada en la creación de nuevas experiencias, la responsabilidad social y el incentivo de los valores asociados al lujo; mientras que las marcas americanas buscan ampliar su público objetivo y reinventar el papel de los proveedores (Planelles, 2018). Con esto, se sustenta la idea de que el mercado de lujo europeo ha mantenido, mantiene y probablemente mantendrá siempre su idea de crear lujo incentivando los valores de este mismo; mientras que el mercado estadounidense se preocupa por su transformación y su adaptación a los nuevos tiempos. (Girón, 2018). Estas diferentes características las hemos podido apreciar gracias al estudio de la evolución e historia de cada una de las marcas.

Por un lado, MAC y Benefit, son marcas que han nacido en el lecho estadounidense. Ambas, han mostrado la necesidad constante de adaptarse lo máximo posible al cliente y a los nuevos tiempos con estrategias de comunicación respaldadas por una formación profesional y continua por parte de sus empleados y abarcando públicos objetivo amplios sin excluir a ningún colectivo (sobretudo en el caso de MAC). Es decir, sendas dos han conseguido mediante el respaldo de los grandes conglomerados a los que pertenecen, diferenciarse en el mercado global, no solo como marcas típicas del mercado americano, sino como marcas consolidadas en el ámbito del lujo, y en concreto accesible. En el caso de Lancôme, la marca europea defiende los valores de elegancia y exclusividad característicos del lujo, siendo esta una de las principales tendencias del mercado europeo que más diferencias presenta frente a el mercado estadounidense.

Desde sus inicios, la máxima aspiración por parte de Lancôme y su fundador ha sido reflejar y transmitir a las mujeres una imagen de ultra feminidad y exclusividad por parte de sus productos consiguiendo con éxito sustentar su imagen en la elegancia y delicadeza características del lujo europeo.

Las tres marcas se iniciaron con un objetivo diferente. Cuando MAC se fundó en 1984, Tostan y Angelo buscaban crear una marca que acercase las prácticas profesionales de maquillaje a un público común de cualquier edad, sexo y raza. Es decir, MAC ha promovido la igualdad y vanguardia desde su creación. Esta idea no podemos verla del todo reflejada en Lancôme o Benefit. Ambas marcas, sin la intención de excluir a ningún tipo de consumidor, han promovido su imagen hacia el colectivo femenino, tanto mediante campañas publicitarias como simplemente con el diseño de sus productos. En el caso de Lancôme, Petitjean fundó la marca con el objetivo de crear una marca basada en la investigación e innovación de la cosmética. Con un punto de vista más científico, a diferencia de las otras dos marcas estudiadas, Lancôme ha llegado a los consumidores con una idea consolidada en la sincronización de la ciencia y la belleza. Por último, Benefit consolidó desde sus inicios una imagen basada en lo cotidiano y ocurrente, alejándose de ofrecer productos excesivamente profesionales o innovadores.

b) Público objetivo

En referencia al público objetivo, aunque algunas de ellas no se hayan posicionado (en el caso de MAC, defendiendo que su producto está dirigido a todos los públicos) las tres marcas son adquiridas por perfiles de consumidores diferentes:

- **MAC:** presente en un rango de consumidores desde adolescentes a “*mid-forties*” o los también llamados *millenials*.
- **Lancôme:** público generalmente femenino, aunque es la única marca que tiene una línea de producto masculina. Mujeres más adultas que aspiran a un lujo más clásico.
- **Benefit:** mujeres entre la década de los veinte y cuarenta años. Similar a MAC, *millenials* que tienden a alejarse del lujo clásico y arrimarse al consumo masivo.

¿Han tenido éxito estas marcas a la hora de dirigir sus productos al público adecuado? Como hemos estudiado anteriormente, el nacimiento del lujo accesible se sitúa a principios del siglo XXI. Este ha sido posible gracias al incremento de las clases medias, de su poder adquisitivo y de los hábitos de compra de los consumidores. Este último factor, es determinante a la hora de analizar cómo de eficaces han sido estas marcas a la hora de dirigirse al público. El dato aportado por la consultora Ernest & Young, en el que asegura que alrededor del 68% de las compras de los consumidores millenials son influenciadas digitalmente, favorece a marcas como MAC y Benefit, las cuales están dirigidas a este público objetivo y mantienen una presencia en el mundo digital muy diferenciada. El lujo accesible es un lujo adaptado a los nuevos tiempos, y en consecuencia, un lujo hecho a medida para los consumidores jóvenes. Por ejemplo, Lancôme, una marca ligada a lo tradicional y con un estilo clásico, ha decidido ampliar sus estrategias hacia un público más joven: *“El objetivo no es rejuvenecer la marca, si no apuntar a una población más amplia de mujeres”* aseguró Françoise Lehmann, CEO de Lancôme. (Perrard, 2014). Con esto, podemos determinar que el lujo accesible ha sido en la mayoría de los casos más aceptado, y por ello dirigido, hacia un público más joven.

