



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CÓMO SE GESTIONAN LAS MARCAS DE LUJO  
DE PRODUCTOS NO PERECEDEROS**

Autor: Daniel Jiménez Díaz  
Directora: Pilar Melara

MADRID | MAYO 2019

*A mi abuelo,  
mi mayor referencia relojera.*

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
1.1.	OBJETIVO.....	6
1.2	JUSTIFICACIÓN DE INTERÉS DEL TEMA .....	7
1.3	METODOLOGÍA.....	8
1.4	ESTRUCTURA.....	8
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.2.	QUÉ ES EL LUJO.....	9
2.3.	DEL LUJO CLÁSICO.....	11
<b>3.</b>	<b>MARCA Y PRODUCTO DE LUJO</b> .....	<b>15</b>
3.1.	MARCA DE LUJO.....	15
3.2.	PRODUCTO DE LUJO.....	17
3.3.	PRODUCTO DE LUJO NO PERECEDERO.....	18
<b>4.</b>	<b>GESTIÓN DE MARCAS DE LUJO</b> .....	<b>22</b>
4.1.	TIPOS DE GESTIÓN DE MARCAS DE LUJO.....	22
4.2.	TEORÍA DE LA PIRÁMIDE.....	25
4.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	26
<b>5.</b>	<b>BIENES DE LUJO NO PERECEDEROS APLICADO AL MUNDO DE LA RELOJERÍA</b> .....	<b>29</b>
5.1.	EL MUNDO DE LA RELOJERÍA.....	31
5.2.	ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA IDENTIFICAR QUE RELOJES VAN A PERDURAR EN EL TIEMPO.....	33
5.3.	RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	34
5.4.	ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS.....	35
<b>6.</b>	<b>ROLEX</b> .....	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>50</b>

## ***I. RESUMEN***

El trabajo de fin de grado que se presenta, tiene como finalidad profundizar en la gestión que realizan las marcas de productos no perecederos, es decir, aquellos productos que no pierden su valor con el paso del tiempo. Para ello, se va a profundizar en los principales conceptos de lujo, lujo clásico, marcas y productos de lujo y sus tipos de gestión. El objetivo va a ser analizar qué tipos de gestión siguen las marcas que distribuyen este tipo de productos, para demostrar que su gestión es distinta a las marcas de lujo de productos perecederos.

Como caso directo, se estudia el modelo de gestión de Rolex, fundada en 1902. Es la empresa por excelencia en el mundo de la relojería y posee los modelos de relojes que más perduran en el tiempo. Por este motivo, sigue un modelo de gestión enfocada a una fuerte identidad e imagen de marca, una gran exclusividad y una distribución selectiva.

Por otro lado, la metodología empleada en este trabajo tiene un carácter cualitativo, ya que se busca reunir la información necesaria a través de la exploración y registro de las características de gestión de las marcas que poseen este tipo de productos. Teniendo en cuenta que el trabajo trata de examinar las particularidades de la gestión de las marcas, este tipo de metodología parece la más indicada, ya que además permite al alumno investigador entender el tema planteado. Con los resultados obtenidos se han cubierto los objetivos propuestos, pudiendo concluir que las empresas de productos de lujo no perecederos siguen una gestión distinta que las que no poseen este tipo de productos.

*Palabras clave:* marca de lujo, lujo clásico, productos no perecederos, gestión, Rolex.

## **II. ABSTRACT**

The present investigation is to deepen the management carried out by brands of non-perishable products, that is, those products that do not lose their value over time. To do this, we are going to analyze the main concepts of luxury, classic luxury, brands and luxury products and their types of management. The objective will be to analyze what types of management follow the brands that distribute this type of products in order to reach the conclusion that their management is different to the luxury brands of perishable products.

Ultimately, we are going to study the case of Rolex, founded in 1902. It is the best company in the world of watchmaking and has the models that lose less value over time. For this reason, it follows a type of management focused on a strong identity and brand image, great exclusivity and selective distribution.

On the other hand, the methodology used has to do with a qualitative method that seeks to collect information through the exploration and registration of the management characteristics of the brands that have this type of products. In this sense, the work tries to examine the particularities of brand management, this type of methodology seems the most appropriate, since it also allows the researcher to understand the topic raised. Within the results, the objectives could be met, so that it can be established as conclusions that the companies of non-perishable luxury products follow a different management than the brands that do not have this type of products.

Keywords: luxury brand, classic luxury, non-perishable products, management, Rolex.

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. OBJETIVO**

El presente trabajo de investigación académica tiene como objetivo final demostrar mediante la exploración y rastreo de las diferentes marcas de productos no perecederos, que siguen estrategias de gestión distintas a las de las marcas que no poseen este tipo de productos.

En un sector tan grande y que está en continuo crecimiento como el del lujo, donde el núcleo es la exclusividad y el acceso a una minoría muy selecta, no todas las marcas siguen los mismos tipos de gestión. Debemos tener en cuenta que cuando las marcas crean bienes que poseen un precio alto, un prestigio y una revalorización con el paso del tiempo, se deben seguir unas estrategias enfocadas a los atributos que van a hacer que estos productos mantengan su valor.

Se van a ir enlazando una serie de objetivos hasta que lleguemos poco a poco al objetivo final:

- En primer lugar, se quiere profundizar en el concepto de lujo y de lujo clásico, para posteriormente conocer qué es este fenómeno y qué características principales tiene el lujo clásico, fundamental para poder entender más adelante qué son los productos de lujo no perecederos.
- Vamos a conocer qué son las marcas y los productos de lujo, analizando los productos no perecederos, que son el objetivo principal de esta investigación.
- Continuaremos estudiando cuáles son las estrategias de gestión seguidas por las marcas que comercializan este tipo de productos y por qué son diferentes a las que usan el resto de las marcas.
- Por último, analizaremos en profundidad cuáles son las estrategias de gestión que siguen las marcas de la alta relojería, ya que los relojes son uno de los

productos de lujo no perecedero por excelencia. Conoceremos en detalle el ejemplo de la marca Rolex, líder del mercado relojero.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El mercado del lujo es un mercado que se encuentra en constante crecimiento, y que en los próximos años se va a incrementar hasta un 4% en el 2021. Como muestran las cifras, además, es uno de los sectores que menos se ha visto afectado por las diferentes crisis sociales y económicas de las últimas décadas.

Por todo esto, es evidente que nos encontramos frente a un mercado muy fuerte, creciente y con una gran capacidad y proyección a futuro. Debido a esto, nuestra investigación consiste en conocer las características fundamentales de aquellos productos que, por mucho que pasen los años, nunca van a perder su valor, y que por lo tanto, son reconocidos como productos de lujo no perecederos.

A simple vista, se puede pensar que todos los productos de lujo son iguales, tienen un precio alto y poseerlos te da prestigio y estatus. Por ello, el objetivo es profundizar en los aspectos que hacen que no todos los productos sean iguales, y que existe un tipo de productos de lujo que no sigue modas, que no pierde valor y que su demanda va a aumentar con el paso de los años. Por estas características nombradas anteriormente, vamos a demostrar que este tipo de marcas de lujo siguen unas estrategias de gestión completamente distintas a las marcas que no poseen este tipo de productos.

No obstante, como se verá a lo largo del desarrollo del trabajo, autores como Ingrid de Barrios (2018), indican que las marcas de lujo de productos no perecederos o de no tendencia provienen de una mente creativa e innovadora que otorga al producto una identidad única e incomparable, de hecho, no tiene en ningún momento la obligación de satisfacer las necesidades del mercado.

### **1.3. METODOLOGÍA**

Para conseguir los objetivos planteados, se llevará a cabo una revisión de la literatura, accediendo a artículos académicos, bases documentales, libros e informes de expertos. Esta metodología nos ha ayudado a conocer cuál es la opinión de distintos investigadores sobre la materia trabajada. Una vez llevada a cabo la revisión de la literatura, que nos ha permitido desarrollar el marco teórico del trabajo, llevaremos a cabo la delimitación de los conceptos de lujo, lujo clásico, marcas y productos y sus distintos tipos de gestión.

En este sentido, teniendo en cuenta que el trabajo de investigación trata de examinar las características del lujo y de sus diferentes formas de gestión, esta metodología parece la más adecuada, además de permitir al investigador entender el tema planteado.

Asimismo, para el análisis de la empresa de alta relojería “Rolex”, se utilizará también el método de observación, junto con el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recopilados, para lograr la comprensión completa de la materia.

### **1.4. ESTRUCTURA**

Este trabajo se estructura en las siguientes partes:

- En la primera se presenta la introducción, los objetivos, la metodología y las partes principales que componen este TFG.
- En un segundo apartado se realiza una observación sobre los conceptos de lujo y lujo clásico, con sus características principales.
- En el tercer punto vamos a hacer referencia a las marcas y los productos de lujo, centrándonos especialmente en los productos de lujo no precederos.
- El cuarto bloque tratará de cómo se gestionan las marcas de lujo, haciendo referencia principalmente en los tipos de estrategias que llevan a cabo.
- Por último, en el quinto apartado, se tratará la gestión que siguen las marcas de lujo de alta relojería, exponiendo y haciendo referencia a la marca Rolex.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. QUÉ ES EL LUJO**

Conocer qué es el lujo es fundamental para poder llegar al objetivo de este trabajo de investigación, que es demostrar como las marcas de lujo de productos no perecederos siguen una gestión distinta a las marcas de lujo de productos perecederos. En este primer apartado vamos a explicar qué es el lujo, llegando a conclusiones específicas para poder, más adelante, intentar demostrar que el lujo es, más allá que un capricho, una inversión y por ello, cambia su forma de gestión.

Para comenzar hablando del lujo, debemos conocer dos puntos de vista acerca de este fenómeno. Por un lado, se considera algo valioso y placentero, que puede llegar a considerarse una inversión, mientras que, por otro lado, es sinónimo de despilfarro, frivolidad, vicio y capricho.

El lujo es un término cambiante y que evoluciona con el tiempo a pasos agigantados, proporcionando nuevos productos y nuevas formas de percibir la exclusividad y valor de los diferentes bienes. La noción general del lujo es relativa y perceptual y las marcas de lujo adquieren una concreta y absoluta calidad a través del producto o servicio prestado (Dubois B, 2001).

Según Husin y Cinic (2009), los bienes de lujo son bienes para los cuales el simple uso o exhibición de un producto de marca en particular, otorga prestigio al propietario, aparte de cualquier otra utilidad funcional.

El lujo varía mucho y, hoy en día, existe cierta confusión sobre lo que realmente hace que un producto de lujo, una marca y una compañía sean de lujo. “Las marcas de lujo son aquellas cuyas relaciones de precio y calidad son las más altas del mercado” (Wiedmann, 2009, pág. 1).

