



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LOVEBRANDS: COMO EL LUJO CONECTA EMOCIONALMENTE CON SUS CLIENTES**

Autor/a: María Hilda Valero González

Director/a: Ana Isabel Jiménez Zarco

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es averiguar cuales son los factores principales que hacen que un cliente se enamore de una marca en el sector del lujo, así como examinar cuales son los principales beneficios que este sentimiento aporta a la empresa. Para este fin, se realizará un análisis teórico en el que se revisará la literatura existente definiendo el concepto y los atributos de las *Lovebrand*, los elementos y características del lujo y la importancia de la experiencia del cliente, con un especial énfasis en la fase de recomendación. Posteriormente, se procederá a contrastar el modelo teórico con un análisis empírico de carácter cualitativo. A través de una entrevista a cinco diferentes profesionales del sector, se intentará contestar a las preguntas de investigación establecidas para corroborar las hipótesis deducidas en la parte teórica. Por último, se expondrán los principales resultados, así como las consecuencias e implicaciones que estos tienen para la gestión empresarial.

**Palabras Clave:** *Lovebrand, lujo, emociones, factores, experiencia del cliente, Brand Ambassador, valor, lealtad.*

## ABSTRACT

The objective of this research paper is to find out the main elements that make a customer fall in love with a brand in the luxury sector, as well as analyzing the benefits this feeling has on the company. To achieve this goal, a theoretical and empirical analysis will be done. The theoretical framework will describe the concept and main attributes of the *Lovebrands*, the elements and characteristics of the luxury sector, and the importance of the customer experience, with a special emphasis in the advocacy phase. For the empirical analysis, a qualitative method will be used to contrast the hypotheses proposed in the theoretical framework. Based on the qualitative interviews done to five different professionals from the luxury world, we will try to answer the research questions in an attempt to confirm the hypotheses obtained in the theoretical part. The results and conclusions as well as the implications this has for the strategic management of the company will also be analyzed.

**Palabras Clave:** *Lovebrand, luxury, emotions, elements, customer experience, Brand Ambassador, value, loyalty.*

## ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	6
1.2. PROPOSITO DEL TRABAJO .....	7
1.3. METODOLOGÍA.....	8
1.4. ESTRUCTURA .....	9
<b>2. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1. LOVEBRAND.....	10
2.1.1. <i>El Concepto de Lovebrand y el Amor.....</i>	<i>10</i>
2.1.2. <i>Atributos de las Lovebrand.....</i>	<i>14</i>
2.1.3. <i>Principales Beneficios del Lovebrand desde el punto de vista estratégico</i>	<i>18</i>
2.2. EL SECTOR DEL LUJO .....	22
2.2.1. <i>Definición y concepto de lujo. Evolución del término.....</i>	<i>22</i>
2.2.2. <i>El sector del lujo.....</i>	<i>30</i>
2.2.3. <i>Los clientes del lujo: distintas generaciones .....</i>	<i>33</i>
2.3. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR DEL LUJO.....	37
2.3.1. <i>Análisis del proceso: Customer Journey. Omnicanalidad. ....</i>	<i>37</i>
2.3.2. <i>Factores determinantes en el paso de la fase de retención a la fase de recomendación: Recomendación.....</i>	<i>41</i>
<b>3. CAPITULO TERCERO: ANÁLISIS EMPÍRICO .....</b>	<b>45</b>
3.1. METODOLOGÍA.....	45
3.1.1. <i>Entrevista a profesionales en el mundo del lujo.....</i>	<i>45</i>
3.1.2. <i>Estructura de la entrevista y relación con las preguntas de investigación.</i>	<i>47</i>
3.1.3. <i>Resultados.....</i>	<i>48</i>
<b>4. CAPÍTULO CUARTO: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>66</b>
6.1. ENTREVISTA REALIZADA A LOS PROFESIONALES DEL LUJO .....	66

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Clasificación de los Ocho Tipos de Amor - Teoría del Amor Triangular de Stenberg .....	11
<b>Figura 2.</b> Clasificación de los Ocho Tipos de Amor - Teoría del Amor Triangular de Sternberg aplicada al Amor Persona - Objeto (Shimp y Madden) .....	13
<b>Figura 3.</b> Los Ejes Amor / Respeto .....	16
<b>Figura 4.</b> Diferencias Marca - Lovemark.....	17
<b>Figura 5.</b> Consecuencias del Amor por la Marca.....	21
<b>Figura 6.</b> Posicionamiento de los diferentes tipos de lujo.....	23
<b>Figura 7.</b> Tipologías de lujo y territorios de la fórmula.....	29
<b>Figura 8.</b> Clasificación de los Clientes del Lujo de acuerdo con un estudio realizado por Mindshare .....	36
<b>Figura 9.</b> Customer Journey .....	38
<b>Figura 10.</b> Correlación entre la visión interna de la experiencia del cliente y la valoración de los consumidores .....	39
<b>Figura 11.</b> Aumento en la importancia del servicio y la conexión emocional .....	43

# 1. CAPÍTULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN

## 1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

***“El idealismo de Amor es el nuevo realismo de la empresa. Forjando Respeto e inspirando Amor, la empresa puede cambiar el mundo.”*** (Roberts, 2004)

En un mercado cada vez más saturado, resulta complicado para las marcas diferenciarse por meros atributos racionales. Es por ello por lo que éstas buscan una conexión emocional con sus clientes; ya no solo quieren vender sus productos o servicios, quieren formar parte de sus experiencias, despertar sus emociones y activar sus sentidos para así poder crear *“lealtad más allá de la razón”* (Roberts, 2004). A través de esta conexión emocional, las marcas son capaces de posicionarse en un lugar privilegiado tanto en la mente como en el corazón de sus consumidores (Torreblanca, 2015), que pasan a sentir AMOR por dichas marcas.

Así mismo, el sector del lujo ha evolucionado y la figura del cliente, aunque ya era importante, está cobrando cada vez más relevancia logrando situarse en el centro de la estrategia empresarial de estas marcas. Por su naturaleza perfeccionista y de calidad superior, las marcas de lujo quieren entender y conectar con sus consumidores para así poder anticiparse a sus necesidades y superar sus expectativas. Quieren que sus clientes se sientan identificados con sus valores, que deseen sus productos y servicios, y ofrecerles un valor que traspase la racionalidad. Por esta razón, parece especialmente importante que en el sector de lujo el cliente desarrolle amor por la marca. En otras palabras, que las marcas de lujo sean a su vez una *Lovebrand*.

En este proceso de creación del amor en el mundo del lujo tiene especial importancia la experiencia del cliente, ya que es a través del desarrollo de este viaje cuando el consumidor entra en contacto con los distintos intangibles de la marca que consiguen conectar emocionalmente con cada uno de ellos, enamorándolos, atrayéndolos e incluso convirtiéndolos en *Brand Ambassadors*.

En definitiva, esta conexión irracional no sólo permite a las marcas de lujo establecer un posicionamiento dentro del mercado, sino que también les permite crear una relación a largo plazo con sus clientes, aumentando así los niveles de confianza, fidelidad y conexión. Esto a su vez, les permite conseguir *Brand Ambassadors* en lugar de clientes.

Toda marca de lujo pretende potenciar esos factores que hacen que un cliente se enamore de su marca y para ello, deben saber cuales son esos elementos principales.

## 1.2. PROPÓSITO DEL TRABAJO

Este trabajo tiene como objetivo profundizar en el concepto de *Lovebrand* para así poder entender los factores que hacen que un cliente desarrolle amor por su marca especialmente en el sector del lujo. Por ello, además de identificarse los atributos propios de una *Lovebrand*, así como el valor que aportan a la empresa, se examinarán ciertas características del sector del lujo diferenciando entre consumidores de distintas generaciones para entender cómo varían estos factores dependiendo de la edad. Además, se hará un recorrido por el *Customer Journey* con especial énfasis en la fase de recomendación, que parece tener un papel muy importante en la experiencia del cliente.

Una vez analizado el marco teórico, se presentará un análisis empírico que muestra distintas opiniones sobre el concepto de las *Lovebrand* por parte de distintas personalidades del mundo del lujo en España. Con estas entrevistas se pretende entender más a fondo y de una manera más real, los factores que algunas marcas de lujo están utilizando para que sus clientes se enamoren de su marca.

A través de este análisis, se intentará responder a las siguientes preguntas de investigación.

*P1. ¿Qué factores hacen que un cliente de lujo sienta amor por la marca y cómo podemos alcanzarlo?*

*P2. ¿Qué beneficios tiene ser una marca amada y por qué las marcas de lujo deberían aspirar a serlo?*

*P3. ¿Es la creación de la conexión con la marca distinta en las distintas generaciones?*

*P4. ¿Qué papel desempeña la experiencia del cliente para que una marca sea amada en el sector del lujo?*

### 1.3. METODOLOGÍA

Para poder entender de manera adecuada los factores que hacen que una marca se convierta en *Lovebrand*, así como para dar respuesta a las preguntas de investigación establecidas, se realizará un análisis tanto teórico como empírico.

En primer lugar y con el fin de establecer un marco conceptual, se hará una amplia revisión de la literatura existente, tanto de artículos académicos y estudios de mercado como de blogs especializados y noticias actuales. Se definirá así el concepto de *Lovebrand* y su valor desde un punto de vista estratégico. Además, se analizará el sector del lujo mundial y en España, primero de manera general y después diferenciando entre las principales generaciones. Por último, se realizará un recorrido a través del *Customer Journey*, centrándose en la omnicanalidad de la comunicación y en la última fase del proceso: la recomendación. A lo largo de esta sección se desarrollarán cuatro hipótesis que tratan de contestar, desde un punto de vista teórico, las preguntas de investigación.

En segundo lugar y con el fin de corroborar la información expuesta en el marco teórico, se analizarán las respuestas de cinco personas relacionadas con el mundo del lujo en España. La entrevista está diseñada con el objetivo responder las preguntas de investigación previamente mencionadas y observar las distintas opiniones de los profesionales para poder corroborar las hipótesis de investigación. Con el fin de captar la diferencia entre productos, empresas y generaciones, las cinco personas elegidas tienen diversos perfiles dentro del sector. Estas son: Christoph Schimidinger, Vicepresidente Regional y Director General de Four Seasons Madrid, Beatriz González - Cristóbal, Miembro de la Junta Directiva del Grupo Starhotels, Grupo Tous y del Círculo Fortuny, Susana Campuzano, Directora de los Programas de Dirección de Lujo de IE Business School, Socia directora de Luxury Advise y autora del *Universo del Lujo* y *La Fórmula del Lujo*, Luna Abad, Directora de Marketing y Comunicación de Luxury Advise y Fundadora de la marca VOL, y Enrique Valero, Director general de Abadía Retuerta - Le Domaine.

Finalmente, se expondrán las conclusiones obtenidas a partir de ambos análisis, intentando dar una respuesta concreta a las preguntas de investigación establecidas al inicio del trabajo.

#### 1.4. ESTRUCTURA

Este trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos principales. En el primer capítulo, la introducción, no solo se contextualiza y justifica la elección del tema, si no que también se explica la metodología y estructura a seguir. El segundo capítulo, el marco teórico, se encuentra a su vez dividido en tres apartados. El primero está dedicado al concepto de *Lovebrand*, el segundo al sector del lujo, y el tercero, con el objetivo de conectar las secciones anteriores, al análisis de la experiencia del cliente en el mundo del lujo, dando especial importancia a la fase de recomendación. El tercer capítulo, el análisis empírico, contrasta las cuatro hipótesis deducidas en el marco teórico con las respuestas obtenidas a partir de entrevistas con distintas personalidades del sector. Por último, el cuarto capítulo expone las conclusiones obtenidas a partir de ambos análisis. Las secciones cinco y seis del índice se corresponden con las referencias bibliográficas y los anexos, respectivamente.

## 2. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

### 2.1. LOVEBRAND

#### 2.1.1. El Concepto de Lovebrand y el Amor

***“El hecho es que las Lovemarks las crean y son propiedad de la gente que las ama. Allí donde hay un cliente enamorado hay una Lovemark.”*** (Roberts, 2004)

En el mundo actual, en el que el *engagement* y la conexión con el cliente son cada vez más importantes, el concepto de ***Lovebrand*** o ***Lovemark*** cobra cada vez más sentido. Las marcas ya no solo quieren que a sus clientes les gusten sus productos o servicios, quieren crear una experiencia, despertar emociones, activar los sentidos... en definitiva, quieren que sus clientes sientan AMOR por su marca. Aquellas capaces de generar estas emociones son las que se conocen como *Lovebrand*.

Tal y como las describe Jurado (2019) en su blog Antropología 2.0, *“las Lovebrand son marcas que generan una atracción tan fuerte en los consumidores que la adquisición de sus productos no se da tan solo porque sean las preferidas sino porque son ‘amadas.’”* Las *Lovebrand* son capaces de atrapar a los clientes de tal manera que se incrustan en su corazón de por vida. Son capaces de enamorarlos, emocionarlos y atraerlos (Miñana, 2016).

Es algo similar a lo que ocurre con las personas. Tal y como explica Tim Hallorand (2014) en su libro *Romancing the Brand: How Brands Create Strong Intimate Relationships with Consumers*, los clientes no solo consumen o interactúan con las marcas, sino que mantienen relaciones con ellas. Con algunas tan solo tienen un enamoramiento fugaz y apasionado, mientras que otras se incrustan en su vida, como si fueran parte de su familia.