c) Producto

Dentro de este elemento, diferenciamos tres factores por los que una marca de cosmética de lujo accesible suele diferenciarse y tener éxito: por el *“packaging”*, la cartera de productos que ofrece y la calidad de los mismos

En el caso de MAC, tras analizar sus productos en conjunto, los puntos de éxito en referencia a la variable de producto de marca recae en su variedad de oferta y calidad. Sí es correcto afirmar que el *“packaging”* de la marca refleja su visión de transparencia y amplitud, pero no actúa como uno de los elementos diferenciadores de la misma. Su variedad de productos, así como los distintos rangos colores y texturas que ofrece, sus colecciones cambiantes y la calidad de estos, han hecho que la marca sea adaptable a los gustos de cualquier perfil de consumidor. Asimismo, sus cursos y servicios de maquillaje pretenden acercar prácticas profesionales a un público común, teniendo gran aceptación por parte de los consumidores, ya que refleja la preocupación de la marca no solo de aportar un buen producto, sino de crear valor con él.

Por otro lado, la mejor posición en cuanto a calidad de producto la obtiene Lancôme. Gracias a su inversión en investigación, innovación y ciencia para la elaboración de sus productos, la marca ha creado una cartera de productos diferenciada entre los consumidores por su alta y exitosa calidad.

En el caso de Benefit, su principal factor de éxito es el carácter distintivo que refleja la marca a través de su “*packaging*” y denominación de producto. Desde sus inicios, Benefit ha buscado ofrecer un producto en cierta medida contrario y más llamativo a lo que ofrecía el mercado. Mientras que la visión de MAC se basa en la diversidad y la profesionalidad y la de Lancôme en la elegancia y la innovación, Benefit elogia lo cotidiano y el optimismo haciendo que sus productos den personalidad y distinción a la marca. De esta manera, su “*packaging*” llamativo y colorido se ha convertido en el factor de éxito que lo ha diferenciado de las marcas masivas.

d) Precio

En este caso, las estrategias de precio seguidas por el conjunto de las tres marcas son muy similares. Por ello, se cree más conveniente analizarlas en conjunto.

Según el estudio realizado por Kapferer y Bastien (2009; p.177) cualquier producto de lujo posee, al menos a nivel conceptual, un alto valor simbólico que lo califica como tal. Este valor simbólico es imposible de cuantificar, pero como cualquier producto de consumo, los bienes o servicios de lujo tienen un precio. Por ello, estos autores afirman que “*ser caro no es un factor suficiente para ser lujoso*” (Kapferer & Bastien, 2009) ya que, generalmente, el precio de los bienes de lujo es rápidamente olvidado o un factor secundario a la hora de adquirir un producto de lujo. En definitiva, el precio no suele ser un factor principal a la hora de definir las estrategias en las marcas de lujo, de forma contraria al mercado masivo. Los consumidores de bienes de lujo están dispuestos a pagar una prima, la cual demuestra el valor de la marca, ligada por ejemplo a la calidad y servicio.

En referencia al análisis realizado en cada una de las marcas, todas siguen la misma línea de precios. Podemos ver que tanto MAC, Benefit y Lancôme cuentan con altos precios diferenciados que los sitúan en la categoría del lujo por encima del mercado de consumo.

En el caso de maquillaje, siendo más específicos y debido a su mayor variedad de productos, concretamente MAC tiene una línea de maquillaje que cuenta con precios más diversos y un rango más amplio que las otras dos marcas restantes, lo que puede reflejar su capacidad de adaptarse a distintos hábitos de consumo. Por otro lado, la única desviación que podemos observar al comparar las tres marcas es en referencia a la línea de tratamiento facial de Lancôme. Lancôme cuenta con un rango de precios mucho mayor debido a su paridad con calidad y oferta de productos con alto nivel de innovación y especialización.

Ninguna de las tres marcas disminuyen sus precios en finales de temporada o cambios de colección, ya que una disminución de precio a vista de los consumidores puede constituir una amenaza y acercar la marca al mercado de consumo masivo (Kapferer & Bastien, 2009) Es solo en el caso de tiendas *outlets* o *duty-free* donde los productos suelen tener precios más bajos que en el resto de puntos de venta. Por ello, la mayoría de los productos de lujo resultan más atractivos para los consumidores en este tipo de tiendas. De hecho, los precios de sus productos no suelen ser promocionados o resaltados, ya que este es percibido por el consumidor en su experiencia de compra, a través de las estrategias de distribución y comunicación llevadas a cabo por la marca. (León, 2015). Kapferer y Bastien aseguran que la estrategia ideal de una marca de lujo en cuanto a la promoción de precios debe basarse en: asegurarse que el nivel de precio de tu producto es conocido por los consumidores (y si es posible sobre estimado) y asegurarse de que la única persona en conocer el precio exacto es aquella que lo paga. Por lo tanto, las rebajas o descuentos no son una práctica frecuente en ninguna de las marcas.