Kapferer y Bastien (2009) explican que el lujo es una expresión de un gusto, de una identidad creativa, de la creación intrínseca de un creador. Estos dos autores reiteran

en que una marca de lujo debe contar su propia historia, ya sea real e histórica, o inventada desde cero. Además, autores como Wiedmann consideran que el lujo es un factor muy importante para poder diferenciar una marca en una categoría de producto, así como un factor central de preferencia y uso del consumidor (Wiedmann, 2009).

Por otro lado, Susana Campuzano, describe 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” (Campuzano, El universo del lujo, 2007). Pero para esta experta en lujo, es imprescindible diferenciar entre dos conceptos de lujo: el clásico y el nuevo lujo. El primero de ellos se refiere al lujo que incita al hombre y le trasciende de un bienestar adquirido. Por último, hace una reflexión en la cual dice que el lujo es “todo aquello que trasciende la existencia cotidiana” (García, 2015, p. 30).

El principal objetivo a perseguir en este apartado es saber qué es el lujo, y además, si el lujo es un capricho, o, como dicen algunos expertos, es una inversión.

¿Es el lujo un capricho? María Rosa Olona afirma que jamás debe considerarse un gasto superfluo ya que no es efímero, sino que con el tiempo perdura y se va revalorizando cada vez más. La directora de Lóreal Luxe, insiste en que los productos de lujo tienen un significado verdadero cuando se consideran únicos y exclusivos y lleva a los consumidores a querer algo que siempre va a ser un producto diferencial (ALCELAY, 2017).

Por otro lado, la solidez, los altos márgenes y el buen comportamiento del lujo frente a la crisis hace que el mercado del lujo sea un sector en el cual los inversores puedan obtener altas rentabilidades. Ana Fernández, fundadora de AFS Finance Advisors-EAFI considera que es rentable invertir en este sector, sobre todo para la búsqueda de rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, expertas que ya hemos nombrado como Susana Campuzano, explica que invertir en el sector del lujo siempre ha sido rentable, ya que son empresas que tienen unos márgenes muy altos, llegando a triplicar su cifra en los últimos 20 años (Lopez, 2015).

Cabe destacar que muchas personas interpretan la inversión en el lujo como un “activo trofeo”. A día de hoy los objetos de colección alcanzan precios récord debido a su altísima demanda, obras de arte, relojes, vinos, etc. Poseen las mismas características que los activos reales, ya que actúan como depósitos de valor e incluso, en la mayoría de los casos, se revalorizan a largo plazo (Vallesi, 2014).

El lujo parece volverse cada vez más popular y prevaeciente entre los consumidores actuales del mercado masivo. No solo el tamaño del mercado global de lujo creció exponencialmente hasta aproximadamente 1 billón de dólares, sino que los consumidores se están sumando al mundo del consumo de lujo tanto de mercados maduros como emergentes (Rucker, 2013).

En definitiva, se puede decir que muchos de los productos de lujo podrán llegar ser una gran inversión, el mundo del lujo es un mercado que no deja de crecer y que según muchos expertos en los próximos años va a crecer un 4% hasta 2021, alcanzando cifras récord de facturación (Urraca, 2018).

Para poder profundizar más debemos analizar en primer lugar qué es el lujo clásico, que es el tipo de lujo donde vamos a encontrar mayores productos de bienes no perecederos, y así poder continuar investigando cuáles son las estrategias de gestión que siguen este tipo de marcas y en que se diferencian de las marcas de productos perecederos.

## **2.2. LUJO CLÁSICO**

Cuando hablamos de productos no perecederos, debemos tener en cuenta que el lujo clásico es clave para poder llegar a nuestro objetivo, ya que los productos de lujo clásico son aquellos que van a poseer una mayor calidad y el virtuosismo del objeto va a primar sobre el resto de cualidades. Por ello, van a ser los productos más cotizados y los cuales el consumidor va a intentar conseguir por todos los medios. Debido a la importancia que el comprador da a estos productos, la demanda del mismo aumenta. Este aumento de la demanda va ligado a una subida del precio, por lo tanto, con el paso del tiempo su valor aumenta, convirtiendo al producto en una inversión segura.

El lujo clásico es duradero pero asociado al consumidor experto. Es el lujo monumental, la tradición y el arte. El lujo no consiste solo en consumismo sino en que su consumidor sea capaz de apreciar la belleza. La barrera de entrada es superior, ya que el consumidor necesita una educación estética adecuada más allá del dinero (González, 2014).

Debemos saber que en el lado más tradicional del lujo clásico vamos a encontrar productos como joyas, relojes y arte, es decir, elementos que implican una imagen y estatus elevado.

El lujo clásico es el primer momento del lujo, también por razones históricas, ya que es a partir del siglo XX cuando el lujo se convierte en una elección personal de cada individuo, que le diferencia de los demás. Antes del siglo XX, solo la nobleza podía acceder a la exclusividad del lujo. Su máximo exponente sería Hermès, que se introdujo en el mundo de los complementos de lujo a principios del siglo XIX, con bridas y arneses para vestir a los carruajes de nobles y señores. Como hemos dicho anteriormente, las piezas artesanas y el uso de pieles de altísima calidad permitió que Hermès fuera desde sus inicios un famoso icono del lujo (Sempere, 2015).

El lujo clásico es también conocido como lujo inaccesible, ya que es aquel que se relaciona con la élite, es decir, con una clase socioeconómica muy alta. Es un tipo de lujo al que solo tiene acceso un grupo muy reducido de la población mundial. En esta categoría suele tratarse de productos únicos y personalizados para los clientes finales. En ocasiones, la producción suele ser completamente artesanal y basada en formas de producción tradicionales, lo que hace que los productos sean mucho más exclusivos. Por estos factores, suelen ser extremadamente caros y por ello, ofrecen a la persona que los consume un prestigio social único y excepcional (Vickers, 2003).

Un claro ejemplo de calidad en los productos de lujo clásico es el grupo LVMH, el cual ha realizado campañas durante estos últimos años donde enseñaba al cliente la elaboración de sus productos y cómo es el proceso hasta su colocación en el punto de venta. De esta manera daban la oportunidad a los clientes de visitar sus talleres, fábricas... (Campuzano, 2007).

Este tipo de productos son considerados por Susana Campuzano como una obra de arte, como bien nombra en varias ocasiones, hay mucho lujo que es verdadero arte y las marcas más selectivas, hacen muchos esfuerzos por acercarse día tras día a la creación artística y alejarse del consumo. Esta experta nos habla del caso de la relojería, explicando que el lujo procede de los artesanos joyeros y relojeros, ya que en la antigüedad el cliente era más importante que el creador. Pero cuando aparecen marcas como Chaumet, una de las marcas de joyería y relojería más antigua, todo cambia, siendo la marca la verdadera creadora del arte. Como nombran autores como Gilles Lipovetski, lo interesante del lujo hoy en día es la mezcla que se crea entre arte y comercio (García, 2015).

La innovación o creatividad del lujo clásico puede verse desde muchos puntos de vista, desde el tecnológico o artístico, siempre dependiendo del producto en cuestión. Para crear productos innovadores, es muy importante tener en cuenta al equipo de I+D, haciendo inversiones, ya que una empresa no podrá sobrevivir sin potenciar este aspecto. La creatividad y la exclusividad bien combinadas pueden llegar a generar deseo en el cliente. Un ejemplo, podría ser la firma Lancôme, marca del grupo L'Oreal (invierte en I+D el 3% de su cifra de negocio y tiene a 3000 personas trabajando en investigación) (Campuzano, 2007).

Como hemos nombrado anteriormente, Hermés es una de las marcas por excelencia de lujo clásico. Un ejemplo de por qué el lujo clásico es una gran inversión es el clásico bolso Kelly de Hermés. Como explica la experta en moda María José Molina, aunque este artículo tuviese un precio puesto en el mercado no tiene el valor real del disfrute de una experiencia exclusiva, es decir, de poseer una pieza única que persiste con los años y que gracias a su calidad e historia, gana valor cada día (Carrión, 2011).

Finalmente esta exclusividad se puede definir en dos palabras, la singularidad y la distinción, todo lo contrario a lo masivo. Es, por lo tanto, según expertos como Susana Campuzano, lo más esencial en el lujo clásico. Es necesario que los aspectos de calidad, distribución, innovación y diferenciación estén alineados para poder existir (Campuzano, 2016).

Por último, después de conocer y haber hablado de este tipo de lujo, podemos decir que el crecimiento de los productos de lujo clásico viene dado por la visión que los consumidores están teniendo sobre el lujo (García, 2015).

Podemos llegar a la conclusión de que este fenómeno de lujo clásico ha dejado de ser un capricho para muchos de sus compradores, dando lugar a la inversión y a la rentabilidad de los productos mediante su compra y conservación. Es por ello, que estos productos son llamados productos no perecederos, porque con el paso del tiempo su valor no va a desaparecer, sino que va a aumentar. Una vez que las marcas consiguen crear este tipo de productos, aumenta la demanda y por ello llevan a cabo estrategias y tipos de gestión diferentes a otras marcas de lujo.

### **3. MARCA Y PRODUCTO DE LUJO**

#### **3.1. MARCA DE LUJO**

Las marcas de lujo constituyen el nivel más alto de marcas prestigiosas y abarcan varios valores físicos y psicológicos; el simple uso o visualización de un producto de marca en particular trae estima para su propietario. Se considera que los beneficios psicológicos son el factor principal que distingue los productos de lujo de los productos sin lujo (Nadine Hennigs, 2012).

Phau, Teah y Lee (2009) han identificado las marcas de lujo como aquellas en las que la relación entre la funcionalidad y el precio es baja, mientras que la relación entre la utilidad intangible y la utilidad situacional y el precio es alta. Según estas definiciones, los artículos de lujo son productos de alto precio con buena calidad que permiten a las personas reconocer su estado y riqueza a los demás. Otras características que clasifican los artículos de lujo con precios más altos y exclusividad incluyen el empaque, las ubicaciones de las tiendas, los métodos de publicidad y, lo más importante, la marca de élite (Husic & Cicic, 2009).

Este tipo de marcas utilizan las connotaciones culturales para estar dentro de un contexto sociocultural. La historia de la marca es muy importante, ya que dice mucho de la misma y a día de hoy, las marcas de lujo más importantes son aquellas que llevan muchos años en el mercado, por ello en la actualidad el reto está en seguir con esa tradición pero sin dejar de lado la modernidad (Campuzano, 2007).

Como indican Nueno y Quelch (1998), desde una perspectiva más económica, definen las marcas de lujo como aquellas que tienen un ratio funcionalidad-precio bajo, mientras que el ratio de intangibilidad-precio es muy alto. Esta definición se puede comparar con la que elaboran economistas o consultores del mundo del marketing, los cuales definen a la marca de lujo como aquellas cuya relación precio-calidad es la más alta del mercado, es decir, su precio va a ser significativamente mayor que el precio de los productos con características materiales similares (Vigneron, 2004).