Paloma Aguado Hernández (2016), brand, innovation & strategy marketing manager en Schweppes Suntory España, explica una sensación parecida. Las compara con esa profunda conexión que aparece tan solo con ciertas personas. Personas que, aun no siendo conocidas, son capaces de despertar un sentimiento profundo, real y cercano. Un sentimiento de atracción y amor. La marketing manager, además, clasifica las marcas en tres categorías distintas dependiendo de los sentimientos que estas provocan en el cliente. Las categorías son:

- **Invisible Brands:** marcas que no forman parte del mundo del consumidor. A pesar de estar presentes, el cliente ni las conoce ni le interesan.
- **Everyday Brands:** marcas cercanas, incorporadas a la rutina del consumidor. Forman parte de la vida del cliente y confían en ellas, pero no llegan a despertar emociones.
- **Lovebrands:** marcas que atrapan y enamoran a su cliente. Son aquellas que hacen sentir bien al consumidor por distintas razones, aquellas que son capaces de despertar emociones y conseguir *Brand Ambassadors* por convicción propia (Aguado, 2016).

En ocasiones, resulta complicado utilizar un atributo tan personal como el amor para explicar el sentimiento que nos puede llegar a producir una marca. Sin embargo, hay estudios que demuestran que el amor persona - marca presenta cualidades muy similares al amor persona - persona y, por lo tanto, no es desacertado comparar ambos tipos de reacción (Sarkar, 2011).

Una de las teorías más conocidas del amor interpersonal es la teoría del amor triangular de Sternberg que intenta entender el amor de acuerdo con tres componentes interrelacionados: **intimidad**, sentimiento de cercanía y conexión con la otra persona, **pasión**, distintas fuentes de motivación que llevan a la atracción física y psicológica en la relación, y **decisión/compromiso**, determinación de amar a alguien (en el corto plazo) y de querer mantener ese amor (el largo plazo). De acuerdo con el autor, hay ocho posibles combinaciones con estos tres componentes que representan distintos tipos de amor, siendo el amor consumado o completo la combinación de los tres elementos y lo que normalmente se aspira a alcanzar (Sternberg, 1986).

**Figura 1. Clasificación de los Ocho Tipos de Amor - Teoría del Amor Triangular de Stenberg**

<b>Tipo de Relación</b>	<b>Intimidad</b>	<b>Pasión</b>	<b>Decisión / Compromiso</b>
No Amor	-	-	-
Gusto	+	-	-
Amor Loco	-	+	-

Amor Vacío	-	-	+
Amor Romántico	+	+	-
Amor Compasionado	+	-	+
Amor Fatuo	-	+	+
Amor Consumado / Completo	+	+	+

*Fuente: Sarkar, 2011*

Shimp y Madden, ambos profesores en la Universidad de Carolina del Sur, decidieron aplicar la teoría del amor triangular de Sternberg al amor persona - objeto (entendiendo por objetos productos, marcas, tiendas, publicidad y más) debido a las similitudes que presentan con el amor interpersonal. Las tres dimensiones que identifican son **gusto**, que se corresponde con intimidad, **deseo** que se corresponde con pasión y **decisión/compromiso**, que presenta el mismo nombre. Los ocho tipos de amor que identifican utilizando estas tres categorías son:

- **No Gusto:** relaciones en las que el consumidor siente indiferencia por la marca. Son normalmente categorías de producto con las que el cliente no está involucrado o donde ya ha establecido una conexión con otra marca competidora.
- **Gusto:** marcas con las que el consumidor siente cierto grado de afinidad pero por las que no tiene un deseo de comprarlas.
- **Encaprichamiento:** existe un gran deseo de compra por el producto o marca, pero hay falta de gusto, incluso de ganas de consumirlo. Son normalmente las modas fugaces.
- **Amor Funcional:** relaciones en las que el cliente compra por pura funcionalidad. No hay ninguna conexión emocional ni deseo.
- **Amor Inhibido:** relación en la que priman el gusto y deseo por la marca, pero existe una restricción que disuade al consumidor. Esta categoría incluye, por ejemplo, cualquier producto que el cliente no se pueda permitir por razones económicas.

- **Amor Utilitario:** relación común en la que hay gusto y compromiso, pero falta de pasión. Es una relación de continua compra pero sin lealtad.
- **Amor Sucumbido:** marcas por las que el consumidor siente pasión y compromiso pero no especial gusto por ellas. Es una situación más complicada y que normalmente se da debido a presiones externas de amigos o familia.
- **Lealtad:** el cliente tiene una relación íntima con la marca, siente pasión por comprarla de manera repetitiva y su decisión/compromiso por amarla es muy fuerte. (Shimp & Madden, 1988) Esta categoría es en la que se sitúan las *Lovebrand*.

**Figura 2. Clasificación de los Ocho Tipos de Amor - Teoría del Amor Triangular de Sternberg aplicada al Amor Persona - Objeto (Shimp y Madden)**

Tipo de Relación	Gusto	Deseo	Decisión / Compromiso
No Gusto	-	-	-
Gusto	+	-	-
Encaprichamiento	-	+	-
Amor Funcional	-	-	+
Amor Inhibido	+	+	-
Amor Utilitario	+	-	+
Amor Sucumbido	-	+	+
Lealtad	+	+	+

**Fuente:** Sarkar, 2011

Tras esta introducción sobre el amor y la idea de *Lovebrand*, es conveniente señalar que, durante estos últimos años, muchas son las personalidades del mundo del marketing que han intentado definir este concepto tan intangible desde distintas perspectivas. Para algunos, son un símbolo de pasión y apego emocional, para otros de lealtad y para otros, están relacionadas con la disposición del cliente por conseguir un

producto a un precio *premium* (Groizard, 2019). Sin embargo, no fue hasta el año 2004, cuando el entonces CEO de Saatchi & Saatchi Worldwide, Kevin Roberts, acuñó el término en sí en su libro “*Lovemarks: el futuro más allá de las marcas.*” La idea fundamental que el autor intenta comunicar y que repite una y otra vez a lo largo de su libro es que “*las grandes marcas son las que crean grandes relaciones con el consumidor más allá del producto*” (Miñana, 2016). La cuestión ahora es; ¿Qué hay que hacer para llegar a ser una Lovebrand?

### 2.1.2. Atributos de las *Lovebrand*

Como se ha definido anteriormente, las *Lovebrand* son aquellas capaces de crear “*lealtad más allá de la razón*” (Roberts, 2004). Son marcas que dan un paso más y crean una relación duradera con el consumidor basada en la confianza y el amor. Pero ¿qué atributos definen una *Lovemark*? ¿Qué es lo que hace que sean amadas por sus clientes? ¿Cómo se distingue un gran amor de los demás?

El CEO de Saatchi & Saatchi utiliza las palabras **MISTERIO**, **SENSUALIDAD** e **INTIMIDAD** para captar los vínculos emocionales que estas marcas crean con su cliente. Además, defiende la idea de que el “*amor es acción*” (Roberts, 2004) y por lo tanto toda marca que quiera convertirse en un *Lovebrand* debe “*mantenerse en contacto permanente con sus consumidores, trabajar con ellos, entenderlos, dedicarles tiempo*” (Roberts, 2004).

Para entender mejor lo que el autor de “*Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*” intenta expresar con los atributos, conviene profundizar en cada uno de los términos por separado.

Las relaciones necesitan descubrimiento y asombro para perdurar en el tiempo si no, no hay oportunidades y el fuego que las mantiene vivas se apaga. Esta sensación de sorpresa es lo que conseguimos a través del **misterio**. Al contrario de lo que piensan muchas empresas, para que los consumidores se enamoren de una marca es necesario que esta cuente con un cierto grado de intriga que sea capaz de trascender la racionalidad y el cálculo (Roberts, 2004). Una de las mejores maneras de conseguirlo es a través del *storytelling*, que permite conectar continuamente con el *target* y estimular su interés. Las marcas que utilizan el misterio para contar sus historias, las envuelven con “*una cierta*

*atmósfera mágica permitiéndoles aumentar sus experiencias y generando unos vínculos emocionales más fuertes con sus consumidores”* (Montaner, 2016). Para Roberts, el misterio es una cualidad muy poderosa ya que es capaz de liberar emociones y potenciar matices de vivencias. Además, se encuentra presente en historias, personajes, sueños, mitos e iconos que enriquecen el vínculo y crean inspiración. En definitiva, *“el misterio es una de las claves para crear lealtad más allá de la razón”* (Roberts, 2004).

El segundo atributo de las *Lovebrand* es **sensualidad** y, con esto, Roberts se refiere a como los cinco sentidos son la vía más rápida para llegar a las emociones humanas. Los sentidos son *“directos, provocativos, inmediatos. Difíciles de burlar. Y aún más difíciles de anular”* (Roberts, 2004), lo que hace que la comunicación sea mucho más intensa. Colores, imágenes, olores, sonidos, patrones, sabores... son distintas maneras de utilizar la sensualidad. Aquella marca capaz de apelar a cualquiera de los cinco sentidos (vista, oído, gusto, olfato y tacto), está conectando directamente con las emociones de su consumidor ya que estos evocan, transportan, dan seguridad y confianza. Como dice Roberts, *“los sentidos nos alertan, nos inflaman, nos advierten y también nos llenan el corazón de júbilo”* (Roberts, 2004). Además, estas marcas capaces de llegar a los sentidos de los clientes y provocar sensaciones, muestran una mayor personalidad que aumenta a su vez el sentido de pertenencia. Esto actúa como un elemento diferenciador de la marca haciendo que esta se sitúe en una posición privilegiada en la mente y corazón del consumidor (Torreblanca, 2015).

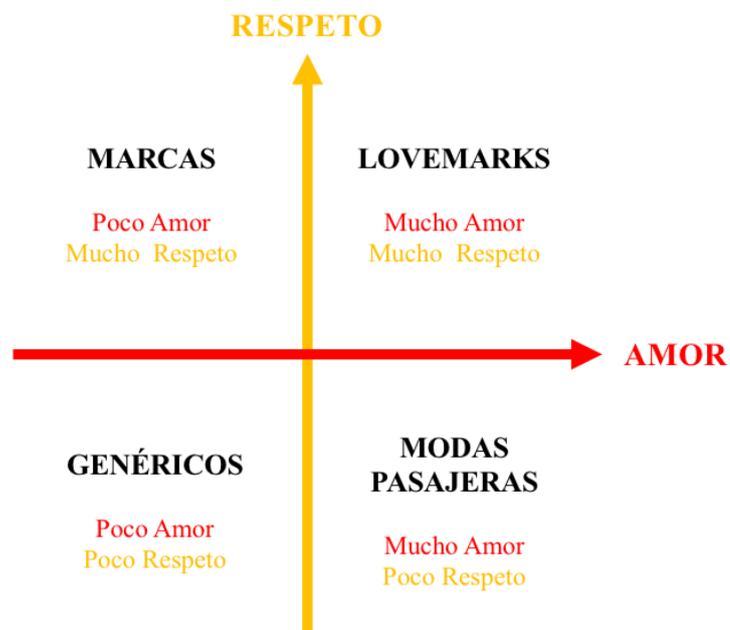
El tercer y último atributo es la **intimidad** y todo lo que se refiere a la cercanía y confianza de la marca con el consumidor. Es el atributo más polémico de los tres ya que es difícil determinar el nivel de acercamiento que un cliente desea, especialmente en distintas culturas y épocas, pero a la vez es el elemento que falta para poder llegar a crear amor. *“La intimidad exige una profunda comprensión de lo que le importa a la gente. Lo que supone que también nosotros debemos estar dispuestos a revelar quienes somos y confesar nuestros propios sentimientos”* (Roberts, 2004). Es importante transmitirle al cliente que queremos su confianza, no su dinero. Como dice Portillo (2020) en el blog Puro Marketing, *“quieres que te permita acompañarlo en los momentos más importantes de su vida.Quieres ser parte de su día a día y significar algo para él.”* La intimidad es un proceso de doble sentido: hay que saber hablar pero también escuchar. Por ello, es un elemento fundamental en la creación de una *Lovemark* que, como se ha mencionado anteriormente, no pertenece a la empresa, si no a la gente que la ama. Empatía,

compromiso y pasión son las tres facetas que la componen y que hacen de la intimidad el único factor por el que “*caerán las reservas y reticencias y las marcas podrán convertirse en Lovemarks*” (Roberts, 2004).

Tras haber entendido los tres atributos de las *Lovebrand*: misterio, sensualidad, e intimidad es también importante explicar el concepto de RESPETO, un componente esencial para que se de el amor. El respeto es importante porque marca un código de conducta basado en la actuación, en la reputación y en la confianza, creando un profunda y simbiótica relación con el amor. En otras palabras, “*si no hay respeto, no hay amor*” (Roberts, 2004). Sin embargo, el respeto es necesario pero no suficiente para crear una *Lovemark*.

Para entender bien como se relacionan estos dos elementos y poder clasificar de una manera más precisa las marcas, Roberts junto con el entonces presidente de Saatchi & Saatchi, Bob Seelert, creó Los Ejes Amor / Respeto. Estos ejes representan de manera visual la repercusión del respeto y la necesidad del amor.