¿Por qué esta estrategia de precios seguida por las tres marcas se considera de éxito? Siguiendo las afirmaciones de Kapferer y Bastien, los cuales aseguran que los precios de los bienes de lujo deben reflejar el valor de la marca y diferenciarse del mercado masivo, el conjunto de las tres marcas sigue una estrategia de precios efectiva en el mercado de la cosmética de lujo accesible: sus precios reflejan una calidad e imagen de marca que los consumidores están dispuestos a asumir en forma de prima de precio y cumplen con una promoción de precios discreta.

e) Distribución

Las tres marcas siguen estrategias de distribución similares. Todas distribuyen su producto tanto en tiendas físicas como en tienda online. En el caso de MAC y Benefit, ambas cuentan con tiendas oficiales a pie de calle en ubicaciones estratégicas, que han hecho que las marcas puedan abarcar su público objetivo eficazmente. Estas tiendas, suelen estar situadas en lugares estratégicos, siendo estos de los más transitados y con clientes con un nivel de renta medio alto. Las “Benefit Cosmetics Boutiques” han hecho que Benefit convierta sus tiendas en verdaderos salones de belleza, especializándose lo máximo posible en su mercado diferenciándose frente a las tiendas de cosmética tradicionales. Su presencia en las mejores localizaciones ha aportado valor a la marca y ha ayudado a que ambas marcas logren consolidarse en el mercado de lujo accesible.

Uno de los formatos comerciales más característicos de la cosmética es el “*shop-in-shop*” o “*store-within-a-store*”, con el que los minoristas alquilan un espacio comercial a los fabricantes o marcas dándoles una autonomía completa sobre precios y servicios en tienda (Jerath & John Zhang, 2010) Este concepto es utilizado por las tres marcas de las que hablamos. MAC, Lancôme y Benefit, utilizan los “*shop-in-shop*” con el objetivo de, ofrecer sus productos en un lugar, además de bien localizado, en el que sus productos puedan competir y diferenciarse frente a competidores y dónde puedan ofrecer un servicio personalizado al cliente. Es decir, la presencia de MAC, Lancôme o Benefit en grandes almacenes como El Corte Inglés o Macy’s hace que las marcas se favorezcan de la localización, la diversidad de perfiles en los consumidores y desarrollen estrategias de comunicación más diferenciadas frente a competidores. Estos almacenes, hacen que las marcas se sitúen en lugares especializados y cuenten con su propio personal con el fin de dar la atención más personalizada posible. Suelen también utilizar este concepto en tiendas especializadas en productos de belleza, como son Sephora o Boots (siempre siendo tiendas con alta reputación sin la presencia de marcas de productos masivos). En definitiva, las tres marcas han utilizado el método “*shop-in-shop*” con el objetivo de estar presentes en los centros más característicos y con más poder en el mercado.

Hemos hablado del lujo accesible como una categoría de lujo adaptada a los nuevos tiempos. De esta manera, la presencia digital de cualquier marca que represente a este lujo es evidente. Tanto MAC como Lancôme o Benefit, cuentan con páginas web oficiales en las que ofrecen sus productos de la manera más similar posible a como lo hacen en tienda. Por lo tanto, no podemos afirmar que el hecho de contar con una página web diferencie a estas marcas frente a otras, ya que a día de hoy la presencia digital es primordial. Es el servicio, cartera y disponibilidad de productos lo que hace que estas sean exitosas. En este caso, entre las tres marcas, Lancôme y MAC han conseguido que su página online sea más completa. Aunque todas oferten la totalidad de sus productos, ambas ofrecen una atención personalizada a cada cliente por parte de asistentes online especializados, con el objetivo de que la experiencia online del cliente sea similar a la experiencia en tienda.