La marca de lujo clásico expresa un fuerte respeto por valores fuertes y auténticos, es el origen de una “cultura” y de un culto para algunos. La marca de lujo tiene uno o dos productos emblemáticos que simbolizan y prefiguran sus valores. Este icono está presente en el largo plazo y por lo tanto aparece temprano en la vida de la marca (Kapferer J.-N. B., 2012).

La profesionalidad que se está llevando a cabo en la gestión de las marcas de lujo ha mejorado gracias a la expansión de muchos conglomerados como, por ejemplo, LVMH y las adquisiciones de marcas de lujo por las principales empresas de bienes de consumo, como por ejemplo L’Oreal, la cual ha adquirido varias empresas como Logocos Naturkosmetik y Roche-Posay para aumentar su cartera de marcas (Modaes, 2018). Este tipo de conglomerados hacen que las empresas que se unen sean más fuertes y, por otro, lado aumenten sus beneficios. Por ejemplo, LVMH aumentó sus ingresos en 2016 en un 4%, alcanzando los 26,3 billones de euros (Ashok Som, 2014).

Por último, a día de hoy, cada vez más consumidores pueden acceder a la compra de productos de marcas de lujo, lo que lleva a que las marcas quieran expandir y extender su alcance y especialmente las empresas que cotizan en bolsa, debido a la presión por mostrar mejoras trimestrales en ventas y ganancias. Pero según los expertos en marketing Nuño y Quelch, esta rápida expansión hace tambalear los pilares fundamentales de las marcas de lujo tradicional: exclusividad y calidad suprema. Para ello es necesario mantener una estrategia consistente con lo que la marca ha predicado desde sus orígenes (Quelch, 1998).

Una marca de lujo no es simplemente un producto de primera calidad y de un precio elevado, sino que las marcas de lujo clásico, fundamentales para poder entender más adelante la gestión de los productos no perecederos, tienen una serie de características comunes, que son una parte muy importantes para desarrollar las estrategias que va a seguir la marca para su posterior gestión.

- Calidad muy alta en todos los productos de la línea, del más al menos caro.
- La artesanía, como uno de los mayores legados, procedentes del diseñador original.

- Estilo y diseño reconocible (no es necesario mirar la etiqueta para reconocer la marca).
- Una producción limitada de cualquier artículo para asegurar la exclusividad y así también generar una lista de espera de los clientes.
- Un programa de marketing que apoya, a través de una distribución limitada y un precio especial, una posición en el mercado que combina el atractivo emocional con la excelencia del producto.
- Una reputación global (la excelencia de la marca es reconocida universalmente).
- Asociación con un país de origen que tiene una especial reputación como fuente de la excelencia en la categoría de productos de referencia.
- Elemento de singularidad a cada producto.
- La personalidad y los valores de su creador.

Todas estas características aportadas por Nueno y Quelch (1998) van a dar lugar a un producto diferenciado, es decir, un producto que va a ser único y especial. Si este producto tiene una estrategia de gestión bien definida podrá convertirse en un producto que lleve a su propietario a obtener una inversión, es decir, un bien no perecedero.

Después de haber explicado el concepto de marca de lujo, vamos a profundizar en el producto para así poder entender más adelante como las marcas realizan la gestión de los mismos.

### **3.2. PRODUCTO DE LUJO**

El producto se alza como el origen y el centro del mercado, eclipsando al resto de factores que le rodean.

El lujo se puede manifestar en diferentes tipos de productos, tangibles e intangibles. Los tangibles serían los bienes, como por ejemplo los relojes, las joyas, las bebidas... y los intangibles serían los servicios de lujo como pueden ser los hoteles, los restaurantes y los eventos o desfiles de alta costura (Saldarriaga, 2006).

Como hemos nombrado antes en las características de las marcas de lujo, en la mayoría de ocasiones, el cliente va a valorar en gran medida del producto que está comprando sus años de perfeccionamiento y la maestría en la elaboración del mismo. El activo más importante que estas empresas suelen tener es un “*know-how*” especial que le ha dado el paso del tiempo (Kapferer J.-N. B., 2012).

El “producto” de lujo es aquel por el que el cliente paga de una manera clara y perfectamente consciente. Los administradores y expertos intentan separar el producto y la marca, pero los consumidores basan su percepción sobre un producto considerado “el producto estrella” de la marca, y se mantiene como su mejor o más representativo ejemplar, convirtiéndose en el deseo de la mayoría de los consumidores, mediante unas fuertes estrategias de marketing (Cueva, 2010).

Un gran experto en relojería de lujo, Robert-Jan Broer, dice que aquellos productos que se consideran un icono de la marca, van a tener más posibilidades de mantener su valor y tal vez incluso de aumentarlo con el paso del tiempo (Broer, 2017).

Por otro lado, la industria de la moda plantea el propósito de la obsolescencia de sus productos, el lujo promueve productos de alta calidad, intemporales y duraderos y está dispuesto a preservar los recursos excepcionales que crean su singularidad y su valor. La publicidad de Patek Philippe, por ejemplo, destaca explícitamente en que los relojes deben comprarse para ser transferidos a la siguiente generación (Kapferer J.-N. B., 2012).

### **3.3. PRODUCTOS DE LUJO NO PERECEDERO**

Las marcas de lujo de productos no perecederos o de no tendencia provienen de una mente creativa e innovadora que otorga al producto una identidad única e incomparable, de hecho, no tiene en ningún momento la obligación de satisfacer las necesidades del mercado. Este tipo de productos se basa únicamente en la creación de una identidad y en ser único, por ello la concepción del producto está siempre en manos del artista, es decir, de su único creado (Barrios, 2016).

Como añade la experta en lujo Ingrid de Barrios (2016), los posicionamientos de este tipo de productos que no pierden valor no se hace en relación a otras marcas, sino a uno mismo. En cambio, en contraposición, los productos “*Premium*” basan toda su ventaja competitiva en la superioridad o la diferencia de la comparación con sus competidores

Es por esto que, el lujo de productos no perecederos no responde a una demanda del mercado, escuchan cuáles son las necesidades de los clientes, pero no las usan para la concepción del producto, como sí hacen los productos Premium. Como explica el experto en gestión de lujo Claude Chailan, las marcas de lujo no siguen tendencias, sino que su principal objetivo es conseguir que sus clientes se adapten a sus cambios, sin estudiar gustos o necesidades (Chailan, 2017).

Los productos de lujo que no pierden valor con el tiempo son atemporales y por esta razón las marcas de lujo que poseen este tipo de productos tienen un enfoque más dirigido al largo plazo. A consecuencia de este enfoque, este tipo de marcas tendrán que preservar su carácter exclusivo, siendo cuidadosos con las decisiones que van a afectar a la accesibilidad del producto de forma directa, ya que bajar los precios o hacer más accesible el producto solo les reportará beneficios positivos en el corto plazo, pero hará que a largo plazo su nombre de marca se vea muy afectado (Barrios, 2016).

Este tipo de productos de lujo, los cuales como hemos explicado no dependen de las tendencias y perduran con el tiempo, van a tener una serie de atributos raros y únicos que harán del producto algo más exclusivo y difícil de obtener. Un ejemplo sería una obra de arte, una joya o reloj especial. El valor de estos productos no está relacionado con las propiedades físicas, sino que también se puede definir como una distinción de los valores sociales percibidos en un contexto socioeconómico por aquellos que lo codician (Kip Becker, 2018).

La mayoría de las marcas de este tipo de productos que no pierden valor y que no siguen las tendencias del mercado continúan implementando sus tácticas de exclusividad para construirse como arte y para adoptar modelos de gestión que les

permitan resaltar la calidad excepcional de sus productos y su país de origen. También, la singularidad es una característica del producto que se deriva de cualidades como un diseño distintivo, percepción de exclusividad y una limitada imagen de marca (Kip Becker, 2018).

Estos productos de lujo tendrán una serie de características que les diferenciarán del resto de marcas y productos. Como ya hemos dicho anteriormente, este tipo de marcas no busca aumentar la demanda o satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo que sus productos tienen unas características más enfocadas en los atributos y la calidad suprema que se ofrece al consumidor, siendo este el que se adapta a las distintas creaciones de la marca.

El patrimonio es una de las características fundamentales, abarca atributos, como el país de origen, la fundación histórica y la autenticidad. Un prestigioso patrimonio está construido y sostenido a través del tiempo y la cultura por productos y marcas que están inmersas en nociones históricas de lujo. Los consumidores que tienen la capacidad financiera buscan productos con características simbólicas sofisticadas y patrimonio prestigioso (Kip Becker, 2018).

Otro atributo importante que debemos conocer en este tipo de productos es poseer una gran originalidad, una historia particular y la capacidad de proporcionar estatus a sus consumidores, quienes forman parte de una élite. Su objetivo no es masificarse, sino orientarse a una venta selectiva (Chailan, 2017).

Uno de los elementos más importantes y destacados por Kip Becker que debemos destacar es la calidad, que en este tipo de productos será siempre la más alta. Este tipo de marcas no escatima en emplear lo mejor, aunque deba emplear materiales muy costosos y escasos para sus productos. Podemos ligar este atributo con el de la exclusividad, ya que a mayor calidad del producto mayor exclusividad significará poseerlo. Este atributo hará sentir al consumidor único y afortunado ya que normalmente las empresas deciden hacer un número muy específico de estos productos, para que así solo pueda ser adquirido por un número muy pequeño de personas en el mundo.

En conclusión, los productos que no pierden valor, que perduran en el tiempo o que no siguen las tendencias del mercado van a poseer una serie de atributos que les van a diferenciar del resto de los productos, por ello, las marcas también seguirán diferentes estrategias de gestión, intentando que su valor siga siendo constante y que llegar a poseerlos sea un privilegio para unos pocos.

## 4. GESTIÓN DE MARCAS DE LUJO

### 4.1. TIPOS DE GESTIÓN DE MARCAS DE LUJO

Según Ollé y Riu el *Brand Management* consiste en “conocer qué significados se vinculan a la marca, diferenciar los que son estratégicos de los tácticos y trabajarlos a lo largo del tiempo” (Ollé, 2009, pp. 25-63).

Cada marca de lujo tiene un determinado público, un determinado proceso de producción y un determinado objetivo, es por ello que cada marca tendrá un tipo de gestión completamente distinta. El objetivo de esta investigación va a ser conocer cuales son los diferentes tipos de gestión de las marcas de lujo de productos no perecederos, que hemos explicado en el apartado anterior.

La gestión de las marcas de lujo de productos que no pierden valor se basa en un equilibrio esencial entre cuatro aspectos: la referencia al pasado, la búsqueda de estatus y prestigio, la modernidad que le da vitalidad, emoción y creatividad y por último, algo de cierta accesibilidad. Algunos de estos aspectos se oponen, como son, la creación pasada y actual, el crecimiento de la marca con búsqueda de las distinción y exclusividad (Kapferer J.-N. B., 2012).

La gestión de estas marcas tiene también un componente de marketing fundamental pero sin dejar de lado el cuidado exhaustivo en todos sus componentes: el producto en sí mismo, el servicio, los puntos de venta, el “packaging” o el “naming” (Coleman, 2018).