**Figura 3. Los Ejes Amor / Respeto**



**Fuente:** Roberts, 2004

Como se puede apreciar en el gráfico, existen cuatro tipos de marcas de acuerdo con esta teoría:

- **Genéricos:** productos necesarios pero que no despiertan ningún deseo en el consumidor.
- **Modas Pasajeras:** marcas amadas durante un periodo de tiempo muy corto.
- **Marcas:** marcas bien posicionadas pero con riesgo de caer si no son capaces de diferenciarse correctamente.
- **Lovemarks:** marcas que provocan amor en el cliente. Despiertan sus emociones y producen lealtad más allá del producto.

Como conclusión a esta sección en la que se han definido los distintos atributos de las *Lovebrand*, así como la importancia que tiene el respeto en cuanto a la creación de relaciones significativas con el cliente, se pueden anotar algunas de las diferencias principales entre marcas y *Lovemarks*.

**Figura 4. Diferencias Marca - Lovemark**

<b>MARCA</b>	<b>LOVEMARK</b>
Información	Relación
Reconocida por los consumidores	Amada por la gente
Genérica	Personal
Presenta una narración	Crea una historia de amor
Promesa de calidad	Toque de sensualidad
Simbólica	Icónica
Definida	Infusa
Declaración	Historia
Atributos definidos	Envuelta en misterio
Valores	Espiritualidad

Profesional	Apasionadamente creativa
Agencia de publicidad	Compañía de ideas

*Fuente: Roberts, 2004*

Tras haber entendido mejor el concepto y los elementos principales de las *Lovebrands*, se puede plantear la primera hipótesis en respuesta a la primera pregunta de investigación: *¿Qué factores hacen que un cliente sienta amor por la marca y cómo podemos alcanzarlo?*

*H1. Las emociones y conexión con el target son elementos fundamentales para generación de este amor.*

### 2.1.3. Principales Beneficios del Lovebrand desde el punto de vista estratégico

***“La diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones”*** (Roberts, 2004)

Como se ha explicado anteriormente, ser considerado una *Lovebrand* puede convertirse en un gran activo estratégico para la empresa. Sin embargo, son muchos los factores que hay que tener en cuenta y muchas las inversiones que hay que realizar a largo plazo para llegar a convertirse en una marca amada.

Tim Halloran (2014), presidente de Brand Illuminator, establece los pasos de los que consta este proceso de enamoramiento en su libro *“Romancing the Brand: How Brands Create Strong, Intimate Relationships with Consumers.”* Para el autor lo primero es que la empresa conozca su propia marca y punto de diferenciación. Una vez establecido el punto de partida, puede determinar el tipo de consumidor al que quiere enamorar y crear, con él, una primera experiencia memorable en la que el cliente se sienta especial. Tras esta primera conexión la empresa tiene que ser capaz de crear una comunicación mutua que le permita ahondar aún más en la relación. Cuando el vínculo ya está establecido hay que mantenerlo vivo y para ello la marca debe mantenerse activa, junto con el cliente, promover el descubrimiento y dar a sus consumidores. Los últimos dos pasos se darían en caso de error o ruptura con el cliente. Como se puede apreciar, no es un proceso fácil ni corto.

En un estudio realizado por Deloitte, se explica cómo “*el privilegio de convertirse en una Lovebrand está al alcance de muy pocos*” (Martínez, s.f.). El sector, tipo de producto, competencia en el mercado o conocimiento de la industria, son algunos de los factores que pueden complicar el proceso al que mucha marcas aspiran (Martínez, s.f.).

Siguiendo esta línea de argumentación, se podría entender que ciertas empresas no quisieran invertir sus recursos en la creación de una cualidad tan intangible de la que no se sabe si van a obtener beneficios. Por ello es importante explicar que es lo que hace que las *Lovebrand* sean rentables desde un punto de vista económico y los beneficios que se pueden obtener al ser una marca tan potente.

De acuerdo con Sarkar en un estudio realizado en 2011 titulado *Romancing With a Brand: A Conceptual Analysis of Romantic Consumer - Brand Relationship*, existen cuatro consecuencias principales cuando el cliente siente amor por la marca. Estas son:

- **Intención de pagar un precio *premium*:**

Cuando un consumidor se siente emocionalmente conectado con una marca existe una necesidad por mantener esa relación y cierta ansiedad por una posible separación. Por ello, el cliente está dispuesto a pagar un precio *premium* con el fin de obtener esa marca que ama. Cuanto *premium* dispuesto a pagar, dependerá del amor que sienta por dicha marca (Sarkar, 2011).

- **Lealtad de marca:**

De acuerdo con un estudio realizado por Oliver (1999) hay distintas fases en el desarrollo de la lealtad por una marca. La primera, también conocida como lealtad cognitiva, es en la que el consumidor muestra preferencia por una marca con respecto a las demás alternativas, sin embargo, todavía, no existe conexión. Durante la fase de lealtad afectiva (segunda), es cuando el cliente empieza a desarrollar gusto por la marca tras repetidas compras satisfactorias. Hay cierto grado de satisfacción pero no llega a haber compromiso total. Es a partir de la tercera fase, lealtad conativa, cuando el autor empieza a hablar de compromiso específico hacia una marca con intención de volver a

comprar. No obstante, es importante remarcar que el consumidor no llega a realizar la compra hasta la cuarta y última fase del proceso, lealtad de acción (Oliver, 1999). En su estudio, Sakar (2011) defiende como el amor por la marca influye positivamente en la lealtad conativa y en la lealtad de acción cuando se superan los obstáculos externos.

Además, tal y como explica Roberts, las marcas ganan más dinero con sus consumidores más leales, aquellos que siempre eligen su producto. Una relación de amor duradera es capaz de crear ese sentimiento de compromiso (Roberts, 2004).

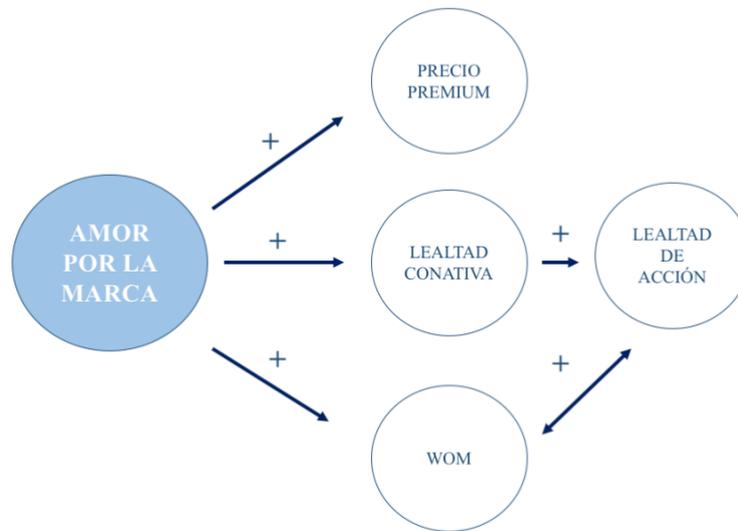
- ***Word - of - mouth* (WOM) positivo:**

Como de dispuesto se encuentra a hablar positivamente de la marca un consumidor satisfecho es lo que se define como *word - of - mouth* positivo. De acuerdo con el estudio realizado por Carroll and Ahuvia (2006), clientes que muestran un mayor grado de amor por la marca, están más predispuestos a difundir un *word - of - mouth* positivo, lo que a su vez hace que aumente la difusión de la marca en el mercado (Carroll and Ahuvia, 2006; Sakar, 2011).

- **Lealtad de acción y *word - of - mouth* positivo:**

En esta última consecuencia, Sakar (2011) une dos de las características explicadas anteriormente: lealtad de acción y *word - of - mouth* positivo. Teniendo ya un entendimiento de ambos conceptos, el autor conceptualiza que estas dos propiedades están positivamente relacionadas no solo con el amor por la marca, pero también entre ellas. Es decir, a mayor lealtad, mayor WOM positivo.

**Figura 5. Consecuencias del Amor por la Marca**



**Fuente:** Sakar, 2011

Por otro lado, es también necesario entender otras características no exclusivas de las *Lovebrand* pero sí presentes en todas ellas. En el estudio realizado por Deloitte se analizan tres fórmulas relacionadas con el amor por la marca que tienen un impacto directo en las ventas y, por lo tanto, en los resultados de la empresa. La primera es entender que las marcas no pertenecen a la empresa si no a los consumidores y por ello se debe dejar que el mercado determine su camino natural. En segundo lugar, la experiencia del cliente tiene mucha relevancia en cuanto a la cantidad que éste está dispuesto a pagar, “el 86% de los consumidores pagaría más si se le garantiza una mejor experiencia” (Martínez, s.f.). Por último, cualquier *Lovebrand* es consciente de las necesidades y hábitos de consumo de sus clientes logrando atender siempre a sus necesidades y deseos (Martínez, s.f.).

En conclusión, crear una *Lovebrand* es una gran inversión que puede dar grandes resultados no solo personales o sociales, sino también económicos. Esto nos permite plantear una hipótesis para nuestra segunda pregunta de investigación: *¿Qué beneficios tiene ser una marca amada y por qué las marcas de lujo deberían aspirar a serlo?*

*H2. El amor por la marca genera beneficios tanto emocionales como económicos.*

## 2.2. EL SECTOR DEL LUJO

### 2.2.1. Definición y concepto de lujo. Evolución del término.

“*Abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos*” es la primera definición que aparece en la RAE (2019) cuando buscamos el término *lujo*. Sin embargo, este concepto asociado con la ostentación, con lo innecesario o con lo superficial, ha ido evolucionado a lo largo de los últimos años para convertirse en un sinónimo de perfección y exclusividad, pero también de dedicación, de conexión y de sentimiento. Por ello, la RAE (2019) también define lujo como “*elevada categoría, excelencia o exquisitez que posee algo por la calidad de las materias primas empleadas en su fabricación, sus altas prestaciones o servicios, etc.*”

Al contrario de lo que se tiende a pensar, no existe nada más necesario para el ser humano que lo popularmente conocido como superfluo, es lo que permite a la raza humana distinguirse de los animales (Ferrero, s.f.). Por esta razón, el lujo no es un concepto de la sociedad actual, es algo que lleva existiendo desde hace siglos, una constante en la historia de la humanidad. Con el paso del tiempo, lo que consideramos o no lujo ha ido evolucionando. Desde objetos más materiales como el uso de ciertos tejidos o la decoración de los hogares hasta experiencias más intangibles como los viajes o la gastronomía. No importa en que forma, pero el lujo siempre ha estado presente y el comportamiento del consumidor forma parte de su esencia (Puro Marketing, 2017).

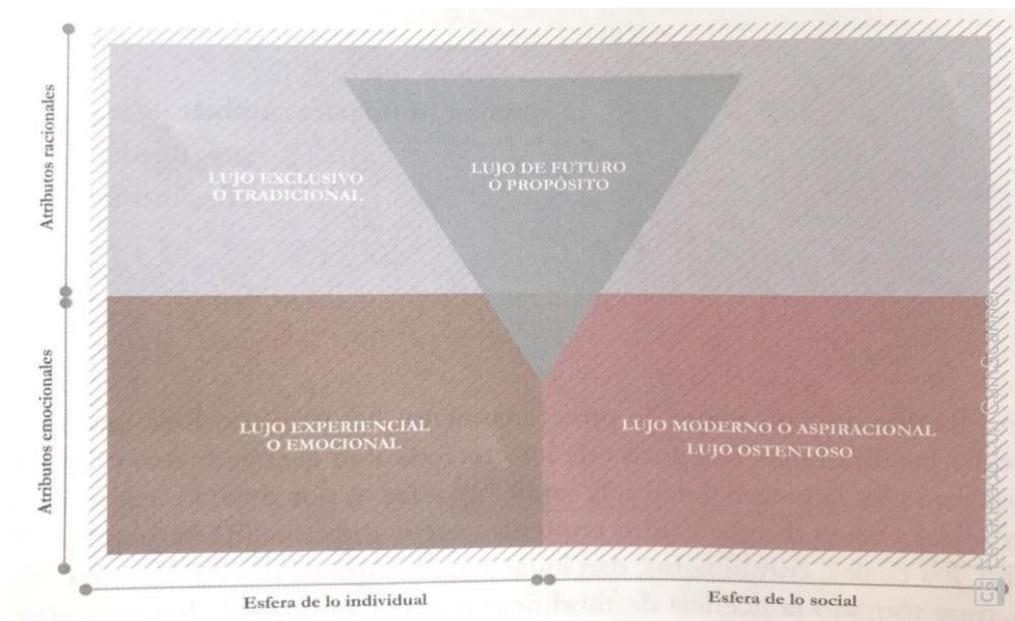
La psicología que existe tras el consumidor del lujo está muy unida a la psicología animal. El proceso neuronal por el que un consumidor decide comprar un producto de lujo es similar al que ocurre cuando, por ejemplo, un pavo real enseña sus colores para mostrar su atractivo. Lo que el animal pretende es mostrarse a sí mismo en todo su esplendor, lo que puede llegar a alcanzar y lo bonito que puede llegar a ser. Los humanos utilizan el lujo de una manera parecida, no es algo necesario para sobrevivir, pero es algo que nos permite mostrarnos como somos. Los productos y servicios de lujo aportan una cierta categoría que llevan implícitos ciertos atributos como éxito, perfección o calidad, estas son las cualidades que verdaderamente queremos enseñar cuando decidimos comprar un producto de lujo. (Puro Marketing, 2017). No es el producto en sí lo que buscamos, es lo que representa.