¿Cuáles han sido los puntos de éxito de cada una de las marcas en cuanto a distribución? En primer lugar, la presencia de MAC en lugares estratégicos con tiendas a pie de calle es una de sus grandes fortalezas. A diferencia de las otras dos marcas, MAC rechaza el modelo “*shop-in-shop*”, en tiendas especializadas de belleza, ya que defiende que sus productos deben estar en todo momento en lugares exclusivos sin tener la posibilidad de confundirse con productos masivos o de menor nivel. De esta manera, sus tiendas a pie de calle, presencia en grandes almacenes como los mencionados y su página web desarrollada han hecho que su distribución sea la correcta. En cuanto a Lancôme, su presencia en “*shop-in-shop*” no es tan eficaz como la de Benefit o MAC, ya que han sido marcas que han “customizado” lo máximo posible sus espacios, convirtiéndolos prácticamente en salones de belleza, por lo que podemos determinar que sus puntos fuertes han sido: su desarrollada página web y su presencia en los principales distribuidores de productos de belleza. Por último, en el caso de Benefit, podemos establecer como punto fuerte, su preocupación por crear tiendas a pie de calle lo más especializadas en belleza y cosmética posible, creando *boutiques* de belleza que destacan por encima del concepto de tienda común.

f) Comunicación

Cualquiera de los elementos del marketing mix previamente mencionados cuentan con estrategias adaptadas al perfil de consumidor de cada marca.

Esta idea podemos verla más reflejada en las estrategias de comunicación seguidas por cada una de ellas. Como hemos mencionado, MAC apuesta por un perfil de cliente joven. Por ello, ha evitado seguir modelos de comunicación tradicionales y utiliza los medios digitales como plataforma principal. Este es uno de sus puntos de éxito, el que la marca no tenga la necesidad de utilizar estrategias de marketing convencionales o clásicas porque siempre va a encontrar a su público objetivo en el ámbito digital. Otro de ellos, es la forma en la que la marca promociona sus productos. MAC no anuncia su producto como tal, si no que muestra al público estilos y propuestas de “*total looks*” de maquillaje con ellos, ayudando a que los consumidores se hagan a la idea de lo que obtendrán si adquieren un producto de MAC. Todo esto, lo consigue mediante la imagen de personas o celebridades de cualquier edad, raza o sexo manteniendo los valores de igualdad y adaptabilidad en los que se sustenta la marca. Es por ello que se ha convertido en una marca libre de estereotipos y ha hecho que sea aun más acogida por el público adolescente. Por último, como tercer punto de éxito de la marca podemos establecer la comunicación que MAC hace a través del personal en tienda. Por ejemplo, la posibilidad de recrear un “look” de maquillaje en tienda con los productos que el cliente pretende comprar, ayuda a que este se interese por productos nuevos o diferentes de la marca que en un futuro pueda llegar a comprar o aconsejar.

En el caso de Lancôme, la marca se dirige hacia un público femenino más adulto. Es por ello, que la estrategia de seguir una comunicación más convencional ha sido la forma correcta de la marca de abordar su comunicación. Entre un público más adulto, las redes sociales o las plataformas digitales aún no están tan asentadas, por lo que los anuncios en TV o revistas son más adecuados. Otro factor de éxito de Lancôme, son las embajadoras que la marca utiliza para promover y defender sus valores entre los consumidores. Mediante figuras celebres, en su mayoría femeninas, la marca consigue transmitir su idea de exclusividad y feminidad creando un deseo de aspiración entre las consumidoras.

Por último, Benefit en semejanza con MAC, dirige sus productos a un público joven, generalmente femenino. Es por ello que sus estrategias y presencia digital han sido exitosas a la hora de ofrecer el producto correcto, en el sitio correcto. También, una de sus estrategias de comunicación que han hecho que la marca sea reconocida frente a otras, han sido sus colaboraciones pagadas. Estas han buscado que perfiles con

características similares al público objetivo de Benefit promocionasen sus productos desde un plano más cercano.

El siguiente cuadro pretende simplificar los puntos de éxito anteriormente mencionados:

Figura 13: Puntos de éxito de MAC, Lancôme y Benefit

			
Historia	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mercado americano:</u> adaptar el lujo a los nuevos tiempos • Profesional y artístico • Lujo accesible más masivo 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mercado europeo:</u> preservar los valores del lujo • Ultra feminidad y elegancia • Lujo accesible más clásico 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mercado americano:</u> adaptar el lujo a los nuevos tiempos • Humorística y ocurrente • Lujo accesible más masivo
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en innovación y ciencia • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • “Packaging” llamativo • Denominación de producto • Calidad

Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Medio-alto • Amplio rango de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Reducido rango de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Reducido rango de precios
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas a pie de calle en lugares estratégicos • <i>Shop-in-shop</i>: evita lugares no exclusivos • Tienda online 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shop-in-shop</i>: grandes centros y tiendas de belleza especializadas • Tienda online 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Boutiques”</i> • <i>Shop-in-shop</i>: grandes centros y tiendas de belleza especializadas • Puntos de venta llamativos
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales y plataformas digitales • Celebridades e imagen con personas de cualquier edad, raza o sexo • Promoción con personal en tienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas o anuncios TV • “Embajadoras Lancôme” 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales y plataformas digitales • Colaboraciones pagadas o <i>“paid social”</i>