Debemos conocer los tres ejes fundamentales de la gestión de las marcas de lujo que proporciona Coleman:

- Intangibles: Mensajes y percepciones que siente el público al comprar el producto o servicio de una marca, podemos destacar la exclusividad, el lujo, la identidad... Los ejemplos propuestos por Coleman (2018) serían Patek Philippe, que ha

construido una marca en base a su larga historia y prestigiosa historia, al igual que marcas como Rolls Royce.

- Producto/servicio: calidad e innovación pueden ser los aspectos más valorados por muchos de los clientes de las marcas.
- Consumidores: “Branding” emocional y “packaging” llamativo y determinante son una pieza fundamental de éxito.

Estos tres ejes nombrados van a ayudar a dichas marcas a posicionarse en un sector específico del mercado, es decir, una marca con estas tres características bien definidas, va a tener una demanda y un renombre que hará de sus productos bienes exclusivos. Si lo consiguen, serán perseguidos por los consumidores, y como hemos dicho anteriormente, cuanta más demanda, mayor valor obtendrán con el tiempo y mayor lujo será poder poseer uno de esos productos. Podremos identificar estos productos porque serán aquellos que tengan un mayor prestigio tengan en el mercado.

Normalmente los bienes de lujo no perecederos o que no siguen las tendencias actuales son productos que van a marcar un antes y un después en la marca, ejemplos de estos productos pueden ser: Birkin de Hermés, relojes y grandes complicaciones de Patek Philippe o colonias muy exclusivas de Chanel. Las marcas de lujo más conocidas y reputadas a menudo se asocian con productos de mano de obra excepcional hechos por artesanos expertos. Esos productos se comercializan con gran atención a todos los detalles en cada uno de los procesos, desde su diseño hasta su servicio postventa. Por otro lado, el valor tangible del producto, cuya calidad y excelencia es una característica esencial para poder operar exitosamente en el negocio, se mejora a través de la creación de un valor simbólico. Por ello, cuando se trata de negocios de lujo, el enfoque principal es explorar la capacidad y las habilidades necesarias para construir una estrategia de marca exitosa. Sin embargo, parece que se pone menos énfasis en la gestión de la estrategia en general (Carcano, 2013).

La estrategia de lujo nos recuerda que si el lujo como concepto es subjetivo, y si el sector del lujo es elástico en cuanto a las marcas y empresas que deberían incluirse, la estrategia de lujo es una noción muy precisa y una estrategia exigente. Es un modo

único de realizar marcas y empresas. La estrategia de lujo conlleva una cierta obligación de romper las reglas de marketing para construir marcas de lujo (Kapferer J. , 2015).

Debemos tener en cuenta que en las últimas dos décadas, la gestión de los productos de lujo ha generado mucho interés y discusiones tanto en círculos académicos como de negocio. Las marcas de lujo se enfrentan a desafíos comerciales, ya que la expansión de los clientes de lujo y la reducción de las barreras de entrada a la industria han dado lugar a un aumento en las ofertas y la competencia en todas las categorías de lujo. La oferta de lujo es constante, por lo que marcas como Louis Vuitton, están extendiendo los límites del acceso al lujo, mientras que otras como Rolex y Cartier están liderando la penetración del lujo en nuevas regiones y mercados como China y Rusia. Todas estas estrategias de mercado están cambiando el paisaje del lujo, y por ello también la forma de gestionarlo, ya que requiere mayor revisión y refinación para acomodar todas estas dinámicas (Okonkwo, 2009).

Por otro lado, a medida que el sector del lujo fue creciendo y se convirtió en un sector económico con la creación de LVMH y Richemont a finales de 1990, surgieron muchos problemas de gestión relacionados con el diseño de productos, la gestión estratégica, la producción... Este periodo dio lugar a la inclusión de la relación con el cliente, que ha llevado a día de hoy a la creación del marketing experiencial, que es un aspecto centra de la gestión del lujo en la actualidad (Okonkwo, 2009).

Las diferentes formas de gestión que explicaron Nueno y Quelch (1998) y que se siguen llevando a cabo a día de hoy por las marcas de lujo clásico son:

- El desarrollo de la reputación de la marca permite obtener sobrepuestos, generando recursos adicionales que permitirán destinarlos a la innovación del diseño, la comunicación de marketing y la construcción de la marca.
- Todas las marcas de lujo tienen una característica común, ofrecer una cantidad de producto muy limitado, sin embargo, si esta racionalización se lleva al extremo, no habrá suficientes productos para los consumidores que deseen adquirir el mismo y por ello, la producción se mantiene por debajo de la demanda de los consumidores.

- El gran desafío para los propietarios de marcas de lujo es el cómo mantenerse rentable ante la continua presión de la innovación de producto y el deseo de los consumidores por la exclusividad. Las marcas más tradicionales desarrollan nuevas estrategias como las de expandir su negocio, tanto a otros mercados como ampliando la cartera de productos ofrecidos, como hemos explicado anteriormente.

Por último cabría destacar que las marcas de este tipo de productos poseen un producto original que se caracteriza por su gran prestigio, pero que no resulta suficientemente rentable o no se vende en cantidades suficientes que ayude a la empresa a un desarrollo económico deseado. Por ello, la marca recibe beneficios a través de comercializar una gama más amplia de productos, aunque el “sueño” de los consumidores siga siendo conseguir el producto emblemático. Ese producto emblemático será el que nos aporte un bien que no perderá su valor con el paso del tiempo y que puede ser también una buena inversión para el futuro.

Este fenómeno podemos explicarlo con la teoría de la pirámide del negocio.

## **4.2. TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DEL NEGOCIO**

Como bien explican Kapferer y Bastien (2012), es necesario que las marcas de lujo encuentren otros productos. De este modo, la marca tendrá en la cumbre de su pirámide el producto emblemático, al que todo cliente quiere llegar. Según se baja en la pirámide, iremos encontrando las diferentes líneas de negocio como accesorios, relojes, perfumes, etc.

Por ejemplo, el modelo más emblemático de Hermés es el bolso Birkin, modelo que la mayoría de los clientes buscan y que con el paso del tiempo cada día tiene más valor. Por ello, esta marca consigue que muchos de sus otros productos sean adquiridos y codiciados por los consumidores, aunque el objetivo de la mayoría siempre sea obtener el producto emblemático. Hermés consigue gracias al bolso Birkin que su marca siga siendo una de las más importantes y de referencia en el mundo del lujo.

Lo más complicado en este modelo de la pirámide es mantener una fuerte coherencia entre los diferentes productos que definen la marca, de esta forma, la marca comprobará y tomará la decisión de si es capaz de vender todos los productos dentro de la misma tienda (Kapferer J.-N. B., 2012).

Esta estrategia puede tener una serie de ventajas, como por ejemplo aumentar el beneficio con otros productos gracias a su reputación ya generada con productos emblemáticos, pero también puede tener inconvenientes como la falta de experiencia en ciertos campos. Este inconveniente se da debido a que las marcas buscan tener un beneficio rápido sin estar especializados.

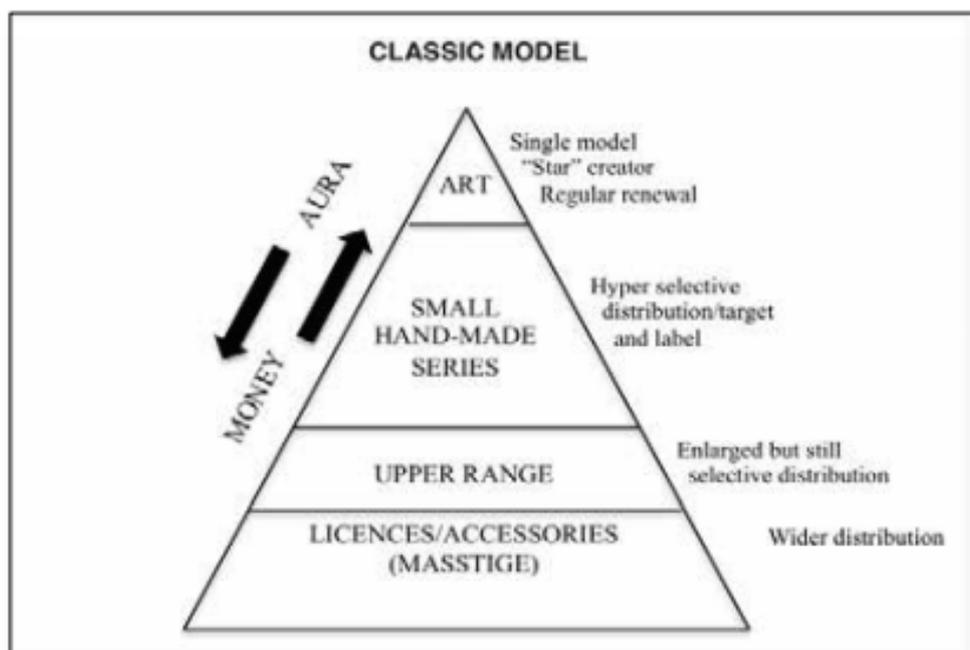


Imagen 1: Teoría de la pirámide del negocio  
Fuente: The Luxury Strategy. Kapferer, 2012.

### 4.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio del lujo sube cada año y la razón de esto es que el lujo se debe colocar como inaccesible. Un claro ejemplo es Rolex, ya que es una de las marcas que siempre informa de un aumento anual de precios. El precio del lujo nunca se correlaciona con

los atributos intrínsecos del producto, es decir, que el precio no se conecta de forma inmediata con el producto y con sus atributos.

Las marcas de lujo de productos que no pierden su valor, siguen una estrategia de precios que se aplica de forma distinta a la de los demás tipos de productos, es decir, cuando los artículos de lujo disminuyen de precio, los consumidores no querrán esos artículos. Los clientes saben que los artículos de lujo son caros y, por ello, cuando compran un Rolex o un Patek Phillippe, sabe que el precio debe ser alto y no debe estar sujeto a descuentos (Uggla, 2017).

Como he nombrado anteriormente, un reloj de la marca Patek Philippe tendrá un coste alrededor de los 50.000 y los 200.000€, por ello el segmento interesado en este tipo de relojes tienen una comprensión de la marca y de sus propiedades muy sofisticada. Por ello, en marcas de relojería como esta, cuanto mayor sean los precios, mayor prestigio y mayor demanda tendrán sus productos, convirtiéndose en bienes que jamás llegarán a perder su valor y que puede ser considerados como una buena inversión tanto a corto como a largo plazo.

Otras de las estrategias que siguen muchas de las empresas en la fijación de precios es el de productos de marca compartida. Un gran ejemplo son las campañas que han hecho Balmain o Kenzo junto con H&M, en las cuales fusionaban ambas marcas y ofrecían al consumidor una camiseta por 70€, mientras que una camiseta de Balmain o Kenzo puede superar los 300€ (Uggla, 2017).