Como se ha mencionado anteriormente, el lujo ha ido cambiando a lo largo de los siglos y ha pasado de ser algo relativamente simple como es la fabricación artesanal dirigida a ciertas élites, a convertirse en algo realmente complejo. Las marcas han evolucionado y se han diversificado, los productos ya no son lo más importante, los clientes demandan distintas experiencias y la gestión de este tipo de marcas resulta cada vez más difícil. En su libro “La Fórmula del Lujo”, Susana Campuzano analiza la situación actual de este sector con el objetivo de desarrollar una fórmula que le permita aclarar los distintos ingredientes que forman estas marcas (Lipovestky, 2016).

Se procede a continuación a analizar dicha fórmula propuesta por Susana Campuzano (2016), experta en el sector del lujo, con el fin de entender mejor que se esconde detrás de estas marcas.

Antes de explicar los ingredientes primordiales de la fórmula y tal y como hace la autora del libro, es importante distinguir entre cuatro tipos de lujo de acuerdo con dos ejes principales: racionalidad/emocionalidad y individual/social. Combinando estos cuatro atributos, obtenemos cuatro categorías de lujo: lujo exclusivo o tradicional, lujo moderno, lujo emocional y lujo de propósito.

**Figura 6. Posicionamiento de los diferentes tipos de lujo**



**Fuente:** Campuzano, 2016

En el **lujo exclusivo o tradicional**, la calidad es el objetivo principal. Se caracteriza por tener una figura de un visionario o creador al frente de la marca, un origen familiar y unos reconocidos clientes que actúan como modelos ofreciendo cierta diferenciación al producto. El trabajo, artesanal o semi - artesanal, requiere un cierto saber hacer particular ya que es sobre un oficio designado. Marcas como Hermès, Gucci o Burberry se encuentran dentro de esta categoría.

Con el **lujo moderno** se comienza el movimiento hacia lo emocional, siendo la innovación y la creatividad uno de sus pilares fundamentales. Se caracteriza a su vez por poseer una figura creativa (mango) que actúa en perfecta simbiosis con una figura gestora (caballero). Como menciona la autora del libro, *“el éxito de las grandes marcas que triunfaron en este periodo fue el de la creación de un tándem perfecto entre un mango y un caballero”* (Campuzano, 2016). Además, con el lujo moderno, comienza la construcción de lo que actualmente entendemos como marca, siendo el simbolismo, el valor de la representación, la comunicación y lo social, atributos fundamentales de este tipo de lujo. Chanel es un perfecto ejemplo de esta categoría.

El **lujo emocional** surge cuando juntamos la emocionalidad y el placer individual. Se dio por primera vez en la década de 1990, cuando los valores de ostentación y simbolismo quedaron anticuados y los clientes empezaron a buscar valores más puros y para el disfrute personal. Este tipo de lujo apela a los sentidos para crear emociones y le da especial importancia a la creación de experiencias y por lo tanto también al servicio. Marcas como Bulgari, Missoni o Armani, están alcanzando este tipo de lujo *“ofreciendo experiencias de vida más completas para sus clientes”* (Campuzano, 2016).

El último tipo de lujo, **lujo de propósito**, pretende predecir ciertas tendencias y avances del futuro que vayan a influir en el sector. Para esta sección, Susana Campuzano utiliza un estudio realizado por Cynthia McFarlane, presidenta de Saatchi & Saatchi para América Latina, y resume las ideas principales de este análisis. De acuerdo con la síntesis de la escritora de “La Fórmula del Lujo” con respecto a este estudio previamente mencionado, en el futuro va a haber *“una vuelta a los valores verdaderos e importantes de la vida”* (Campuzano, 2016). También hay una referencia importante a lo emocional y, tal y como se explicó en la sección anterior, se habla de una conexión entre el mundo del lujo y el concepto de *Lovebrand*. La responsabilidad corporativa y el tiempo como lujo son otros dos conceptos muy importantes en esta categoría.

Tras haber entendido estas cuatro tipologías de lujo, se procede a analizar la fórmula en sí. Susana Campuzano opta por un modelo poligonal que le permite ilustrar los distintos valores que caracterizan este tipo de marcas. La autora define un total de doce atributos que se encuentran a su vez divididos en tres categorías: los ingredientes base, los ingredientes de la categoría lujo y los ingredientes de estilo. Cada una de estas categorías contiene cuatro atributos que se corresponden a su vez con los cuatro tipos de lujo anteriormente definidos. De esta manera, cada uno de estos tipos de lujo, queda definido a partir de tres distintos atributos: uno base, uno de categoría lujo y uno de estilo.

La primera categoría son los **ingredientes base**, aquellas propiedades sin las cuales no existe un producto de lujo, aquellas que tienen que estar presentes en toda la trayectoria y proceso de creación. Estas son: exclusividad, calidad superior, innovación/creatividad, experiencia/emociones y precio elevado. Las cuatro primeras forman los vértices principales del polígono y en el centro se encuentra el precio elevado, algo común a todos los tipos de lujo.

A pesar de la común idea de que la calidad es la cualidad principal del lujo, la **exclusividad** es en realidad el concepto más relacionado. El término exclusividad lleva asociado consigo el concepto de escasez y limitación, es decir, no todo el mercado tiene acceso a este tipo de productos. La baja accesibilidad de estas marcas forma parte de su estrategia de diferenciación y posicionamiento, ya que el sentimiento de inaccesibilidad genera al consumidor un deseo por obtener el producto o servicio. Como dice Susana Campuzano *“si queremos que una marca , producto o servicio se posicione en el segmento del lujo, la estrategia de exclusividad es el camino más rápido”* (Campuzano, 2016). En el momento en el que un producto comienza a ser abundante, masivo, deja de considerarse lujo.

A pesar de no ser el primer ingrediente en la fórmula, es también muy importante la **calidad superior** ya que *“si el producto es exclusivo, pero no tiene calidad superior, no puede posicionarse en el segmento del lujo o valor”* (Campuzano, 2016). La calidad es un atributo más complejo de lo que parece ya que a pesar de ser algo principalmente objetivo con elementos tangibles y racionales que pueden llegar a crear confianza por parte del cliente, ha ido evolucionando a lo largo de los años junto con el sector. El cliente ya no solo entra en contacto con la marca a través del producto, si no que existen múltiples puntos de comunicación que añaden complejidad a la calidad ofrecida. Además de la

calidad de producto, el lujo actual debe ofrecer también calidad de distribución y de servicio.

La **innovación y creatividad** es el tercer ingrediente base de esta fórmula. Mientras la creatividad es el proceso intelectual que lleva a una persona a desarrollar una idea, la innovación es la intención de llevar a cabo dicha creación. Ambos elementos son fundamentales en la creación y desarrollo cualquier marca de lujo ya que, en conjunto, no solo aportan nuevas formas y usos de los productos, sino que también generan un sentimiento de sofisticación, modernidad y deseo. Además, *“una marca de lujo no destaca ni sobrevive en el mercado sin creatividad e innovación”* (Campuzano, 2016), son elementos fundamentales para la diferenciación.

La **experiencia**, a pesar de parecer un concepto muy moderno, se considera el cuarto ingrediente base de la fórmula. Experiencia en el contexto del lujo es todo aquello *“que añade valor y que está vinculado a las emociones. Es la suma de todas las interacciones entre un cliente y una marca”* (citado por Campuzano, 2016). Para que exista una experiencia, tiene que haber una generación de emociones y sensaciones, lo que hace que el cliente sienta felicidad, placer y conexión con la marca. Las claves fundamentales para crear una experiencia son el escenario, la intriga (muy relacionado con el concepto de misterio de las *Lovebrand*) y la relación con el cliente incluso en el momento posterior a la venta. Precisamente porque el consumo del lujo no es por necesidad si no por emoción, la experiencia y el lujo están tan unidos.

El último ingrediente base del lujo es el precio elevado, algo imprescindible a la vez que común a todos los tipos de lujo, por eso se encuentra localizado en el centro del gráfico. El precio actúa como *“indicador del resto de atributos”* (Campuzano, 2016) y ayuda con el posicionamiento de la marca. En los segmentos más bajos del lujo, lujo accesible, el precio está más determinado por la competencia, mientras que en los segmentos medios y altos, el precio se convierte en algo más simbólico, representativo de valores de la marca. Desde un punto de vista estratégico, las características de estos productos que hacen que los clientes estén dispuestos a pagar un precio tan elevado son la inelasticidad y la consideración de los intangibles. Además, la rentabilidad con respecto al canal utilizado y la importancia de tener una imagen similar de manera global, son unos factores de creciente relevancia en cuanto a la fijación del precio en un producto de lujo.

El segundo grupo de atributos en la fórmula, son los denominados **ingredientes de la categoría lujo**. Estos ingredientes son aquellos que se refieren al sector en sí y que diferencian el lujo del resto de adquisiciones, además complementan a los ingredientes base. Estos ingredientes son: la artesanía/saber hacer, el simbolismo/estatus, el servicio y la personalización.

La **artesanía y el saber hacer** forman parte del origen del lujo ya que las grandes marcas provienen de los oficios artesanos. Estas prácticas, normalmente secretas y que requieren de gran experiencia, han de ser preservadas a la vez que perfeccionadas para poder desarrollar el producto. Además, *“la elaboración artesanal le confiere al producto un gran romanticismo y le otorga unicidad, escasez, patrimonio y herencia”* (Campuzano, 2016).

El **simbolismo** actúa como un gran diferenciador de estatus, lo que hace que sea considerado el criterio más polémico del lujo. Campuzano explica como *“el producto actúa como un signo que procura contenidos de pertenencia a un grupo, una clase social, un estilo de vida o una identidad personal”* (Campuzano, 2016), lo que está muy relacionado con lo anteriormente explicado sobre la razón por la que un consumidor decide comprar un producto de lujo. Hay ciertas marcas que reniegan de la simbología por evitar esta clasificación, sin embargo, una dosis de estatus es necesaria en cualquier marca de lujo.

El **servicio** es un atributo que siempre debe de estar presente en el mundo del lujo. Los clientes del lujo son más exigentes y cuando compran un producto no solo buscan lo tangible, si no también lo intangible, esto último es lo que ofrece el servicio que, además, tiene un papel fundamental en la satisfacción total del consumidor. Al ser ejecutado por personas, *“el lujo tiene que garantizar al cliente una atención personalizada, amable y sincera, y en ningún caso altiva. Ha de ser humana, participativa y alegre”* (Campuzano, 2016). En el lujo, el vendedor es un representante de la marca y todo lo que haga o diga influye en la total experiencia del cliente que además exige distintos conocimientos y tratos.

La **personalización** es uno de los atributos que más se va a desarrollar en el lujo de futuro debido la accesibilidad actual a los datos. Por el momento, en el sector del lujo hay dos tipos de personalización, aquellas en las que las marcas colaboran con el cliente

pero son ejecutadas por ellas mismas, y aquellas en las que se requiere de una mayor involucración por parte del cliente, haciéndolo partícipe de la parte creativa del proceso.

La última categoría de atributos que Susana Campuzano incluye en su fórmula, son los **ingredientes de estilo**. Estos son el diseño/estilo, la cultura, los sentidos, y el propósito y se diferencian de los anteriores porque en lugar de ser comunes a lo que se considera lujo, son más personales y característicos de cada una de las marcas y estilos que existen.

Aunque el lujo se ha asociado siempre con una estética de exceso y ostentación propia del barroco, el lujo no sigue una **estética** particular. Como bien ejemplifica la escritora del libro, “*en el lujo ha habido y sigue existiendo un lujo clásico (Rolls - Royce), barroco (Dolce & Gabbana), moderno (Dior), contemporáneo (Vitra), intelectual (Saint Laurent), minimalista (Calvin Klein), espiritual (Shiseido)*” (Campuzano, 2016) y a lo largo de su historia ha sido no solo una representación más de estos movimientos si no también un impulsor de nuevas tendencias.

La **cultura** es aquello que le permite a la marca contar su historia, su simbología, la vida de sus fundadores o incluso su proceso de elaboración, en otras palabras, es aquello que permite a la marca transmitir y comunicar sus historias con sus clientes con el fin de conectar emocionalmente con ellos. Como el contenido del que se puede hablar es prácticamente inagotable, es importante la organización y coherencia en su selección ya que el contenido cultural debe acompañar al cliente, no despistarlo. Además, con su capacidad de comunicación tanto en medios más tradicionales como aquellos que son más actuales, las marcas de lujo han estado “*actuando estratégicamente como un verdadero agente cultural*” (Campuzano, 2016).