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIÓN

Conclusiones generales

Tras revisar el estudio teórico y conceptual realizado, podemos concluir que el lujo accesible es aquella categoría del lujo que sin dejar de ofrecer exclusividad, se convierte en accesible. Es consumido por una audiencia específica de consumidores que, motivada por un impulso aspiracional, consumen marcas de lujo accesible y las identifican como aquellas que les invitan a experimentar el deseado mundo del lujo. Este lujo se construye basándose en los criterios de: accesibilidad, producción controlada, naturaleza limitada, control de riesgo, audiencia específica, incentivos y un deseo aspiracional.

Dentro del lujo accesible hemos encontrado siete sectores: ropa y complementos, transporte, decoración, cosmética, alimentación, joyería y automóvil. Todos ellos siguen una evolución dentro del mercado diferente. El sector de ropa y complementos y el sector de la cosmética se han consolidado como los sectores más afianzados dentro del mercado de lujo accesible. Entre ambas, la cosmética se ha situado como el sector con mejores expectativas de ventas en los últimos años gracias a la facturación *online* y al impacto positivo de las redes sociales (en 2016 el mercado de la cosmética alcanzó los 49.000 millones de euros, un 12% con respecto a la facturación global del lujo). Por ello se ha elegido como el sector adecuado para encaminar el análisis estratégico.

Conclusiones específicas

El objetivo principal de este trabajo, es recoger los puntos de éxito comunes entre estas tres marcas. Tras haber estudiado el concepto de lujo accesible y analizado por separado estas marcas representantes en el mercado de la cosmética, hemos encontrado en su evolución, precio, producto, distribución y comunicación los siguientes puntos:

En primer lugar, las tres marcas operan en dos mercados diferentes, los cuales cuentan con tendencias distintas que en todo momento han sido seguidas por cualquiera de ellas. MAC, Lancôme y Benefit han seguido las tendencias de su

mercado de origen, manteniendo sus valores desde sus inicios y reflejando esto en sus productos. Estos valores, deben estar marcados por la misión, visión y objetivos de la marca, con el fin de que sus productos transmitan estos mismos a la sociedad. Hemos podido ver que MAC desde un principio se basó en ofrecer profesionalidad, Lancôme en feminidad y elegancia y Benefit en convertir el humor en la mejor forma de cosmética. Hoy, podemos ver estas visiones reflejadas en las marcas como aquellos pilares que las fundamentaron en su creación y continúan sustentándolas.

Por lo tanto, tras conocer los puntos destacados en la evolución de cada una, podemos concluir que para una futura aplicación, es aconsejable que la marca:

- ✓ Se adapte al mercado del que procede siguiendo sus tendencias
- ✓ Consolide su visión, misión y objetivo

En segundo lugar, haciendo referencia a los puntos de éxito comunes encontrados en la variable producto, las tres marcas comparten la necesidad de ofrecer un producto diferenciado que justifique la prima pagada por los consumidores a la hora de adquirir un producto de lujo frente a un producto de consumo masivo. Esta prima debe ser similar al valor simbólico que aporta la marca al cliente. ¿Cómo se justifica? Ofreciendo un producto de calidad, una cartera de productos variada, invirtiendo en investigación o simplemente creando un producto llamativo, como han hecho cualquiera de las tres marcas:

- ✓ Ofrecer un producto de calidad con cualidades que le diferencien del resto, justificando la prima que asumen los consumidores al adquirirlo por encima de otros.

En tercer lugar, los puntos de éxito comunes a seguir encontrados tras analizar la variable precio en las tres marcas son:

- ✓ Ofrecer precios relativamente altos teniendo en cuenta que los consumidores están dispuestos a pagar una prima por tu producto
- ✓ Promocionar los precios de forma discreta

Una vez marcadas las estrategias de producto y precio, debemos saber cómo vamos a ofrecer el producto a nuestros consumidores. Podemos concluir que la estrategia de distribución más utilizada es el concepto “*shop-in-shop*”, seguida por una necesaria presencia online. Por un lado, las tiendas de belleza especializadas, como son Sephora o Boots, tienen gran aceptación por parte de los consumidores ya que suelen ser su primera opción a la hora de acudir a un centro para comprar productos de cosmética. Por otro lado, la venta online ha constituido una de las estrategias más eficaces para las marcas de lujo, ya que los usuarios quieren comprar productos basándose en las opiniones de otros consumidores que encuentran vía Internet, mientras las marcas de lujo consiguen ahorrar costes. (León, 2015) Ambas, son estrategias que permiten a la marca tener personal formado y experimentado que asesore al cliente, con el fin de aprovechar cualquier contacto con él. Además,. Por lo tanto, los posibles factores de éxito en referencia a la variable distribución:

- ✓ Concepto “*Shop-in-shop*”
- ✓ Tienda on-line
- ✓ Personal especializado y formado por la marca en cualquiera de los puntos de distribución

Por último, ya hemos afirmado que el lujo accesible nace en un entorno digital, en el que el papel de las nuevas tecnologías y la digitalización es mas que evidente. Por ello, las estrategias más adecuadas a la hora de promocionar este tipo de lujo están enfocadas hacia el marketing digital. Es aconsejable que la marca:

- ✓ Cuentas con perfiles en las principales redes sociales
- ✓ Utilice como imagen de marca:
 - Embajadores (celebridades o artistas que encajen con los valores, misión y objetivos de la marca)
 - *Influencers* (mediante colaboraciones pagadas o *paid social*)

Estos puntos son propuestos como posibles pasos de éxito a seguir en una futura aplicación a la hora de fundamentar una marca de cosmética en el mercado del lujo

accesible. Es necesario añadir, que estos factores constituyen una base para la marca y que deben ser complementados con iniciativas y labores secundarios que ayuden a que la marca se forme como una marca diferenciada en el mercado. En mi opinión , es muy necesario que la marca tenga claro cuál es su público objetivo y qué estrategias va a seguir para adaptarse a él. Ésta adaptación debe ser total, sin dejar que la propia marca pierda identidad, ya que en ese caso estaremos descolocando al consumidor y no se conseguirá una diferenciación en el mercado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- About Perfume. (2012). *Lancôme – The History of a Brand Name*. Consultado en Mayo 2018: <https://perfumeknowledge.wordpress.com/2012/11/19/lancome-the-story-of-a-brand-name/>
- AdWords. (2013). *Lancôme’s pioneering smartphone and tablet rich media campaign achieves over three million relevant impressions, high brand engagement and low cost*. Consultado en Mayo 2018 en: <http://www.mmaglobal.com/files/casestudies/Case%20Study-%20LOreal%20Lancome%202013%20%28MENA-EN%29.pdf>
- Antón, I. (n.d) *Los entresijos de las Marcas de Lujo*. Universidad Carlos III de Madrid
- ARIENTI, P. (2016). *Las Potencias Globales de Artículos de Lujo 2016: Innovacion Disciplinada*. Deloitte. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/Potencias-Articulos-Lujo-2016.pdf>.
- ARIENTI, P. (2017). *Global Power Of Luxury Goods 2017: The new Luxury Consumer*. Deloitte. Sitio Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>.
- Bain & Company (2016) . *Luxury Goods Worldwide Market Study 2016*. Consultado en Marzo 2018 en: https://issuu.com/fredzimny/docs/bain_report_luxury_goods_worldwide
- Bain & Company (2017). *Luxury Goods Worldwide Market Study. Fall-Winter 2017*.
- Benefit Cosmetics. (n.d.). *Servicios de belleza*. Retrieved 20 de Mayo de 2018 from Benefit Cosmetics: <https://www.benefitcosmetics.com/es/es/beauty-services>

- Berry, C. J. (1994). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. New York: Cambridge University Press.
- Bianchi, Gordon, Grassi (n.d) *M.A.C una mano a la comunidad*. Consultado en Mayo 2018 en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/6155_32585.pdf
- Biciunaite, A. (2013). *Redefining the “Lipstick Effect”– Examples of Recession-Proof Categories*. Retrieved 2018 from Euromonitor International:
<https://blog.euromonitor.com/2013/11/redefining-the-lipstick-effect-examples-of-recession-proof-categories.html>
- Campuzano, S. (2003). *El Univeso del Lujo: Una visión Global y Estratégica para los Amantes del Lujo*. Madrid: MCGRAW-HILL .
- Campuzano, S. (2016). *La fórmula del lujo* (1ª edición ed.). (N. Coronado, Ed.) Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Chadha, R., & Husband, P. (2006). *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury* (1ª edición ed.). London : Nicholas Brealey International.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Management et Marketing du Luxe*. Paris, Francia: Dunod.
- Chesters, A. (2012). *A brief history of Lancôme*. Consultado Mayo 2018 en The Guardian: <https://www.theguardian.com/fashion/fashion-blog/2012/mar/19/brief-history-lancome>
- Cote, J. (2016). *Branding For the People*. Retrieved 2018 from BUILDING A BRAND OF AFFORDABLE LUXURY:
<https://brandingforthepeople.com/affordable-luxury-in-branding/>

- Comiskey, J. (2016). *US make-up specialist Benefit Cosmetics opens at Times Building in Dublin*. Consultado en Mayo 2018 en: <https://www.irishtimes.com/business/commercial-property/us-make-up-specialist-benefit-cosmetics-opens-at-times-building-in-dublin-1.2788369>

- CRUZ, M. (2016). *Análisis de las estrategias y las experiencias de compra del sector de alimentación Premium*. Licenciado. ESCI.