Otro ejemplo de esta misma estrategia pero enfocado al mundo de la relojería es por ejemplo las campañas que han creado Hublot, con competiciones de fútbol como “*La Champions*”, en los cuales el precio del reloj es más bajo pero con el paso del tiempo se puede llegar a convertir en algo único, ya que se crean muy pocas unidades del producto, considerándole una edición limitada.

A día de hoy, después de investigar por ciertas páginas de venta de productos de lujo, podemos darnos cuenta de que productos como por ejemplo las camisetas de Balmain y H&M han duplicado su precio, debido a que son colecciones exclusivas y

que para la gente que pudo comprarlas se ha convertido en un activo revalorizado y considerado como inversión.

Kapferer (2015, p. 129) señala: “Los estudios sobre consumidores muestran que el lujo evoca precios altos. Sin embargo, el notable crecimiento de este sector se basa en su extensión a la clase media, con precios asequibles. Esto es una paradoja: el lujo debe ser costoso, pero el sector crece al ser accesible ”.

En definitiva, el precio de lujo depende del posicionamiento de la marca y su capacidad para crear puntos de diferencia en relación con la competencia del mercado. Tanto Rolex como Patek Philippe tienen puntos fuertes de diferencia y puntos de paridad. Sin embargo Patek Philippe tiene un punto de diferencia más fuerte y, por eso, sus productos pueden tener un precio mucho más alto.

El valor percibido de los productos de una marca debe ser coherente con sus precios. Si no se maneja con cuidado, esta revisión a la baja de los precios diluiría el capital de la marca y podría ser una acción irreversible que deleita la pérdida de la marca (Uggla, 2017).

## **5. BIENES DE LUJO NO PERECEDEROS Y SU GESTIÓN APLICADO AL MUNDO DE LA RELOJERÍA**

### **5.1. EL MUNDO DE LA RELOJERÍA**

Como ya hemos explicado anteriormente, la compra de bienes de lujo se puede hacer por diversos motivos, inversión o capricho. Hemos analizado como se gestionan las marcas de lujo, pero el objetivo al que queremos llegar es a comprender cómo se gestionan las marcas de lujo de productos no perecederos enfocado al mundo de la relojería.

El mundo de la relojería ha sufrido cierta aversión al riesgo, debido a las recesiones globales, el descenso del consumo y la inestabilidad política que ha azotado al panorama mundial durante los últimos años. Las marcas han empezado a crear colecciones más reducidas, y a limitar la distribución de sus relojes.

Las principales marcas relojeras que lideran el mercado no se han visto afectadas por los problemas que hemos mencionado, y siguen creciendo de forma extraordinaria a pesar de sus altos precios y de su difícil posesión, ya que como veremos más adelante, poseer un reloj de las marcas líderes no siempre es tan fácil como parece.

Marcas como Patek Philippe y Rolex, entre otras, logran gestionar sus marcas para convertirlas en deseo de muchos y en una fuente de inversión. Estas marcas tienen que competir con la alta demanda de los usuarios y con una baja producción, para que con esta mezcla, se pueda lograr un producto exclusivo y al alcance de muy pocos.

Me gustaría remarcar que cuando decimos al alcance de muy pocos, no solo nos estamos refiriendo al precio del producto, ya que como hemos explicado en el apartado anterior, los precios en los bienes de lujo que van a perdurar en el tiempo, como Rolex o Patek Philippe, siempre van a ser precios altos. Estas marcas también usan otro tipo de gestión de sus productos como por ejemplo la de conocer al cliente y dar el visto bueno al mismo antes de permitirle la compra del reloj, ya que como dice

el director general de Patek Philippe, Thierry Stern, explica que el dinero por sí solo nunca será suficiente para obtener un Patek Philippe: si quiere uno, se deberá solicitar el derecho a poseer uno y los Stern aprobarán personalmente cada solicitud. Este tipo de estrategias son un claro ejemplo de que poder poseer un reloj de marcas tan prestigiosas como estas no siempre va a ser una tarea fácil.

Cuando compramos un reloj de una marca de lujo, lo hacemos por diversos motivos, normalmente la razón principal será tener un buen reloj y que te dure toda la vida, y en muchas ocasiones, pensar en pasárselo a la siguiente generación cuando llegue el momento. El principal error que comenten muchos clientes sería el de comprar un reloj para que los demás sepan que llevas un objeto de lujo en la muñeca.

En general, cuando hablamos de invertir o comprar un reloj de lujo que perdure en el tiempo y que no pierda valor, hacemos referencia a la compra física del reloj y su posterior reventa con el paso del tiempo, para así obtener una plusvalía, que dependiendo del modelo, será mayor o menor. Su revalorización no es lo más importante, pero si es algo que a la hora de comprar el reloj, muchos clientes y coleccionistas tienen en cuenta, ya que el desembolso de dinero va a ser muy alto.

Por ello, tomar la decisión de comprar un reloj de lujo no es una inversión para todo tipo de clientes. El motivo es que si un reloj mantiene su valor a lo largo del tiempo mejor que otros activos, habrá una gran demanda de relojes y solo unos pocos muy exclusivos podrán incrementar su valor con el paso del tiempo.

Ni siquiera Rolex es ya tan fácil, hace unos años, cuando modelos de esta marca como Daytona o Explorer salieron al mercado, eran muy difíciles de vender, ya que no eran modelos del todo conocidos y los clientes no se fijaron en ellos. Pero si ahora mismo quisiésemos o mejor dicho, intentásemos comprar alguno de estos modelos, tendríamos que hacer una inversión significativa y una lista de espera muy larga, sabiendo y teniendo en cuenta que posiblemente no lograremos conseguirlos.

Estos relojes de Rolex han ganado mucho valor, ya que cada año su precio incrementa más debido a la alta demanda y la producción del modelo sigue siendo la misma (estrategia de gestión de Rolex para controlar una compra masiva de estos

modelos, de esta forma tienen un riguroso control de los modelos que están en el mercado).

Por ello, tras un par de años, la venta de uno de estos relojes reportará a su comprador, al menos, la inversión inicial. No todas las marcas tienen la misma fama que Rolex, por lo que muchos clientes van investigando todas las marcas viendo qué modelos han aumentado su valor durante los últimos años, y así sabrán que modelos merece la pena comprar, tanto para lucirlos, como para que con el paso del tiempo sean un producto que no pierda valor.

## **5.2. ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA IDENTIFICAR QUE RELOJES VAN A PERDURAR EN EL TIEMPO**

Debemos conocer cuáles son los elementos fundamentales que hacen que muchos relojes sean productos que van a perdurar en el tiempo y que van a aportar un valor a su comprador cuando hayan pasado una serie de años, estos elementos son la marca, el modelo y sus características y el estado del reloj.

- I. **Marca:** Hay algunas marcas que van a mantener su valor mucho mejor que otras, como hemos explicado en la primera parte del trabajo, es fundamental que en un producto de lujo clásico prime la historia y la herencia, por ello, las marcas más apreciadas por los coleccionistas y entendidos del sector siempre van a ser aquellas con una larga historia, y que no hayan sufrido grandes cambios desde sus inicios. Algunos de los mejores ejemplos para esto son marcas como las que vamos a trabajar más adelante, Rolex o Patek Philippe, aunque debemos tener en cuenta que hay muchas marcas que también poseen una larga historia y que son muy apreciadas por los coleccionistas pero que son menos conocidas por el gran público, aún así, pueden llegar a ser una buena compra y a no perder su valor.

Otras marcas a nombrar, a parte de aquellas que poseen una larga historia y prestigio, son aquellas que se están haciendo un hueco rápidamente en el mercado a base de crear excelentes modelos y novedosas campañas de marketing y que han surgido relativamente hace pocos años. Un buen ejemplo

serían Bell&Ross, que crea sus propios movimientos y que con el paso del tiempo será una marca muy cotizada, pero que a día de hoy las opiniones de los grandes expertos están divididas y sus precios en el mercado secundario no son los que se esperaban.

Por último, un elemento que deberíamos resaltar, y al cual las marcas le dan una gran importancia en su gestión es la tendencia de precios de catálogo de la marca, que puede ayudarnos a que aunque no hayamos comprado el modelo más óptimo (desde el punto de vista de la inversión), el incremento de los nuevos modelos haga que el precio de segunda mano aumente en este tipo de modelos, aunque éste no sea particularmente limitado por la marca o la mayoría de los compradores vayan en su búsqueda.

- II. **Modelo:** Algunos modelos han tenido un éxito muy alto, que les ha hecho perdurar en el tiempo como por ejemplo los Rolex Submariner o los Patek Philippe Nautilus, mientras que otros han caído en el olvido.

Ediciones antiguas de estos modelos clásicos se han ido manteniendo en el tiempo y, a día de hoy, son muy apreciadas por la mayoría de los coleccionistas. Normalmente hay muchos elementos que pueden hacer un modelo icónico, pero lo analizaremos más adelante. La apreciación por el público y, sobre todo, por los expertos del sector y coleccionistas, son los que generalmente van a dar una continuidad y una fama duradera al modelo.

Es difícil acertar, ya que la mayoría de las marcas no suelen desvelar cuáles son sus cifras de ventas por modelos, de esta forma los clientes nunca podrán saber cuáles son los modelos que tienen una mayor demanda y que por lo tanto, su compra va a asegurar que ese reloj se convierta en un producto que no pase de moda y que en unos cuantos años, la gente siga queriendo poseer.

- III. **Características del modelo:** Es fundamental tener en cuenta las características de un modelo en un primer momento antes de su compra.

Debemos tener en cuenta su movimiento, es decir su mecanismo, ya que es muy importante para saber si esta fabricado por la propia marca o si su fabricante es un tercero. Las series limitadas pueden suelen ser consideradas especiales debido a que el producto es más exclusivo y, por lo tanto, puede llegar ser un activo muy valorado en el tiempo, principalmente en un corto plazo, donde podemos encontrar muchos coleccionistas que querrán hacerse con ellas para una posterior y larga revalorización.

En las características del modelo también se debe incluir la alta tecnología que muchas de las marcas utilizan para la creación de los relojes. Hace años que las marcas más importantes empezaron a incluir tecnología puntera en sus diseños, pero a día de hoy, cada vez se introducen materiales más ligeros, avanzados, resistentes y futuristas, como combinaciones de titanio y caucho, que dotan al reloj de una calidad suprema.

Un buen ejemplo de las características del modelo podrá ser el Rolex Daytona, un reloj el cual en 2018, se llegaron a vender ediciones antiguas por un millón de euros, no debemos olvidar que es un reloj que actualmente cuesta 100 veces menos.

**IV. Estado del Reloj:** Generalmente, muchos relojes que se encuentran en el mercado y que buscan los consumidores, fueron comprados o heredados años atrás. No debemos olvidar que estos relojes son el claro ejemplo de bienes no perecederos o bienes que han mantenido su valor.