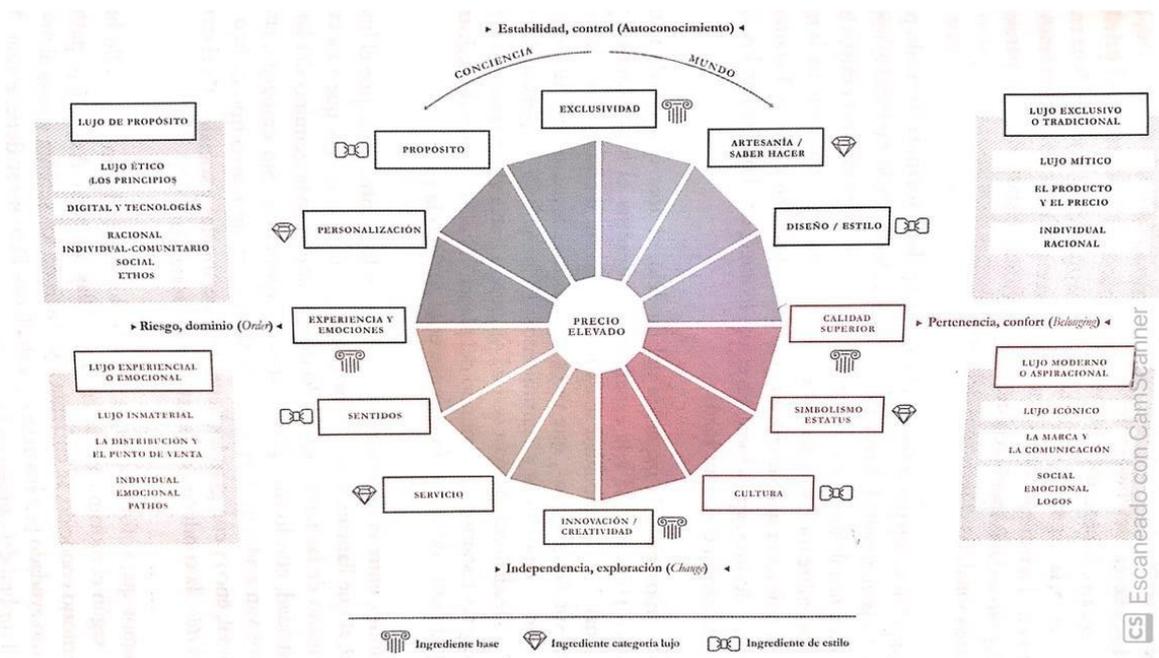
Los **sentidos** son otro de los elementos que tienen en común el lujo y las *Lovebrand*. Es el atributo que permite a las marcas utilizar sus recursos para evocar sensaciones relacionadas con los cinco sentidos ya que, de manera similar a lo explicado con las *Lovemarks*, el “*camino directo para hacer upgrading es el de trabajar la sensorialidad*” (Campuzano, 2016). Los sentidos son también uno de los elementos que más importancia van a cobrar en el lujo de futuro.

El **propósito**, último de los atributos del lujo, es un concepto relativamente actual que pretende captar la identidad y los valores de la marca. Este ingrediente, está cobrando

especial importancia en una sociedad en la que los valores y principios están cambiando y donde los clientes están cada vez más preocupados porque las marcas muestren “*su ideología, sus metas, su razón de ser; en definitiva, en su propósito o su misión en este mundo*” (Campuzano, 2016).

Con esta última definición se da por finalizado el análisis de cada uno de los ingredientes que crean la fórmula del lujo de acuerdo con Susana Campuzano. A continuación se muestra un gráfico que permite visualizar los elementos.

**Figura 7. Tipologías de lujo y territorios de la fórmula**



**Fuente:** Campuzano, 2016

Como se puede apreciar en el gráfico, cada una de las tipologías de lujo definidas al principio de esta sección, están formadas por un ingrediente de base, un ingrediente de la categoría de lujo y un ingrediente de estilo. De esta manera, en el primer cuadrante, entre la exclusividad y la calidad, se encuentra el lujo tradicional. En el segundo, entre la calidad y la innovación, el lujo moderno. El tercer cuadrante es para el lujo experiencial, delimitado por la innovación y la experiencia y, por último, entre la experiencia y la exclusividad, el lujo de futuro (Campuzano, 2016).

Como se puede comprobar, el lujo y las *Lovebrand* tienen muchas características en común como el valor de la experiencia, la conexión emocional con el cliente, o la disposición del consumidor de pagar un precio *premium*. Así mismo, el lujo y el concepto de *Lovebrand* comparten el valor que le aportan al cliente, cuya percepción depende de los valores intangibles. Los autores del libro *Creating Experience Value in Tourism* defienden que la perspectiva del valor está formada por cuatro dimensiones:

- **Valor funcional:** referido a la calidad y tratamiento percibido en relación con el coste.
- **Valor emocional:** se refiere a la capacidad que tiene la experiencia de generar bienestar, emoción y felicidad.
- **Valor social:** se trata del valor de la mejora en el estatus social derivada de la compra y como el consumo mejora su imagen y propia identidad.
- **Valor epistémico:** se relaciona con el sentido de la aventura y la satisfacción de obtener un conocimiento que le quita la curiosidad (Yachin, 2018).

Teniendo en cuenta la naturaleza y las características de los productos de lujo y aquellos que son amados por el cliente, los valores emocional, social y epistémico serán los más decisivos en el momento de determinar el valor que generar a sus clientes.

Tras haber entendido de una manera detallada el concepto del lujo así como la evolución de su trayectoria y el valor que aportan a sus clientes, se puede concluir que es una idea mucho más compleja de lo que parece en un principio. Existen distintas tipologías, hay distintos niveles y está definido por más de doce atributos, sin embargo, la presencia de los intangibles como símbolo de diferenciación parece ser una constante en todos sus elementos.

### 2.2.2. El sector del lujo

El sector del lujo, muy interesante y peculiar, ha sufrido muchos cambios en los últimos años tanto conceptual como ambientalmente en todo el mundo y también en España. En el año 2003, el mercado del lujo, ya más consolidado, estaba recuperándose de la crisis de 2001 y en el 2004, ya empezó a tener cifras crecientes, alcanzando el valor de 136 mil millones de euros (D'Arpizio, 2012). Sin embargo, el lujo ha crecido y evolucionado más de lo que se esperaba en estos últimos años, incluso durante la crisis del 2008 cuando el resto del mercado estaba en proceso de recesión (Campuzano, 2016).

En el año 2018, el mercado global del lujo creció un 5%, alcanzando una cifra total de 1,2 billones de euros y una tendencia positiva en todos sus segmentos. Los coches de lujo siguen siendo la categoría dominante de este sector, con un valor 495 mil millones de euros, y el lujo experiencial (principalmente hostelería, gastronomía y cruceros) sigue siendo muy atractivo para el cliente. A pesar de haber más segmentos, los coches, la hostelería y los bienes personales de lujo representan un 80% del mercado total (D'Arpizio et al., 2018). En 2019, las cifras continuaron creciendo a un ritmo constante del 4% alcanzando casi los 1,3 billones de euros (D'Arpizio y Levato, 2019).

Con respecto a los mercados de lujo mundiales, el consumidor Chino es el que lidera el crecimiento, representando un 33% del gasto mundial en 2018, un 1% más que el año anterior. Así mismo, el consumo local es cada vez más popular en el país y aumenta al doble de velocidad que el consumo en el extranjero. Europa sigue siendo el mercado principal para el lujo y sus ventas crecen moderadamente. El aumento del consumo local permitió al mercado alcanzar un valor de 84 mil millones de euros, sin embargo este mercado también sufrió una deceleración por parte del consumo extranjero. Las ventas en América y Japón aumentaron un 5 y un 6% con unos valores de ventas totales de 80 mil y 22 mil millones de euros respectivamente (D'Arpizio et al., 2018).

De acuerdo con un estudio realizado por EY en 2019, existen once factores que han facilitado el crecimiento de este sector durante el año de 2018, siendo la digitalización, el crecimiento de entrada en lujo y los mercados emergentes los más importantes. Aquellas marcas que sepan adaptarse a estos cambios y nuevas condiciones de mercado, serán las que continuarán creciendo (EY, 2019).

De manera similar al estudio de EY, las tendencias más importantes que destaca Bain & Company del sector del lujo global son la importancia del consumidor Chino, la relevancia del mercado online y un incremento en la rentabilidad del mercado. Además, destacan la importancia de las nuevas generaciones (Millennials y Gen Z), que en los próximos 5 años pasarán a representar la mayor parte del mercado (D'Arpizio, Levato, Prete, Del Fabbro & de Montgolfier, 2019).

Tras haber analizado el sector del lujo de manera global, se procede a continuación a analizar más en detalle el sector del lujo en España con el fin de entender sus

características principales, su posición con respecto al resto de los países y la manera en la que se ve afectado por los cambios en la industria.

España es un país en el que el consumo del lujo ha crecido enormemente en los últimos años a pesar de no ser uno de los países más populares para el consumo de estos bienes. Sus ventas aumentaron en 2015 un 9,8% con respecto a las del año anterior, tan solo por detrás de las de Francia donde aumentaron un 14,9% (Deloitte, 2017). En 2016 España fue el país en el que más aumentaron con un 6,2% (Deloitte, 2018) y en 2017, último año analizado, su crecimiento aumentó otra vez al 9,8%, pero es esta ocasión por detrás de varios países (Deloitte, 2019).

España tan solo tiene cuatro compañías en el “Top 100” lo que representa un 1,3% del total de las ventas de estas marcas, el noveno país que más aporta a esta clasificación mundial. Sin embargo, su media anual de ventas continúa aumentando habiendo alcanzado en el último año fiscal (2017) un valor de 813 millones de dólares, 72 millones más que en el ejercicio anterior. Las cuatro empresas que representan al lujo español en la clasificación mundial son: la firma de perfumería Puig en el puesto número 28, Tous que se mantiene en la posición 76, la Sociedad Textil Lonia (Purificación García y Carolina Herrera) tan solo cuatro puestos por debajo de Tous (80) y Festina Lotus que asciende hasta situarse en el puesto 89 (Deloitte, 2019).

Las oportunidades para la industria española del lujo son muy similares a las de la industria global. Las dos principales son la transformación digital, en la que España se puede ver especialmente favorecida debido a su alta digitalización en el consumo, y el reconocimiento del mercado Chino como principal cliente (Solunion, s.f ).

Es importante mencionar también que el consumo del lujo está muy determinado por el turismo extranjero (Solunion, s.f). Un informe realizado por Global Blue (2019) para el Círculo Fortuny analiza el impacto que los consumidores internacionales de élite pueden tener en el lujo español. Los compradores internacionales de élite tan solo representan un 17% de los consumidores de lujo, pero se caracterizan por realizar alrededor de 12 transacciones al año de 55.000€ por transacción y son aquellos que viajan, al menos, tres veces al año siendo su estancia de 15 días de media. La mayoría provienen de China (39%), el sureste de Asia (15%) y de los Países del Golfo (14%) pero sus destinos preferidos son Europeos, siendo España su séptima elección mundial.

Estos consumidores internacionales de élite consumen en España el 12% de su compra total, siendo su gasto medio de 22.000 €, el cuarto país europeo en el que más gastan. Casi la mitad de este consumo de estos compradores es en lo que se consideran productos de lujo y casi un 30% en productos de lujo extremo. La inmensa mayoría provienen de China, pero también de Rusia y de los Países del Golfo. A diferencia del mercado global, España tiene más consumidores provenientes de Sur y Centro América. Para atraer a estos compradores internacionales de élite, España debería crear más vuelos directos entre Asia y España y promover el país como un destino de lujo (Global Blue, 2019).

Con la situación actual en el 2020 y la crisis del Coronavirus, el sector del lujo, como la mayoría del mercado, se ha visto afectado y las predicciones que había para el futuro han cambiado. A pesar de la incertidumbre del momento, un estudio realizado por Bain & Company actualizado el 25 de Marzo del 2020, señala como la industria se va a ver afectada en el corto y medio plazo, pero también como, a largo plazo, las compañías pueden resurgir más fuertes, innovadores y con un propósito más claro. Por el momento se sabe que el primer trimestre de 2020 va a tener unos valores negativos y que dependiendo de la evolución de la crisis la rentabilidad puede reducirse aún más. Los factores principales de crecimiento a medio plazo siguen siendo la población China, la próxima generación y la revolución digital, aunque puede que la trayectoria no sea tan regular como era de esperar. Por último, las tendencias clave a largo plazo (venta online, activismo de marca, sostenibilidad y clientes más conscientes) se han reforzado e incluso acelerado con la crisis (D'Arpizio, Levato, Fenili, Colacchio, & Prete, 2020).

Tras el análisis se puede concluir que, el mercado del lujo es un mercado estable y fuerte cuyo valor se encontraba en un momento de crecimiento antes de la crisis del Covid - 19 y estaba cobrando cada vez más importancia. Las tendencias a largo plazo siguen siendo las mismas por lo que todavía se puede esperar una evolución del mercado tras haber superado esta inesperada dificultad.

### 2.2.3. Los clientes del lujo: distintas generaciones

El cliente del lujo ha evolucionado considerablemente a lo largo de los siglos. Desde la época de las grandes élites europeas hasta el consumidor actual, mucho más digital y preocupado por los valores que representa la marca. Como dice Mark Potts, director de *insights* en Mindshare North America, “*the definition and perceptions around*

*luxury have changed a great deal over the years and brands need to understand the nuances to succeed”* (mencionado en Carufel, 2018). Por lo tanto, es fundamental para las marcas de lujo intentar entender a sus consumidores, especialmente en la sociedad actual en la que el cliente se encuentra en el centro de la estrategia.

A pesar de ya haber mencionado algunas de estas características de los consumidores, se considera importante hacer un estudio un poco más detallado de estos atributos. En este apartado, se definirá el nuevo cliente del lujo así como las diferencias que existen entre las distintas generaciones.