- Cuevas, M. J. (Junio de 2016). *M.A.C. COSMETICS Y SUS SECRETOS TOP*. Retrieved 2018 from Elle: <https://elle.mx/belleza/2016/06/01/m-a-c-cosmetics-y-sus-secretos-top/>

- D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., Kamel, M.-A., & Montgolfier, J. (2016). *Luxury Goods Worldwide Market Study 2016*. Bain & Company.

- Delgado, L. (2016). *La Democratización del lujo, llega una nueva era.* . Retrieved 2018 from The Luxonomist: <http://theluxonomist.es/2016/06/09/campana-electoral-el-estilo-de-las-nuevas-politicas-a-juicio/nuria-hernandez-castellano>

- Deloitte. (2016) *The Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. Consultado en Abril 2018 en: www.deloitte.com

- Elliot, S. (6 de Julio de 2004). *Lancôme to rely less on the rose and more on a bold signature to reach younger cosmetics users*. Retrieved 25 de Mayo de 2018 from New York Times : <https://www.nytimes.com/2004/07/06/business/media-business-advertising-lancome-rely-less-rose-more-bold-signature-reach.html>

- El Norte de Castilla. (2018). *Una definición de lujo nada lujosa*. [online] Consultado en Marzo 2018 en: <http://www.elnortedecastilla.es/culturas/estudia-modificar-definicion-20180312170416-ntrc.html>

- Ernest & Young (2015). *The EY Luxury and Cosmetics Financial Factbook 2014*. Consultado en Febrero 2018.
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Luks_Tuketim_ve_Kozmetik_Sektoru_Finansal_Durum_Raporu/%24FILE/Luxury%20&%20Cosmetics%20Factbook.pdf
- Ernest & Young. (2017). *The EY luxury and cosmetics financial factbook 2017*. EY.
- Ernest&Young. (2018). *The EY Luxury Cosmetics Financial Factbook*. Retrieved Mayo de 2018 from EY: www.ey.com
- Estée Lauder. (2008). *THE ESTÉE LAUDER COMPANIES INC. 2007 ANNUAL REPORT*. Retrieved 2018 from Estée Lauder: <https://www.elcompanies.com/~media/Files/E/Estee-Lauder/investors/earnings-and-financials/annual-reports/ele-ar-07.pdf>
- Euromonitor Research. (2012). *Luxury Fashion and Accessories Shift Increasingly to the Middle Ground*. Retrieved 2018 from Euromonitor International: <https://blog.euromonitor.com/2012/06/luxury-fashion-and-accessories-shift-increasingly-to-the-middle-ground.html>
- Fleming, K. (2016). *What is the Marketing Mix?*. Consultado en Mayo 2018 en: <http://themarketingmixassessment.blogspot.com/>
- Forbes. (2018). *The World's Most Valuable Brands*. Retrieved 2018 from Forbes: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/2/>
- GARCÍA RUIZ DE LEÓN, A. (2015). *El Mercado "Premium" y de "Lujo" en Tiempos de Crisis. Análisis del Comportamiento de las Empresas Líderes*. Universidad Pontificia Comillas ICADE; Madrid.
- Giron, M. E. (2011). *Secretos de Lujo*. LID.

- Girón, M. E. (23 de Febrero de 2018). *¿Qué quita el sueño a los ejecutivos del lujo?* Retrieved Mayo de 2018 from Forbes: <https://www.forbes.com.mx/que-quita-el-sueno-a-los-ejecutivos-del-lujo/>

- González, J. (2018). *Las 3 dimensiones de las marcas de lujo | El blog de THINK&SELL.* [online] THINK&SELL. Available at: <https://thinkandsell.com/blog/las-3-dimensiones-de-las-marcas-de-lujo/#more-3407> [Accessed 18 Mar. 2018]

- Granja, P. G. (2016). *RESURGE EL 'LUJO ACCESIBLE' (ENTRE LAS 'CELEBRITIES', TAMBIÉN).* Retrieved 2018 from El Expansión: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/lujo-y-moda/2016/02/26/56cee08522601d35278b45b1.html>

- Hoovers. (n.d.). *Benefit Cosmetics LLC.* Retrieved 2018 from Hoovers: http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.benefit_cosmetics_llc.ef9682fff871a731.html#company-info

- Jerath, K., & John Zhang. (2010). *Store Within a Store.* Columbia University, Marketing Department. American Marketing Association.

- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands.* Londres: Kogan Page.

- Kaplan, D. (2013). *Luxury and cosmetics: the EY Financial Factbook.* Informe anual, Ernest & Young.

- Klemineoba, O. (Febrero de 2015). *PACKAGE AS A PART OF BRAND. CASE STUDY MAC COSMETICS BRAND. Tesis , 37.* FinalIndia: CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES.

- Lancôme. (n.d.). *Maison Lancôme*. Retrieved 12 de Mayo de 2018 from Lancôme Paris: http://www.lancome-me.com/en_AE/maison-lancome/maison/maison.html#!/
- Lancôme. (n.d.). *Brand History*. Consultado en Mayo 2018 en: <http://www.lancomemy.com/most-iconic/brand-history.html>
- Lauder, E. (n.d.). *Our Global Presence*. Retrieved 20 de Mayo de 2018 from Estée Lauder Companies: <https://www.elcompanies.com/who-we-are/global-reach/global-operations#/Offices-Manufacturing-Research/estee-lauder-companies>
- León, A. G. (2015). *El Mercado "Premium" y de "lujo" en tiempos de crisis. Análisis del comportamiento de las empresas líderes*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas.
- Londoño, M., Morales, D., Segovia, C., & Zapata, N. (2013). *MAC Cosmetics*. Retrieved 2018 from Issuu: <https://issuu.com/catalinasegovia/docs/manualfinalbaja>
- *L'Oreal Luxe*. (n.d.). Retrieved Abril de 2018 from L'Oreal Chile: <https://www.loreal.cl/marcas/loreal-luxe.htm>
- MAC. (n.d.). *MAC Cosmetics*. Retrieved 12 de Mayo de 2018 from Our History: <https://www.maccosmetics.com/our-story>
- Mosteiro, M. (2017). *El increíble año de BIMBA Y LOLA*. Retrieved 2018 from The Luxonomist: <http://theluxonomist.es/2017/09/12/el-increible-ano-de-bimba-lola/marcos-mosteiro>
- Newman, A. (2012). *Turning to a Screen Siden to Introduce Mascara*. Consultado en Mayo 2018 en: <https://www.nytimes.com/2012/11/13/business/media/lancome-mascara-ads-feature-betty-boop.html>

- Oh my Luxury (2014). *Targeting younger consumers: Lancôme's new objective*. Consultado en Mayo 2018 en: <http://ohmyluxury.com/lancome-cosmetics-lupita/>
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Ozlek, J. (2018). *Brand Analysis: MAC Cosmetics*.
- Perrard, L. (2014). *Targeting younger consumers, Lancôme's new objective*. Retrieved Mayo de 2018 from Oh My Luxury: <http://ohmyluxury.com/lancome-cosmetics-lupita/>
- Planelles, D. M. (2018). *IE Luxury Barometer 2017*. IE Premium & Prestige Business Observatory, Madrid.
- Real Academia Española. (n.d.). Retrieved 2018 from <http://www.rae.es/>
- Sánchez, E. (2015) *Ciclo de vida de producto. Modelos y utilidad para el marketing*. Consultado en Abril 2018 en: <http://www.calatayud.uned.es/web/actividades/revista-anales/21/03-10-EduardoSanchezHernando.pdf>
- Schlossberg, M. (2017). *The Perennially Difficult Paradox of Accessible Luxury*. Retrieved 2018 from RACKED.
- Sehgal, D. (Octubre de 2015). *How Benefit Cosmetics' #PoreOClock Campaign Trended On Twitter Three Times In One Month*. Retrieved 20 de Mayo de 2018 from audiense. com: <https://audiense.com/interview-how-benefit-cosmetics-poreoclock-campaign-trended-on-twitter-three-times-in-one-month/>
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them*. Estados Unidos: Portfolio, Penguin Group.

- Tello, P. S. (Diciembre de 2016). *El lujo accesible: la valoración del objeto único y durable* . Retrieved 2018 from MODACL: <http://www.modacl.com/index.php/2016/12/07/lujo-accesible-la-valoracion-del-objeto-unico-durable/>

- Weisman, K. (2009). *'Affordable Luxury' Bucks the Crisis*. Retrieved 2018 from New York Times: <https://www.nytimes.com/2009/10/20/fashion/20iht-rshare.html>

- Yotka, S. (2016). *Every H&M Fashion Collaboration, Ranked*. Retrieved 2018 from VOGUE: <https://www.vogue.com/article/hm-designer-collaborations-ranked>