Por ello el estado del reloj va a ser muy importante, y cuanto mejor sea el estado, mejor será el precio. No obstante, en los relojes de lujo hay una gran excepción, si el modelo es antiguo o “*vintage*”, puede llegar a valer mucho más y a que el retorno de la inversión por la compra que se hizo en el pasado sea muy positiva.

### 5.3. RETORNO DE LA INVERSIÓN

El ROI o retorno de la inversión, nos ayuda a calcular y a saber si el producto que se compró en el pasado ha aumentado su valor y, por lo tanto, puede ser considerado como un bien de lujo no perecedero. Este concepto podemos usarlo perfectamente para analizar este aspecto de los bienes de lujo, tanto un reloj, como cualquier otro bien que pueda ser puesto en un mercado secundario.

Si consideramos el reloj como un bien consumible más o como un complemento, las dudas se van a centrar principalmente en el precio, la marca y el modelo sin demasiado foco en un ROI positivo.

Pero si queremos tener en cuenta si el reloj con el tiempo va a seguir teniendo valor, debemos saber que no todos los modelos se revalorizan con el tiempo, incluso los más caros pueden llegar a no revalorizarse.

La demanda de un producto disminuye cuando el precio aumenta, pero a día de hoy cuanto más aumenta el precio, más aumenta la demanda.

Cada día más coleccionistas y gente joven con poder económico desea iniciar o ampliar su colección con nuevos y distintos relojes. Por ejemplo, los relojes vintage cada vez están teniendo más demanda y la oferta solo se limita a las piezas que se fabricaron en su momento. La fuerte escasez en la oferta puede venir provocada por varias razones como, por ejemplo, la fabricación de pocas piezas de un determinado reloj (ediciones limitadas), años de antigüedad (vintage) o por haberse convertido en relojes icono de una marca. Debemos tener en cuenta que muchas de las marcas de relojes, disminuyen la oferta de los mismos para convertirlos en relojes exclusivos y que solo unos pocos puedan llegar a conseguir. Todas estas piezas otorgarán con el paso del tiempo un retorno de la inversión positivo, y convertirán el reloj en una pieza exclusiva y revalorizada, que por muchos años que hayan pasado, no habrá perdido su valor.

Vamos a profundizar en cuáles son las estrategias y qué tipo de gestión llevan a cabo las marcas de relojes para convertir sus modelos en relojes deseados por la mayoría de los compradores y con un valor de proyección futura muy alto.

## **5.4. ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS**

Las marcas usan distintas estrategias para la gestión de sus modelos, de esta manera podrán llegar a convertirlos en productos muy exclusivos, aumentando su demanda y otorgando al producto un valor único e inigualable. Como hemos dicho anteriormente, estas marcas crearán relojes icónicos, ediciones limitadas, relojes de baja producción y relojes con historias que vayan más allá del marketing.

### **I. Relojes icónicos y piezas históricas.**

A lo largo de la historia se han creado piezas que se han convertido en iconos de la relojería. Estos iconos son los relojes que todo coleccionista desearía poseer y que por tanto, debido su alta demanda y su escasa oferta, tienen precios muy por encima de un valor racional. Los relojes que se consideran un icono de la marca van a tener más posibilidades de mantener su valor y tal vez incluso de aumentarlo con el tiempo, convirtiéndose en el producto no perecedero de este sector por excelencia.

Hay gran cantidad de factores que se tienen en cuenta para convertir a un reloj en icono. Su diseño e historia, haber participado en hitos históricos, que tenga una producción muy limitada... En muchas ocasiones, estos factores van de la mano de una gran campaña de marketing que contribuye en gran medida a convertirlo en icono. Por otro lado, Thierry Stern, CEO de Patek Philippe, opina que solamente puedes llegar a conseguir un reloj icónico mediante una acertada combinación de diseño, tiempo y un poco de suerte.

Me gustaría poner el ejemplo del Patek Philippe Nautilus, un reloj que es muy improbable que se pueda llegar a mantener en stock en un distribuidor, y por ello debe ser pedido a la tienda de forma individual y personal. Que se te pueda conceder este modelo es un privilegio que muy pocos pueden tener. Si se consigue comprar este reloj, su precio puede llegar a multiplicarse e incluso triplicarse una vez lo tenga en su

mano, ya que conseguir una pieza tan exclusiva hace del reloj algo único y al alcance de muy pocos.



Imagen 2: Rendimiento económico del reloj Patek Philippe Nautilus.

Fuente: [https://www.chrono24.es/magazine/rendimiento-economico-del-patek-philippe-nautilus-p\\_30879/](https://www.chrono24.es/magazine/rendimiento-economico-del-patek-philippe-nautilus-p_30879/)

En el gráfico anterior podemos comprobar el rendimiento económico de este reloj, claro ejemplo de producto no perecedero. En 2009, el precio de este modelo rondaba los 20.000 euros, pero ahora, en 2018, su precio medio es 70.000 euros. Este reloj no solo no pierde valor, sino que cada año que pasa lo aumenta, debido a la demanda y a su prestigiosa historia.

El director general de esta marca, Thierry Stern, argumenta que es divertido comprobar que un reloj con tantos años e historia detrás vuelve a ser tendencia con el regreso de los bicolors, aunque su preocupación es que su diámetro es un poco pequeño para los gustos actuales.

En muchas ocasiones las marcas ayudan a que un reloj se convierta en un icono haciendo que diversas celebridades, artistas o actores luzcan en algún momento un modelo en particular. También, el modelo puede tener una historia detrás que le convierta en único. Por ejemplo, James Bond y el Rolex Submariner, que además de aparecer en la muñeca de este personaje, es el reloj que más profundo se ha sumergido

en el agua de la historia, el Omega Speedmaster, que fue el primer reloj llevado a la luna, o la marca Zenith, que creó por primera vez el cronógrafo automático.

## **II. Las ediciones limitadas**

Antiguamente, las ediciones limitadas eran muy escasas, ya que el reloj era un objeto más funcional y las marcas no recurrían a este tipo de estrategias para aumentar la demanda de un modelo.

Actualmente, las ediciones limitadas son una estrategia muy utilizada por las marcas para tener exclusividad y eso es lo que gran cantidad de coleccionistas buscan para sus compras.

De esta manera, las marcas intentan ofrecer al cliente exclusividad mediante la adquisición de un modelo limitado, es decir, este término de “limitado”, significa que la producción del reloj será reducida y que, por lo tanto, se revalorizará de forma más fácil en un futuro. Es, por ello, que esta estrategia hace que su precio se multiplique.

El ratio oferta/demanda que se produce, es una de las razones de que aparezcan las ediciones limitadas o especiales. Podemos encontrar distintos tipos de ediciones especiales. Ediciones limitada numerada, en la cual aparece el número personal de tu pieza, según su fabricación. El volumen de la edición especial, es decir, no es lo mismo fabricar 50.000 unidades, que fabricar 1.000.

Generalmente, la mayoría de ediciones limitadas garantiza un retorno de la inversión. A día de hoy, muchas marcas siguen esta estrategia para aumentar los precios con respecto a los modelos regulares, por lo tanto, hay tantas ediciones limitadas, que el concepto de “limitado” ha perdido parte de su reputación original. Por este motivo, cuando hoy en día aparece una edición limitada en el mercado, deberán aparecer otros factores para hacer perdurar su valor, como por ejemplo la marca, el modelo concreto, la historia o las complicaciones que posee el reloj y que le harán distinto de los demás modelos. No es lo mismo la edición limitada de los 40 años del Patek Philippe Nautilus, del cual se fabricaron 700 piezas, que una edición limitada de Omega Seamaster, del cual se fabrican 15.000.

### **III. Relojes Vintage**

Este tipo de relojes no tienen una regla fija para definirse, es decir, la opinión irá variando según los compradores o coleccionistas. Estos relojes pueden ser aquellos que tienen más de 20 años, pero que llegue a ser un reloj Vintage no es solo cuestión de años. Otro factor importante es que ya no se fabrica en la actualidad y por ello adquirirlo en distribuidor es imposible, por ello estos relojes tienen algo especial y que atrae a los compradores.

Los relojes Vintage son relojes que evolucionan con el tiempo y ese detalle las marcas lo tienen presente en la actualidad, por ello, la estrategia que muchas de ellas están siguiendo es la producción de modelos similares, pero con los materiales perfeccionados que tienen un menor desgaste. Por lo tanto, nos podemos encontrar frente a un reloj que ha “evolucionado” y que puede llegar a tener el mismo aspecto que tenía cuando salió años atrás. Por ello recuperar los modelos míticos es una estrategia sólida que las marcas están usando actualmente.

Debido a esto, la cotización de estos relojes Vintage está por encima de la mayoría de los modelos más modernos y es, por esto, por lo que aumenta la motivación de las marcas para crear más modelos similares, pudiendo aumentar su precio e incrementar sus beneficios anuales.

Un buen ejemplo podrían ser los Patek Philippe Nautilus o los Audemars Piguet, estos modelos de finales de los sesenta tienen precios muy similares a los modelos modernos, tanto los realmente antiguos, como las nuevas piezas de la misma línea que estas marcas están sacando al mercado.

Con estrategias como esta las marcas están intentando aumentar sus beneficios y seguir manteniendo vivos los relojes icónicos e históricos de la marca.

#### **IV. Ley de la oferta y demanda**

Esta ley que tanto se usa y que es tan conocida en el mundo del marketing y de la economía, también es muy utilizada por las marcas de lujo de productos no perecederos y, en concreto, las marcas relojeras. Esta ley refleja el principio básico sobre el que se basa una economía de mercado, es decir que nos explica la relación entre demanda de un producto y cantidad ofrecida del mismo, teniendo en cuenta al precio al que se vende el producto.

El factor que más influye en el valor de un reloj, o en general, de cualquier artículo de lujo clásico es la relación oferta/demanda, que normalmente va unida a la producción total de dicho reloj.

Rolex, por ejemplo, es una marca que tienen un volumen de producción muy alto, y a pesar de producir más de 800.000 relojes anuales, se podría decir que sus relojes son los que menos valor pierden a día de hoy en el mercado. Esto es posible debido a que para millones de personas, poder llevar en la muñeca un Rolex sigue siendo el “sueño” de poder tener el reloj deseado. También podríamos aplicar lo mismo a marcas ya nombradas como Patek Philippe, pero con un volumen de producción y un entorno mucho más reducido.

Las marcas de relojes más demandadas disminuyen la oferta. A diferencia de lo que harían muchas otras marcas, las cuales cuanto más alta es la demanda, más oferta ofrecen al comprador, estas marcas tan prestigiosas de relojes disminuyen la oferta de determinados modelos muy demandados, fabricando un número muy bajo de productos, para que de esta manera el mercado no se sature ni se masifique.

Por ejemplo, algunos modelos muy exclusivos de la marca Patek Philippe (Nautilus) solo llegan a muchas joyerías una vez al año, haciendo que estos distribuidores escojan rigurosamente a qué cliente o comprador le dan el prestigio de comprar un modelo tan limitado.