En un estudio realizado en 2019 por la consultora Bain & Company, se define al nuevo cliente del lujo en ocho adjetivos:

1. **Hic et Nunc (Here and Now):** los clientes se encuentran presentes en la tendencia creciente del sector en este momento, dando especial importancia a la inmediatez y proximidad.
2. **Chinese (increasingly):** los consumidores de nacionalidad china cobran cada vez más importancia en el mercado global.
3. **Young(er):** las nuevas generaciones (Millennials y Gen Z) se encuentran cada vez más presentes en el mercado.
4. **Phy - gital:** los consumidores de lujo actual valoran la omnicanalidad entre lo físico y lo digital, habiendo un especial incremento de la digitalización.
5. **Diverse:** los clientes tienen distinto poder de adquisición y diferentes motivaciones de compra.
6. **Open:** el cliente del lujo está abierto a nuevas propuestas de valor y modelos de negocio más adaptados a lo principios actuales.
7. **Responsible:** el consumidor actual cada vez valora más la manera de actuar de las marcas y sus iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC).
8. **Emotional:** para estos clientes, el lujo no se considera solo un producto o un servicio, es algo que provoca emociones y sentimientos y va mucho más allá de lo puramente tangible (D´Arpizio y Levanto, 2019).

Así mismo, un estudio realizado por BCG para Altagamma también en el año 2019, establece doce tendencias clave que sigue el consumidor del lujo actual, diferenciando entre aquellas nuevas que están emergiendo, aquellas que siguen creciendo y aquellas que ya se están estabilizando en el mercado.

En la primera categoría, nuevas tendencias, se encuentran las **colaboraciones** y el **mercado de segunda mano** (tanto de compra como de venta), ambas muy populares entre los Millennials y la Gen Z especialmente en el mercado de los bolsos y los zapatos. En cuanto a los valores que siguen creciendo, destacan la **sostenibilidad**, que influye en la decisión de compra de todos los consumidores pero sobretodo de las generaciones más jóvenes, el **lujo más casual**, como la venta de deportivas o vaqueros que expande el mercado, y los **influencers**, cuyo dominio sigue aumentando. También continúa creciendo el uso las **redes sociales** y la **venta online**. Por último, en las tendencias que se están estabilizando, se puede destacar las **tiendas de una sola marca**, que parecen haberse establecido en la mente del consumidor y ya no decrecen, el **made - in**, sobretodo en Italia que recupera su liderazgo global, el **mix&match**, que expande el lujo a otros nichos de mercado donde el estilo de vida es más activo (por ejemplo el deporte), la **personalización**, y la **omnicanalidad**. (BCG, 2019)

Como se puede comprobar, las marcas de lujo van a tener que adaptarse a esta nueva cultura del sector, en la que el cliente está mucho más activo que antes y en la que los valores y principios representan una parte fundamental de la marca. *“The 2019 luxury customer is even more present than in the past: interacting, conversing, sharing and judging this industry, forcing luxury brands to remain relevant by innovating across the board: a customer - centric, creativity - led transformation”* (D’Arpizio y Levanto, 2019).

A pesar de estas similitudes y tendencias comunes del mercado, conviene mencionar que distintas generaciones, con diferentes actitudes, motivaciones, valores y principios que coexisten en un mismo mercado. Como explica Mark Potts, *“while there are certain fundamental and immutable human motivations around luxury, our research shows that consumers’ luxury behaviors are shifting due to everything from changing demographics to evolved values and priorities to new influencers”* (mencionado en Carufel, 2018). Un estudio realizado por Mindshare identifica estos segmentos.

A continuación, se muestra un cuadro explicativo que resume el estudio de Mindshare de una manera más visual. Este estudio identifica cinco tipos de consumidores de lujo a partir de una encuesta a 1,600 consumidores, segmentando demográfica y psicológicamente.

**Figura 8. Clasificación de los Clientes del Lujo de acuerdo con un estudio realizado por Mindshare**

	STIVERS	TRENDSSETTERS	AESTHETES	ONLY THE BEST	COMFORT FIRST
<b>% TOTAL DEL MERCADO</b>	24%	16%	17%	23%	19%
<b>VEN EL LUJO COMO...</b>	... la evidencia del éxito	... una manera de diferenciarse	... la cumbre de la estética y el diseño	... servicio y calidad insuperable	... una manera de vivir significativa
<b>SECTOR DEMOGRÁFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generaciones más jóvenes con el mayor % de Millennials (57%)</li> <li>* Étnicamente diverso</li> <li>* % más alto de hombres</li> <li>* Clase media - alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generaciones jóvenes importante % de Millennials (46%)</li> <li>* Étnicamente grupo más diverso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generaciones más mayores igualmente distribuidas. Rango 35 - 65+</li> <li>* % más alto de mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Casi un cuarto esta por encima de los 65 años de edad - similar % entre aquellos de 45 - 54 y de 55 - 64</li> <li>* Variedad de ingreso . Desde 75,000 - 150,000 +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor % de gente 65 + (42%) y menor de Millennials</li> <li>* Mayor % de clientes blancos (81%)</li> <li>* Ingresos anuales por encima de 150,000, en 35% de los casos</li> </ul>
<b>INFLUENCIADOS POR...</b>	Redes sociales, influencers, familia y espectáculos de TV	Influencers, páginas web de compra online, y amigos en las redes sociales	Páginas de marca, comentarios y búsqueda online	Búsquedas y comentarios online y recomendaciones de sus amigos	Comentarios online y páginas web de marcas
<b>COMPRAS</b>	Alcohol, moda, coches y viajes	Moda, alcohol, coches y viajes	Viajes, coches, moda y alcohol	Viajes, coches, alcohol y moda	Viajes, coches, alcohol y moda
<b>CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicar "el sueño" y las aspiraciones de la marca</li> <li>* Mayor accesibilidad</li> <li>* Multiculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicar al principio</li> <li>* Destacar el estatus que aporta la marca</li> <li>* Marketing de influencers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicar la artesanía del producto</li> <li>* Asociar al cliente con artistas y otros influencers creativos</li> <li>* Énfasis en los consumidores más mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comunicar la actividad y el liderazgo de la marca</li> <li>* Enfoque en el producto o servicio</li> <li>* Especial involucración de los consumidores más mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Minimizar la importancia del estatus e imagen de marca</li> <li>* Enfoque en el confort</li> <li>* Especial involucración de los consumidores más mayores</li> </ul>

**Fuente:** Carufel, 2018

Como se puede apreciar en el cuadro, los consumidores más jóvenes, de las nuevas generaciones (*strivers* y *trendsetters*) ven el lujo como símbolo de éxito y diferenciación, queriendo mostrar lo que pueden llegar a alcanzar. Utilizan mucho las redes sociales y la comunicación de la imagen de marca es fundamental para ellos. En el otro extremo, donde se encuentran las generaciones más mayores (*only the best* y *comfort first*), el lujo se considera algo más privado y de disfrute personal. Por esta razón, el enfoque debe ser más a la calidad del producto o servicio y no tanto al estatus. Los *aesthetics*, donde hay una gran variedad en el rango de edad, valoran la imagen y lo estético pero no están tan preocupados como los *Millennials* por el reconocimiento de estatus (Carufel, 2018).

En conclusión, el cliente del lujo está cambiando y adaptándose a nuevas tendencias que cada vez lo sitúan más en el centro de la estrategia. Precisamente por la relevancia que esta figura está tomando, es importante saber entenderla y ajustarse a sus

necesidades. Como se ha podido ver, el mercado se mueve en un dirección común, pero las distintas generaciones tienen motivaciones dispares que también deben ser entendidas por las marcas. Esta conclusión nos lleva a plantear la tercera hipótesis en respuesta a la tercera pregunta de investigación; *¿Es la creación de la conexión con la marca distinta en las distintas generaciones?*

De acuerdo con el análisis se puede proponer:

*H3. Si, cada generación tiene unas distintas preocupaciones y necesidades, lo que hace que su conexión con la marca se produzca a través de distintos factores.*

## 2.3. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR DEL LUJO

### 2.3.1. Análisis del proceso: *Customer Journey*. Omnicanalidad.

*“La experiencia de cliente es el resultado de la percepción y la sensación que tiene un cliente después de interactuar, física o virtualmente, en una operación de compra, adquisición de servicios o simplemente con la interacción sin comprar que ofrece una empresa determinada”* (Izquierdo, Ayestarán, & García, 2018). Es un concepto cada vez más popular entre los grandes directivos, que consideran la creación de una experiencia de cliente valiosa como una prioridad (Lemon y Verhoef, 2016). Como se ha visto anteriormente, una de las muchas similitudes que tienen el lujo y las *Lovebrand*, es su focalización en el consumidor al que pretenden atraer y enamorar. Por esta razón, la experiencia del cliente en este tipo de marcas cuya *“lealtad va más allá de la razón”* (Roberts, 2004) es algo fundamental.

De acuerdo con un estudio realizado por BCG (The Boston Consulting Group) y DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente), las empresas españolas han mejorado sus modelos internos con una subida de 5 puntos (60% - 65%) en el índice de desarrollo de experiencia del cliente (IDEC) desde el año 2014 al 2016. El IDEC mide lo que se conoce como la Onda del Cliente, un instrumento diseñado por DEC que permite a los expertos tener una visión más clara del proceso de experiencia del consumidor (Martínez - Arroyo, Taguas, Pralle, Mazón & Sanz, 2017).

La manera de conceptualizar esta experiencia del cliente de una forma más visual es a través de lo que se conoce como *Customer Journey* (Lemon y Verhoef, 2016), un diagrama que ilustra los pasos que el cliente sigue antes, durante y después de la compra

de un producto o servicio. La experiencia puede ser tanto online como física y es importante destacar que cuantos más puntos de contacto haya, más complejo pero más completo va a resultar el viaje (Richardson, 2010).

El modelo consta de cinco fases que el consumidor recorre durante su proceso de decisión. Tradicionalmente, se representa utilizando la metáfora del embudo, que pretende captar el número de marcas que el cliente considera en cada paso del viaje (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik, 2009). De esta manera, en la primera fase, conciencia, el número de competidores será mucho mayor que en, por ejemplo, la tercera, compra, donde el cliente ya habrá decidido que producto adquirir.

**Figura 9. Customer Journey**



**Fuente:** Big Data Marketer, 2018

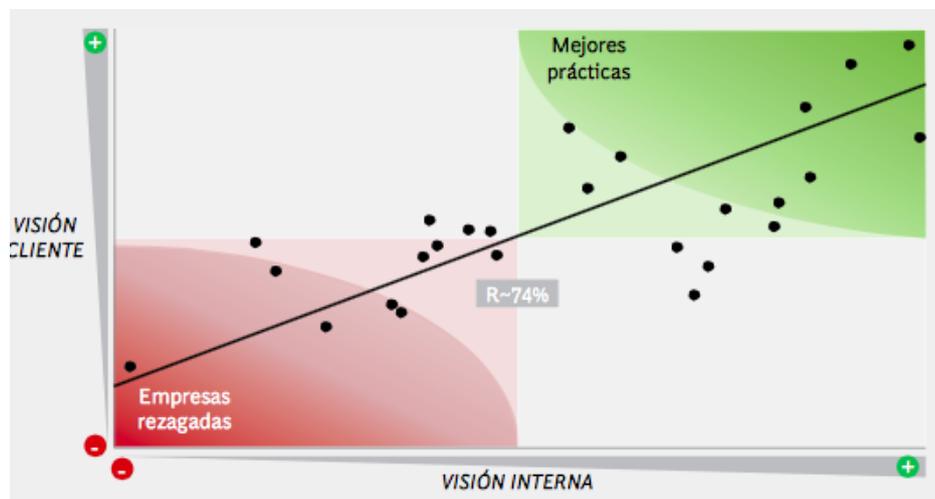
El recorrido incluye todos los tipos de canales que el consumidor haya podido utilizar tanto de manera física como digital. Es importante mencionar también que el modelo es dinámico. Desde la pre compra (conciencia y consideración) a la compra y luego a la post compra (retención y recomendación) el proceso del consumidor fluye de una manera interactiva (Big Data Marketer, 2018; Lemon y Verhoef, 2016).

Las fases de conciencia y consideración son las fases previas a la compra, en las que el consumidor identifica su necesidad y busca marcas que puedan ayudar a satisfacer dicha necesidad. La fase de compra, se refiere a la acción de la venta en sí, en la que el

consumidor muestra comportamientos como la elección, petición y pago. Por último, las fases de retención y recomendación son las que ofrecen el servicio post venta, en la que el cliente experimenta el uso del producto y el *engagement* (Lemon y Verhoef, 2016). Esta última fase es especialmente importante para que un producto de lujo pueda llegar a convertirse en una *Lovebrand* ya que este es el momento en el que se produce la fidelización por la marca y el posible enamoramiento. Se desarrollará más esta cuestión en la próxima sección.

En el mismo estudio realizado por BCG y DEC que se ha mencionado anteriormente, se demuestra como cuanto mayor sea el desarrollo del modelo interno para generar una experiencia del cliente valiosa, mejor será la valoración por parte de los consumidores, que cada vez están reconociendo más los avances y esfuerzos de las compañías. En otras palabras, las inversiones por mejorar la experiencia del cliente, están obteniendo sus resultados (Martínez - Arroyo et al., 2017).