Con esta estrategia de gestión, las marcas dotan a ciertos modelos una exclusividad y un prestigio que les permite mantener y aumentar su valor con el paso

de los años. Incluso muchos de estos modelos, aumentan su valor con el hecho de poseerlos en el momento de la compra, pudiendo revenderlos en el momento por más de la mitad de su valor.

## **V. Relojes de baja producción**

Los buenos relojes, en particular aquellos que se consideran especiales o de baja producción son aquellos que pueden tardar días e incluso meses en acabar su proceso de fabricación. Trabajar con los mejores materiales siempre suelen requerir grandes esfuerzos de mano de obra, es por ello que se necesitan personas especializadas que repasen cada pieza y las terminen cuidadosa. En la mayoría de los casos, estas piezas son creadas por relojeros independientes.

Actualmente incluso las marcas con una demanda muy alta a menudo no puede vender suficiente producto. Este problema crea una mayor demanda en el mercado y un gran bloqueo en la producción.

A la mayoría de las marcas les gustaría poder aumentar su producción de relojes especiales, pero en muchas ocasiones esto no es ni fácil ni produce la rentabilidad esperada.

En el momento en el que la producción de estos relojes se detiene, ya no se fabrican más y es, en este momento, en el que el coleccionista hace todo lo posible para poder hacerse con estas piezas únicas. Por ello, al haber tan pocas unidades, el precio puede subir de manera irracional. Mientras no haya una oferta real de estos relojes, los precios van a estar siempre sujetos a lo mucho que un comprador o un coleccionista quiera poseer este reloj.

Poseer este tipo de relojes va a hacer que aumente el valor de los mismos a largo plazo, ya que estos relojes están relacionados con el concepto de que los relojes son caros debido a una escasa producción y a los grandes costes derivados de los proveedores y artesanos que los fabrican.

## **VI. Fenómeno Boutique**

Este modelo de gestión llevado a cabo por las principales marcas de lujo del sector relojero hace que el cliente sienta en mayor medida la experiencia de comprar un reloj de lujo, ofreciéndole la oportunidad de sumergirse en la marca.

El cliente que va a comprar un reloj con un precio tan elevado quiere sentirse único y exclusivo y, por ello se podrán encontrar con una biblioteca donde encontrará libros inéditos de la marca, una hospitalidad donde podrá relajarse en un ambiente lujoso y una sala VIP donde se podrán realizar las compras a puerta cerrada.

Dentro de estas Boutiques, el cliente va a poder obtener una serie de productos y accesorios que han sido diseñados exclusivamente para la tienda, y que otros distribuidores de la marca no tendrán en sus tiendas. Por ello, comprar un producto en un a Boutique va a hacer que este sea aún más especial y su valor fuera de sea mucho más elevado.

Además, no solo las Boutiques están aumentando por esto, sino por que quieren hacer que ciertos modelos muy exclusivos solo puedan ser distribuidos en las tiendas oficiales, haciendo de esta manera que dichos modelos sean mucho más únicos y prestigiosos. Un claro ejemplo es la marca Cartier, la cual en Madrid ha dejado de vender productos en los distintos puntos de venta y ha centrado todas sus ventas en su Boutique de la calle Serrano. De esta forma, todo cliente que quiera acceder a un producto Cartier en esta ciudad, deberá acudir a la Boutique, donde el trato con la marca será pleno.

Este fenómeno que las marcas están incrementando día a día lo hizo por primera vez Montblanc, en el año 1919, cuando abrió la primera boutique de plumas en Hamburgo. A raíz de esta iniciativa de esta marca, las marcas han extendido una red de boutiques en las localizaciones más importantes para convertirse en los principales puntos de venta de sus productos.

Las marcas intentan representar lo emblemático de la marca, decorando su interior con los materiales que definen sus creaciones, buscando el entorno acogedor y de hogar para sus clientes y apostando hasta por palacios italianos y localizaciones más exclusivas para exponer sus joyas más representativas.

En conclusión, esta estrategia creada por las principales marcas de relojes líderes en el mercado, está haciendo que la compra de los productos aumente sus exclusividad, y por ello cuanto más aumente este factor más aumentará el precio de los productos. Esta venta tan personalizada es un ejemplo más de como estas marcas de productos no perecederos intentan crear productos que no pierdan su valor y que poseer sus creaciones signifiquen también para el cliente una experiencia única.

## 6. ROLEX

Me gustaría destacar y hablar más en profundidad de Rolex, la marca por excelencia líder en el mercado de la alta relojería y que sigue todas y cada una de las estrategias de gestión que hemos nombrado anteriormente, por ello podemos considerar a esta empresa como la marca líder de productos no perecederos dentro del sector de la alta relojería.

Rolex representa la marca relojera suiza por excelencia. La empresa diseña, fabrica, distribuye y da servicio a los relojes vendidos bajo las marcas de Rolex y Tudor, su marca secundaria. Este conglomerado es posiblemente el más grande, importante y prestigioso del mundo.

Ya hemos dicho anteriormente que este tipo de marcas de productos no perecederos tienen una larga historia detrás, en el caso de Rolex su historia se remonta a la ciudad de Londres en el año 1902, cuando fue fundada por Hans Wilsdorf y Alfred Davis, fue llamada “Wilford&Davis”. Más adelante, en 1915 llegó su nombre por excelencia, se renombró y paso a llamarse “Rolex”, para muchos esta fue la primera acción de marketing llevada a cabo por la marca. Por otro lado, podemos destacar que la sede de esta marca ha estado localizada en diferentes ciudades y ha superado dos guerras mundiales, con sus consecuentes impuestos sobre artículos de lujo y con cambios de localización como el de Inglaterra a Ginebra en 1919.

Durante esta larga historia Rolex ha creado grandes innovaciones que a día de hoy se siguen llevando a cabo, y son, los relojes más emblemáticos de la marca. Por ejemplo en 1926 inventó el primer reloj de pulsera que podría resistir al agua y sumergirse, en 1945 creó el primer reloj de pulsera que mostraba una fecha, y esta podía ser cambiada por el cliente mediante un dial. En la actualidad, creó en 2012 el primer reloj de pulsera con un marco de comando que estaba diseñado para una gran cantidad de usos.

Por último, la herencia e identidad de la marca son elementos fundamentales a tener en cuenta en el lujo clásico y en los productos que mantienen su valor. El nombre de Rolex se inspiró en una frase que del francés se traduce como “relojería

exquisita”. Además, la corona de su logotipo se encuentra entre los logotipos más emblemáticos que ha habido en todos los tiempos, como por ejemplo la manzana de Apple, Mercedes Bend o Ferrari.

Como hemos explicado en el apartado anterior, si a día de hoy compramos un Rolex, seguirá manteniendo su valor en un futuro y se podrá llegar a recuperar la inversión realizada, incluso, obteniendo beneficio, por ello esta marca suministra bienes que perduran en el tiempo para aquellos compradores que tengan la oportunidad de poseerlos.

Para demostrar que Rolex es una marca en continuo crecimiento y que sus beneficios aumentan cada año más, vamos a ver un gráfico en el cual podemos observar que es la empresa líder en ventas desde el 2015, y que su valoración no deja de aumentar. En el 2016 batió su record de ventas con una cifra de 149,808.659€ superando el importe en 2016.

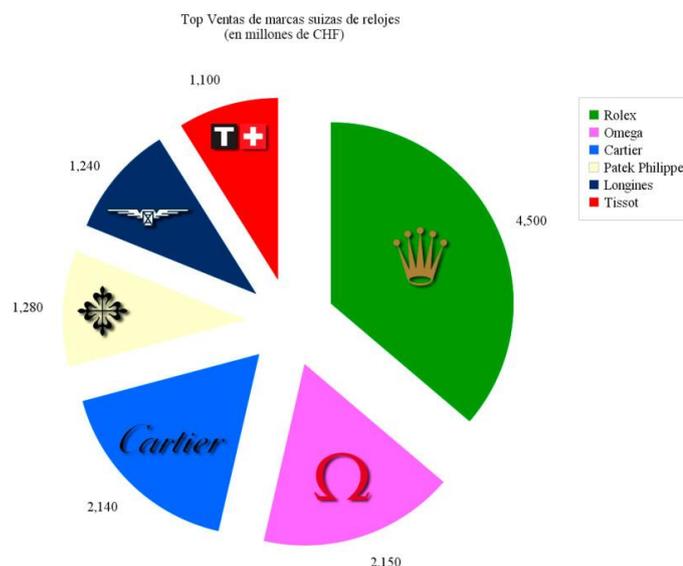


Imagen 3: Rolex es la empresa con más ventas desde 2015.

Fuente: <https://www.ciberwatch.es/blog/noticias/rolex-se-corona-ano-mas-como-lider-en-ventas-de-la-industria-relojera-suiza/>



Imagen 4: Cifras de ventas de Rolex España.

Fuente <http://ranking-empresas.eleconomista.es/ROLEX-ESPANA.html>

Estas cifras suponen que la marca se sitúa en el primer puesto entre todas las empresas del sector, lo que le hace una marca líder y por ello deseada por todos los consumidores. Este liderazgo en ventas también es uno de los motivos que hacen de Rolex una marca que mantenga el valor de sus productos, ya que sus clientes pueden obtener datos reales de cómo esta gran empresa crece con el paso del tiempo y de cómo cada vez son más personas las que se deciden por ella.

Podríamos decir que hay muchas más marcas de relojes que también cumplen con una larga historia, con grandes cifras de negocios, con productos que mantienen su valor y con más características similares a las de Rolex. Sin embargo, en esta marca se han unido varios efectos que han hecho que pueda considerarse un caso aparte. Además, la forma de gestionar sus productos, hace que esta marca se diferencie del resto.

En primer lugar, su innovación constante, su gran calidad y la resistencia que otorga a sus relojes le han dado una fama mundial. En segundo lugar la acumulación de éxitos a lo largo de su historia, el haber representado a celebridades y personajes relevantes del deporte o la política, los pequeños cambios o modificaciones de algunos de sus modelos en los últimos años y una cuidada y meticulosa campaña de

marketing han hecho que Rolex se convierta en un marca icónica y conocida en todo el mundo.

Por estos factores nombrados, la demanda por poseer relojes de esta marca es tan alta que hace que en los últimos años haya aumentando hasta llegar a niveles record. Por este motivo son relojes intemporales (atemporales) y muy polivalentes.

Esta creciente demanda junto con que Rolex haya aumentado los precios de los modelos modernos, provocan que año tras año los precios vayan subiendo. Si a día de hoy intentamos buscar un modelo de hace cinco años que costaba 3.000€, nos daremos cuenta de que hoy en día ese mismo modelo nos puede costar 6.000€, por ello la subida de precios en pocos años ha sido espectacular. Pero mientras siga habiendo oferta con estos niveles de precios y la gente los compre, los precios no van a bajar, sino que van a ir aumentando con el paso de los años.

La estrategia distribución que sigue Rolex y que también es importante a la hora de otorgar a la marca exclusividad y prestigio es una distribución selectiva, mediante Boutiques o tiendas oficiales y mediante puntos de venta en las joyerías más exclusivas del mundo. Rolex selecciona de forma cuidadosa en que joyerías se venderá su producto y si esos puntos de venta reúnen unos determinados requisitos para que representen de la mejor manera posible la imagen que tiene la marca.

Algo que debemos destacar es que Rolex da más importancia a la calidad que a la cantidad, por eso hay muchos modelos que son muy limitados y que se distribuirán de forma muy escasa y selectiva a las joyerías. Estas deberán otorgar estos relojes a sus mejores y más fieles clientes, según la percepción de Rolex. Al igual que la distribución es exclusiva, esta marca no busca una gran presencia ni expansión, sino que su principal objetivo es intentar que los lugares donde se vende el producto sean especiales y característicos.

Rolex en su página Web afirma que solo un distribuidor oficial Rolex está autorizado para vender y realizar el mantenimiento de sus relojes, ofreciendo al cliente el conocimiento, la destreza y el equipo necesarios para darle el mejor servicio. Únicamente ellos pueden garantizar la autenticidad de todas y cada una de las piezas

de su Rolex. Además, la marca te ayudará a tomar una decisión que durará toda la vida.

Otras de estrategias fundamentales de Rolex para crear productos que se mantengan en el tiempo y se revaloricen con lo años es la estrategia de comunicación empleada desde el año 1927. Desde ese año, esta marca ha patrocinado exploración, golf, carreras, tenis, jazz y multitud de actividades culturales que le hacen crear un “valor de marca” muy arraigado en la sociedad.

Rolex elige las personas que han logrado algo y que forman parte de la historia para unirse con ellos en ambos logros. Usar una persona pública, conocida y valorada por la gente hará que los modelos que estas personas lleven en su muñeca, aumenten su valor, ya que la mayoría de las personas querrán poder llevarlos también. Además, otra de las estrategias que hacen es la de descubrir talentos y futuros campeones, y así, acompañarles hasta que consiguen entrar en la historia y alcanzar grandes metas.

Estos tipos de gestión hacen que Rolex tenga una estrategia de desarrollo a largo plazo, y por ello sus relojes puedan seguir siendo productos de lujo no perecederos. De esta manera, Rolex tendrá la oportunidad de poder invertir en sus beneficios para mejorar la distribución de sus productos, servicios de post-venta y un aumento del I+D para desarrollar día a día nuevos productos de calidades excelentes.

En definitiva, Rolex es una marca líder en el sector de la relojería que a día de hoy sigue todas las estrategias de gestión de los productos no perecederos. Con este tipo de estrategias, consigue otorgar a sus relojes una historia y una herencia que harán que estos productos nunca pierdan su valor. Por ello, queda demostrado que marcas como Rolex siguen unas estrategias de gestión distintas a las que realizan las marcas que no poseen productos perecederos.

## 7. CONCLUSIONES

A partir de la investigación y análisis realizado, y teniendo en cuenta los objetivos iniciales que se han planteado, se exponen las siguientes conclusiones:

En un primer lugar, hemos llegado a la conclusión de que el lujo es un término que evoluciona con el paso del tiempo, proporcionando a los consumidores nuevas formas de percibir los atributos de los productos, como la exclusividad o el valor de los bienes. Además, debemos tener en cuenta, que los productos de lujo pueden llegar a ser una gran inversión, ya que el sector del lujo es un mercado en constante crecimiento, y que como ya ha demostrado, no se ha visto afectado por las diferentes crisis que han afectado a la economía en los últimos tiempos.

Posteriormente, se evidencia, después de estudiar los tipos de gestión que siguen este tipo de marcas, que los productos de lujo no perecederos son completamente distintos a los demás productos de lujo, ya que estos mantienen su valor con el paso del tiempo. Las marcas que poseen este tipo de bienes siguen unas estrategias de gestión distintas a las que siguen otras marcas de artículos de lujo, debido a que se centran principalmente en unos atributos concretos, mediante los cuales, consiguen dotar al producto del prestigio suficiente para llegar a considerarse un producto tan único y de tan altísimo valor. La historia, el patrimonio, la exclusividad, la altísima calidad y, por último, sus estrategias de precios, son algunos de las características principales que diferencian a los productos de lujo no perecederos de aquellos que no lo son, y que por tanto, no mantienen su valor con el tiempo.

Como campo de aplicación dentro de todos los tipos de productos no perecederos que existen, se ha analizado el sector de la alta relojería. Este sector permite un análisis más profundo del modelo de gestión de este tipo de empresas, las cuales intentan que sus productos nunca pierdan valor y que su prestigio siga presente con el paso de los años. A parte de conocer cuáles son los atributos que poseen estos tipos de productos, relojes de alta calidad, hemos profundizado en cada una de las estrategias de gestión que siguen este tipo de empresas, llegando a la conclusión de que la gestión

de las marcas, es el elemento fundamental que hace que estos productos, puedan llegar a considerarse, relojes de lujo no perecederos.

Por último, el caso de Rolex aporta a la investigación un ejemplo real de cómo la marca de alta relojería líder en el mundo, siguiendo unas estrategias centradas en la distribución selectiva, la identidad de la marca, la innovación constante y la altísima calidad, otorga un alto valor a sus productos, consiguiendo superar sus ventas y el reconocimiento de sus relojes día a día. De esta manera logra que todo aquel que posea una pieza de Rolex posea un producto en constante revalorización, es decir, un tesoro.

Con esta investigación, y según las conclusiones obtenidas, podemos finalizar diciendo que las empresas que se dedican a los artículos de lujo no perecederos, siguen unas estrategias de gestión propias, que en muchos ocasiones, no son las mismas que las utilizadas por otro tipo de empresas de artículos perecederos.

## 8. Bibliografía

ALCELAY, C. (05 de 03 de 2017). ¿El lujo es un capricho o una buena inversión? *EL MUNDO*, pág. ONLINE.

Ashok Som, C. B. (2014). *The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Wiley.

Barrios, I. d. (27 de 09 de 2016). *Forbes*. Recuperado el 22 de 04 de 2019, de Forbes.com: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/la-incomparable-disparidad-del-lujo-vs-premium/>

Bassat, L. (1999). *El Libro Rojo de las Marcas: Como construir marcas de éxito*. Madrid: Espasa.

Broer, R.-J. (31 de 03 de 2017). Relojes como inversión. *Chrono24*.

Campuzano, S. (2007). *El universo del lujo*. McGraw-HillInteramericana de España S.A.

Campuzano, S. (2016). *LA FÓRMULA DEL LUJO*. MADRID: IE BUSINESS PUBLISHING.

Carcano, L. (2013). Strategic Management and Sustainability in Luxury Companies. *Journal of Corporate Citizenship*, 36-54.

Carrión, P. (21 de 10 de 2011). ¿Es el gasto en lujo un capricho o una inversión? *El País*.

Chailan, C. (8 de 06 de 2017). *www.esan.edu.pe*. Recuperado el 13 de 05 de 2019, de Marcas premium y marcas de lujo: ¿qué las diferencia?: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/08/marcas-premium-y-marcas-de-lujo-que-las-diferencia/>

*Coleman*. (2018). Obtenido de Colemanctx: <http://www.colemanctx.com/gestion-branding-marcas-lujo-reto-exclusivo/>

Cueva, R. A. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson.

Dubois B, L. G. (2001). Consumer Rapport to luxury: Analyzing Complex and Ambivalente Attitudes. *Consumer Research Working Article* , 736.

García, S. C. (8 de 12 de 2015). entrevista exclusiva para O Portal do MARKETING. (O. P. MARKETING, Entrevistador)

González, J. (11 de 8 de 2014). *Think&sell*. Recuperado el 10 de 4 de 2019, de thinkandsell.com: <https://thinkandsell.com/blog/hacia-una-taxonomia-practica-de-las-marcas-de-lujo/>

Kapferer, J. (2015). *Kapferer on Luxury*. Londres: Kogan Paged.

Kapferer, J. N. (1998). Why are we seduced by luxury brands?. *Journal of brand management* , 44-49.

Kapferer, J.-N. B. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Londres: Kogan Page.

Kip Becker, J. W. (30 de 07 de 2018). The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* , págs. 51-63.

Lopez, E. G. (12 de 10 de 2015). *inversión & Finanzas*. Recuperado el 27 de 5 de 2019, de Finanzas.com:  
<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20151012/lujo-inversion-brillante-3259193.html>

Modaes. (2018). *Modaes*. Recuperado el 3 de 5 de 2019, de L'Oréal engorda su cartera de marcas con dos nuevas adquisiciones:  
<https://www.modaes.es/cosmetica/loreal-engorda-su-cartera-de-marcas-con-dos-nuevas-adquisiciones.html>

Nadine Hennigs, K.-P. W. (2012). What is the Value of Luxury? A Cross Cultural Consumer Perspective. *Psychology and Marketing* , 29, 1018–1034.

Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management* , págs. 287-289.

Ollé, R. R. (2009). *El nuevo Brand Management*. Barcelona: Gestión 2000.

Quelch, o. L. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons* .

Rucker, M. H. (2013). What Makes a Luxury Brand: The Effect of Competence and Warmth Cues on Luxury Perception. *Advances in Consumer Research* , 41.

Saldarriaga, C. M. (2006). Atributos característicos de las marcas de bienes de lujo. *AD-MINISTER* , 27-45.

Sempere, M. (21 de 09 de 2015). Hermés: auténtico icono del lujo. . *El economista*.

Sheila Liberal Ormaechea, J. S. (2013). *Los atributos definatorios de una marca de lujo para los consumidores* . Universidad Francisco de Vitoria, Universidad San Pablo CEU. MADRID: mniascience.

Uggla, H. (2017). The Price of Luxury. *Journal of Brand Management* , 2, 58-62.

Urraca, J. M. (12 de 04 de 2018). *Capital Radio*. Recuperado el 20 de 05 de 2019, de Captitalradio.es: [https://www.capitalradio.es/noticias/empresas/la-industria-del-lujo-sigue-valiendo-oro-2021-va-crecer-4\\_33849455.html](https://www.capitalradio.es/noticias/empresas/la-industria-del-lujo-sigue-valiendo-oro-2021-va-crecer-4_33849455.html)

Vallesi, F. (18 de 7 de 2014). *Fundspeople*. Recuperado el 27 de 5 de 2019, de Fundspeople.com: <https://es.fundspeople.com/news/invertir-en-lujo-una-inversion-atemporal-y-un-placer-duradero>

Vickers, J. S. (2003). The marketing of luxury goods: an exploratory study - three conceptual dimensions. *The marketing review* , 459-478.

Vigneron, F. &. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *The Journal of Brand Management* , págs. 484-506.

Wiedmann, K.-P. H. (2009). *Value-based segmentation of luxury consumption behavior. Psychology and Marketing.*