**Figura 10. Correlación entre la visión interna de la experiencia del cliente y la valoración de los consumidores**



**Fuente:** Martínez - Arroyo et al., 2017

Uno de los elementos más importantes para tener una experiencia del cliente perfecta y así conseguir enamorarlo, es el concepto de **omnicanalidad**. La omnicanalidad se refiere a unificación de todos los canales tanto físicos como digitales para que la respuesta al cliente sea única a pesar del número de partes que estén implicadas en el proceso. Esta coordinación de los canales mejora la imagen de marca ya que el cliente

valora la flexibilidad y personalización del proceso. Además, aumenta la productividad creado un mayor control sobre el perfil de cada cliente y facilitado datos como sus necesidades, dudas, o gustos, lo que puede ser muy importante en el servicio post venta y en el proceso de fidelización (Rodríguez, 2018). A pesar de ser un proceso costoso al principio, “*el Intelligence Report: Omnichannel Retail 2015, elaborado por L2 y RichRelevance, señala que el retorno de la inversión es mucho mayor si se desarrolla una estrategia multicanal que si sólo se apuesta por el canal online como uno independiente*” (Gestal, 2015).

A pesar de sus ventajas en la experiencia del cliente, el lujo ha sido un sector que ha tardado en adoptar esta medida. Esto se debe principalmente a que el canal online ha sido habitualmente considerado un canal de acceso más fácil y masivo, que rompía con el concepto de exclusividad que estas marcas esperan conseguir. Sin embargo, con el paso del tiempo y el incremento de los clientes del lujo que buscan información online antes de realizar la compra, la mentalidad hacia este canal por parte de las marcas de lujo ha cambiado.

El Intelligence Report: Omnichannel Retail 2015, elaborado por L2 y RichRelevance señala como esta estrategia favorece especialmente a las marcas de lujo de moda, que pueden seguir ofreciendo su experiencia impecable en tienda y facilitar la información a sus clientes a través de su plataforma online ya que el 64% de las ventas offline están influenciadas por los canales digitales. Además, al 82% de los consumidores les gustaría poder comprobar la disponibilidad en tienda de ciertas prendas (Gestal, 2015).

Marcas como Gucci, Dior o Louis Vuitton ya lo están incorporando la estrategia y por primera vez en su historia le están dando la importancia que se merece. Por ejemplo, la marca de moda británica, Burberry, ha sido capaz de adoptar esta estrategia de omnicanalidad de una manera única, combinando sus tiendas físicas y plataformas online casi totalmente. De esta manera, el cliente de Burberry es capaz de ver el catálogo online desde la propia tienda y luego ir directamente a por sus artículos seleccionados. También puede seleccionar prendas desde escaparates interactivos y guardarlas en su *wishlist* o comprarlas de manera inmediata (Gestal, 2015; Fernández, 2015).

En conclusión, la experiencia del cliente desempeña un papel fundamental en los sentimientos que el consumidor tiene hacia la marca, convirtiéndose, por lo tanto, en algo

fundamental para la generación del amor, sobretodo en el mundo del lujo. La omnicanalidad es una manera especialmente importante de mejorar esta experiencia ya que permite coordinar la comunicación al cliente en los distintos puntos de contacto que se va encontrando a medida que avanza por su viaje. En la próxima sección, se hablará de la importancia de la última fase del proceso, la recomendación.

### 2.3.2. Factores determinantes en el paso de la fase de retención a la fase de recomendación: Recomendación

Como se ha mencionado en múltiples ocasiones, la experiencia del cliente es algo fundamental de entender para que los consumidores desarrollen amor por las marcas. En este aspecto, tiene especial importancia el paso de la fase de retención a la fase de recomendación ya que es en ese momento en el que se produce la fidelización total que lleva a la recomendación del producto o servicio y enamoramiento del cliente.

En primer lugar, es importante diferenciar entre los conceptos de cliente leal y cliente promotor de la marca ya que, aunque ambos forman parte de la fase post venta en la que se pretende fidelizar al cliente, no son intercambiables. Como explica Fiorella (2013) en su artículo, la lealtad se considera un prerrequisito para la recomendación, es decir, puede haber un cliente leal que no sea promotor, pero no puede existir un cliente promotor que no sea leal. La lealtad es necesaria para la recomendación. Esta pequeña pero importante distinción muestra lo complejo que puede llegar a ser el *Customer Journey* en su fase de post venta. Cuando un consumidor decide comprar un producto, la satisfacción, lealtad y promoción de la marca, no son sensaciones que aparezcan inmediatamente (Fiorella, 2013).

A pesar de que cada marca tiene su propia experiencia del cliente con más o menos puntos de contacto, generalmente se puede clasificar la sección de post venta en tres pasos principales: satisfacción, lealtad y recomendación/promoción del producto.

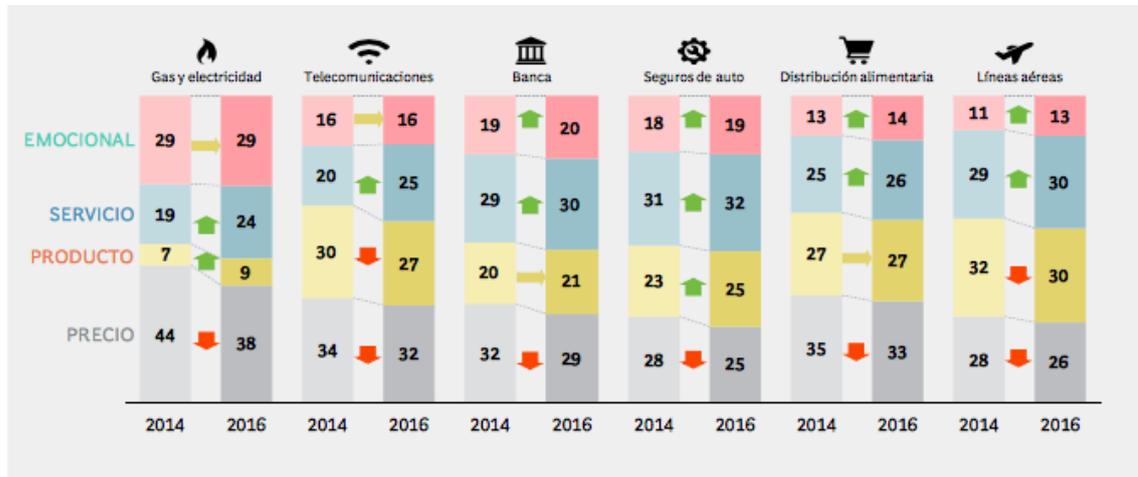
La **satisfacción** es el primer paso tras la compra y consiste en que el cliente sienta que ha tomado la decisión correcta. Una vez que hay satisfacción se pasa a la **lealtad** en la que el cliente siente que el producto ha cumplido o incluso excedido sus expectativas en más de una ocasión. Un cliente leal raramente busca alternativas. El tercer y último paso en la post venta es la **recomendación/promoción** del producto o servicio por parte del cliente. Es la etapa más difícil de conseguir ya que el cliente es el que voluntariamente

ofrece su tiempo para compartir de manera altruista su AMOR por la marca con otros posibles compradores (Fiorella, 20134). Un cliente que recomienda, es un cliente enamorado.

En consecuencia, parece razonable pensar que lo que se necesita para que un cliente se enamore es muy similar a lo que se necesita para que un cliente recomiende o promueva una marca. Como explican BCG y DEC en su estudio sobre la experiencia del cliente, *“la importancia del servicio y la conexión emocional ha aumentado”* (Martínez - Arroyo et al., 2017). Esto quiere decir que las empresas cada vez consideran más importantes estos intangibles que también se encuentran muy presentes en el lujo y las *Lovebrand*. En el estudio, los autores propusieron cuatro dimensiones que podían tener un impacto en la experiencia del cliente para analizar los cambios entre 2014 y 2016. Estas dimensiones están relacionadas con el precio, el producto, el servicio y las emociones, siendo esta última *“imprescindible para elevar la relación entre el consumidor y la marca al siguiente nivel, y potenciar la fidelización y recomendación. Sin duda, es necesario garantizar una buena relación calidad-precio, y disponer de un buen producto y un buen servicio, pero es la conexión emocional la que asegurará que el cliente sea fiel y promueva la marca”* (Martínez - Arroyo et al., 2017).

La importancia de cada una de estas dimensiones varía de acuerdo con el sector de la empresa, pero hay una tendencia general en la que el servicio y la conexión emocional han incrementado con respecto al precio y al producto. En muchos de los sectores, esta conexión con el cliente se debe principalmente a la estrategia de marca de estas empresas, que quieren aumentar los clientes que entran en la cuarta y quinta fase del *Customer Journey*, los clientes leales y promotores. Además, como se ha explicado en la sección anterior, la experiencia digital se considera uno de los elementos principales para que el consumidor se convierta en promotor (Martínez - Arroyo et al., 2017).

**Figura 11. Aumento en la importancia del servicio y la conexión emocional**



**Fuente:** Martínez - Arroyo et al., 2017

Tras este análisis, se puede proponer la cuarta y última hipótesis que pretende dar respuesta a la cuarta pregunta de investigación; *¿qué papel desempeña la experiencia del cliente para que una marca sea amada en el sector del lujo?*

*H4. La experiencia del cliente es un factor esencial para que el amor por una marca de lujo aparezca ya que es durante ese viaje cuando el cliente entra en contacto con los intangibles que producen ese amor.*

Siguiendo esta línea de argumentación, es también importante señalar que cuanto mejor sea la experiencia del cliente, más crecerá la empresa. Esto es principalmente debido a que cuanto más contento se encuentre el cliente con la marca, más dispuesto estará a incrementar su gasto en dicha marca (Martínez - Arroyo et al., 2017). Es el mismo razonamiento que explica el porqué los clientes de lujo y de las *Lovebrand* están dispuestos a pagar un precio *premium*.

Tras esta reflexión sobre la importancia de los dos últimos pasos de la experiencia del cliente, se puede apreciar cómo el sector del lujo y el concepto de *Lovebrand* están muy relacionados, compartiendo incluso algunos atributos comunes. Se puede deducir también que las emociones y el servicio son algo primordial para la mejora de la experiencia ya que favorecen el amor hacía la marca.

Con esta sección se da por concluido el marco teórico de este trabajo de investigación. A continuación se explicará en análisis empírico que consta de cinco entrevistas a distintos profesionales del mundo del lujo.

### 3. CAPITULO TERCERO: ANÁLISIS EMPÍRICO

#### 3.1. METODOLOGÍA

##### 3.1.1. Entrevista a profesionales en el mundo del lujo

Para el desarrollo de esta sección se realizó una entrevista cualitativa a distintos perfiles del mundo del lujo para lograr entender en mayor profundidad cuál es su opinión sobre el concepto de *Lovebrand* y como lo relacionarían con su sector.

Se decidió realizar una entrevista cualitativa como método de análisis ya que esta es capaz de captar las distintas ideas de cada entrevistado de una manera más flexible y menos sesgada que una entrevista cuantitativa, en la que se obtienen más datos numéricos y menos razonamiento. La entrevista original consta de seis preguntas que plantean cuestiones que han ido apareciendo a lo largo del marco teórico y que son interesantes de analizar de una manera más práctica. Como la entrevista se planteó como una conversación informal entre el entrevistador y el entrevistado, ciertas preguntas extra fueron añadidas para algunos de los participantes, lo que aporta un mayor entendimiento de algunas de las cuestiones más relacionadas con el perfil de cada persona. Se tomaron notas en cada una de las entrevistas mientras se mantenía la conversación.

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo fundamental de este método es el de dar una visión más real a algunas de las cuestiones planteadas anteriormente al igual que contestar a las preguntas de investigación propuestas al principio de este trabajo. Para ser capaz de captar distintos sectores dentro del mundo del lujo, así como distintos rangos de edad, posiciones en la empresa y productos o servicios ofrecidos, se entrevistó a cinco profesionales con diversas experiencias dentro del sector. Se procede a continuación a definir cada uno de los perfiles.

El primer entrevistado fue **Christoph Schmidinger**, Vicepresidente Regional y Director General de Four Seasons Madrid, cuya trayectoria en la compañía hotelera de lujo se remonta al año 1993 cuando entró como director del Hotel Regent en Singapur, anteriormente un Four Seasons. Su trayectoria ha ido evolucionando desde sus comienzos y, de la mano de Four Seasons, ha podido trabajar en distintos hoteles de Asia y América del Norte. Posee una amplia y diversa experiencia en el sector (Four Seasons Press Room)

**Beatriz González - Cristóbal**, Miembro de la Junta Directiva del Grupo Starhotels, Grupo Tous y del Círculo Fortuny, fue la siguiente entrevistada. González - Cristóbal tiene una larga trayectoria en el mundo del Lujo y el Retail y ha ocupado cargos de responsabilidad en compañías como Loewe o Bulgari y es la Ex Vicepresidenta Internacional Ejecutiva de Hermès.

También se entrevistó a **Susana Campuzano**, Directora de los programas de Dirección de Lujo de IE Business School, Socia Directora de Luxury Advise y autora del *Universo del Lujo* y *La Fórmula del Lujo*. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector y ha trabajado, siempre desde puestos directivos, en marcas como Chanel, Value Retail o DTC (Campuzano, 2016).

Para captar el punto de vista Millennial, también se entrevistó a **Luna Abad**, Directora de Marketing y Comunicación de Luxury Advise y Fundadora de la marca de *Athleisure*, VOL. A pesar de su edad, Luna tiene un importante recorrido en el mundo del lujo. Desde sus inicios en firmas como Dior, Gucci o Stella McCartney hasta su unión con Susana Campuzano en la consultora de lujo Luxury Advise, Luna ha ido adquiriendo experiencia en el sector, incluso fundando su propia marca, VOL. Durante este último mes, Abad lanza una serie de herramientas *Lean Start Up* para apoyar a los emprendedores y negocios ya existentes a reposicionar sus marcas del sector *Premium* y Lujo, apostando por un desarrollo económico y social consciente.

El último entrevistado fue **Enrique Valero**, Director General de Abadía Retuerta - Le Domaine, una bodega y hotel de lujo en Sardón de Duero, Valladolid cuyo espíritu consigue representar el concepto de lujo experiencial de una manera perfecta. Valero tiene una extensa trayectoria profesional y su relación con el mundo del vino se remonta a sus inicios en el año 1989, sin embargo, su trayectoria en hostelería comienza tan solo hace 3 años. Actualmente, además de su posición en Abadía Retuerta, imparte clases sobre el Universo del Lujo en el Instituto de Empresa.

Como se puede comprobar los perfiles de los entrevistados son muy distintos. Mientras que Beatriz González - Cristóbal y Susana Campuzano aportan una amplia experiencia en el lujo de moda y *retail*, habiendo ambas trabajado para marcas muy reconocidas internacionalmente y que se consideran un icono de lujo mundial, Christoph Schmidinger y Enrique Valero aportan su conocimiento desde el mundo de la hostelería,

un sector que cada vez está cobrando más importancia en el lujo, especialmente desde el punto de vista de la experiencia. Por su parte, Luna Abad, además de su recorrido y formación, aporta ese punto de vista más Millennial que, como se ha mencionado anteriormente, está cobrando cada vez más importancia en el mercado.

También se presenta la diferencia o similitud de opiniones de los entrevistados que trabajan o han trabajado en empresas ya establecidas en el mercado como Chanel, Hermès o Four Seasons, en comparación con marcas más pequeñas que se encuentran en su fase de crecimiento como Abadía Retuerta - Le Domaine o incluso en su fase de lanzamiento como VOL.

Los resultados se expondrán de manera que se puedan apreciar las diferencias y similitudes que existen entre los distintos entrevistados. De esta manera, se intentará dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas al inicio y posteriormente se procederá a analizar otras cuestiones relevantes que hayan aparecido en las distintas entrevistas.

### 3.1.2. Estructura de la entrevista y relación con las preguntas de investigación.

Para obtener la información de desarrolló una entrevista en profundidad basada en 6 preguntas básicas. Las preguntas se encuentran relacionadas con las hipótesis propuestas.

Las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo y las correspondientes hipótesis que se han ido obteniendo a lo largo del desarrollo del marco teórico son:

*P1. ¿Qué factores hacen que un cliente de lujo sienta amor por la marca y cómo podemos alcanzarlo?*

*H1. Los elementos intangibles como las emociones o la conexión con el target son elementos fundamentales para generación de este amor.*

*P2. ¿Qué beneficios tiene ser una marca amada y por qué las marcas de lujo deberían aspirar a serlo?*

*H2. El amor por la marca genera beneficios tanto emocionales como económicos.*

*P3. ¿Es la creación de la conexión con la marca distinta en las distintas generaciones?*

*H3. Si, cada generación tiene unas distintas preocupaciones y necesidades, lo que hace que su conexión con la marca se produzca a través de distintos factores.*

*P4. ¿Qué papel desempeña la experiencia del cliente para que una marca sea amada en el sector del lujo?*

*H4. La experiencia del cliente es un factor esencial para que el amor por una marca de lujo aparezca ya que es durante ese viaje cuando el cliente entra en contacto con los intangibles que producen ese amor.*

### 3.1.3. Resultados

Se procede a continuación a comprobar si las conclusiones teóricas se corresponden con el análisis empírico. Para ello, se intentará dar respuesta a las mismas preguntas de investigación desde el punto de vista de los entrevistados.

**P1. ¿Qué factores hacen que un cliente de lujo sienta amor por la marca y cómo podemos alcanzarlo?**

En esta pregunta, de manera parecida a lo concluido desde el punto de vista teórico, la mayoría de los entrevistados coinciden en que son los intangibles alrededor de la marca los que hacen que un cliente se enamore.

Schmidinger explica como toda marca es la combinación de dos elementos; un hardware y un software. El hardware es el producto en sí, que en el mundo del lujo se asume que es muy bueno, y el software es el servicio. El software no puede existir sin el hardware, pero este último por sí mismo no puede producir amor. Por lo tanto ambos elementos deben combinarse. El software de Four Seasons se centra sobretodo en la experiencia y sigue el principio de las 3 Cs de Four Seasons, *connection, craftsmanship* y *care*. La primera aporta la unión y el entendimiento del cliente, la segunda el talento y la artesanía, y la tercera el cuidado y conocimiento. Estas 3 Cs no son independientes, interactúan y se complementan las unas a las otras. Según el director de Four Seasons Madrid, *“engaging, understanding, caring, connecting... it is all necessary because if not, even an amazing product can fall in dead ears.”*

Por su lado, González - Cristóbal se centra más en el origen de las grandes marcas de lujo y hace referencia al cuidado con el que las familias fundadoras las han creado tratándolas *“como a un hijo al que han sacado adelante con amor y cariño.”* Además estas marcas de lujo se caracterizan por su permanencia en el tiempo y su aspiración a la perfección. Estos tres elementos deben de ser reflejados por cualquier marca de lujo que quiera ser amada por su cliente ya que son sus elementos diferenciadores principales. Es importante mencionar también que como el cliente de lujo tiene unas expectativas muy altas, el margen de error es mínimo por lo que hay que cuidar cada detalle en el proceso de enamoramiento de la marca, *“la experiencia debe de ser sublime, única y singular.”*

El planteamiento de Susana Campuzano es similar al de Schmidinger. Para ella toda marca de lujo se compone de una parte racional (cerebral) y otra irracional (intangibles). Esta última es la que genera ese amor. Como ejemplifica Campuzano, *“cuando pensamos en Dior, pensamos en lo irracional, pensamos en París, en el lujo, en el made in, pensamos en creación y unión, en marcas únicas, en caro, en elegancia... es un cocktail de intangibles.”* Los intangibles son los responsables de la creación de este amor *“porque el target se siente identificado y lo toma como un modelo de apropiación. La identidad y la marca son un reflejo de lo que el cliente quiere llegar a ser.”* Por esta razón, cada conexión en el sector del lujo es muy personal.

Luna Abad lleva la creación de este amor a un territorio más digital, en el que las técnicas de lo que se conoce como publicidad amiga son lo que mejor funciona. Estas técnicas son capaces de entender los gustos de cada cliente y aparecer en las distintas plataformas de una manera sutil, como si el cliente quisiera verlas al tratarse de una *“amiga.”* Las marcas deben analizar los intereses y preocupaciones reales del consumidor para aludir en sus comunicaciones y valores proyectados a temas relevantes con los que se sientan identificados. De este modo, se crean vínculos fuertes emocionales entre el consumidor y la marca, reforzando la relación y mejorando la fidelidad a largo plazo, lo que repercute directamente en un aumento en las ventas. El orgullo de marca es también un elemento relevante en este proceso, un cliente conectado emocionalmente por el *Cause Branding*, el *Storytelling*, el producto... promueve la marca con mayor alcance y de forma genuina, atrayendo a otros potenciales clientes.

Según Enrique Valero para generar amor hay que *“conectar emocionalmente con el público objetivo preparando un plan holístico de 360 grados en el que todas las*

*variables, distribución, posicionamiento, promoción..., conecten con ese público.*” Para esto, cualquier marca de lujo debería preguntarse dos cosas: ¿Qué valor añade? Y ¿Cuál es su público objetivo? Es importante tener estos dos conceptos claros ya que es lo que permite a la marca crear contenido relevante para su cliente y presentar una imagen coherente y consistente. También, *“tiene que haber un encaje entre lo que transmites y lo que percibe tu cliente”* alcanzando así lo que se conoce como *concept fulfillment*. Por último, para crear este amor es importante *“marcar la diferencia sin ser prepotente y nunca quedarse por debajo de las expectativas del cliente, siempre over delivery.”*

Como se puede comprobar, a pesar de que cada uno de los entrevistados lo define de una manera diferente, todos coinciden que son los intangibles los que producen el enamoramiento del cliente. Se necesita conexión emocional con el producto o servicio, dando igual si esta viene de la experiencia, de la simbología del lujo, o de la comunicación. Se puede por lo tanto concluir, que la primera hipótesis obtenida a partir del marco teórico es también respaldada por el análisis empírico.

## **P2. ¿Qué beneficios tiene ser una marca amada y por qué las marcas de lujo deberían aspirar a serlo?**

*“Yo no quiero clientes, quiero apóstoles”* es la frase que Beatriz González - Cristóbal le toma prestada a Enrique Valero para empezar su entrevista antes, incluso, de comenzar con las preguntas. Como explica González - Cristóbal, esta frase representa perfectamente lo que las *Lovebrand* quieren conseguir. Los apóstoles son aquellos que divulgan la buena nueva, que difunden lo que les gusta y que quieren compartirlo para que más gente sea partícipe de ese sentimiento. *“Es lo mismo que ocurre cuando nos enamoramos. Cuando tienes un novio que te gusta mucho, del que te sientes orgullosa y estas segura... quieres que tu familia y amigos participen en tu felicidad. Lo compartes, lo mencionas, lo repites, quieres que todo el mundo se entere. Esto es lo que quieres que tus clientes sientan, que se enamoren de tu marca.”* El amor del cliente permite a la compañía poner un precio *premium* que aumenta los márgenes y proporciona un retorno emocional muy positivo, sin embargo las empresas deben de ser conscientes de que se trata de una inversión a largo plazo que debe ser cuidada y mantenida con constancia, humildad y respeto. Luna Abad tiene una opinión muy parecida al respecto ya que para ella, el marketing de boca a boca es lo que mejor funciona y esto solo ocurre cuando hay

amor por la marca. Una marca querida por sus consumidores implica una fidelidad absoluta, recurrencia en las compras y menor cuestionamiento negativo.

Además, como explica Susana Campuzano, “*en los bienes de lujo, al aumentar el precio, aumenta también la demanda,*” que es lo que se conoce como el Efecto Veblen y tan solo ocurre con la clase ociosa. Esto es debido a que el precio simboliza prestigio y exclusividad, es un elemento diferenciador y esa es la razón por la que los clientes lo compran. Campuzano explica también cómo el lujo es más humano de lo que se tiende a pensar ya que sus principios básicos apelan a dos cualidades muy naturales, la autosatisfacción y el estatus, proporcionando un beneficio que responde al deseo, al placer personal y social.

Valero respalda las argumentaciones anteriores y añade que el amor es especialmente beneficioso desde el punto de vista económico cuando consideramos el ratio: cuanto cuesta mantener un cliente/cuanto cuesta captar un cliente. “*Es bueno y necesario tener una buena consumer base a la que seguir enamorando ya que es mucho más caro enamorar a un nuevo cliente,*” dice Valero, “*además, estos que ya están enamorados son los que se convierten en tus apóstoles, en tus Brand Ambassadors.*” Sin embargo, “*es también importante saber captar nuevos clientes, ir ampliando o renovando esa consumer base.*”

Podemos concluir, por lo tanto, que el ser una *Lovebrand* en el sector del lujo aporta beneficios tanto económicos como personales y sociales, lo que respalda, otra vez, la segunda hipótesis propuesta a partir del marco teórico. La figura del cliente como apóstol que divulga la buena nueva, parece ser el beneficio más destacado.

### **P3. ¿Es la creación de la conexión con la marca distinta en las distintas generaciones?**

Christoph Schmidinger es el profesional que más destaca la importancia de las distintas generaciones para la creación del amor. Enfatiza el hecho de que cada generación tiene unas expectativas diferentes a las que la marca debe ser capaz de adaptarse, atrayendo a las personas que le interesan. “*We have to analyze and be aware of what customers want, need, desire... each single person is going to love the brand for different reasons,*” menciona el Director de Four Seasons Madrid. Los *Baby Boomers*, por ejemplo, buscan un valor y buen producto, no son tan digitales y no necesitan compartir

sus experiencias continuamente, simplemente planifican y disfrutan. Por el contrario, para los Millennials todo es sobre la experiencia, la conexión, el *storytelling* y el disfrute excesivo. Como Schmidinger dice, “*they have totally different customer behaviors.*” Para él, el éxito se encuentra en saber entender los distintos tipos de clientes para entender los distintos tipos de amor, “*we have to create LOVE for THEM.*” A pesar de no ser considerada una marca de lujo, Schmidinger destaca la marca Apple como un ejemplo claro de *marketing research* y entendimiento perfecto del consumidor. Abad tiene una opinión muy similar a la de Schmidinger aunque añade que el mercado de hoy en día está muy enfocado a los Millennial y a la Gen Z, algo que no debería impedir a las marcas de lujo que también se centran en entender y enamorar al resto de sus grupos generacionales, sobretodo cuando el consumo de muchos productos y servicios puede ser compartido por individuos de distintas generaciones.

Susana Campuzano también habla del cambio generacional pero desde la perspectiva de las modas. Para Campuzano, lo exclusivo, los valores, el estatus, incluso la sostenibilidad, siguen unos códigos sociales que van cambiando con el tiempo. Esto es lo que ha ocurrido por ejemplo con las *sneakers* o los anillos dobles; como las nuevas generaciones los demandan, las marcas de lujo han tenido que adoptarlos, algo que, hace unos años, era inimaginable. Además, afirma la autora que ha habido un cambio general de actitud en los últimos años, “*ya no se quiere tener, se quiere vivir. Tener experiencias.*”

Valero presenta una opinión similar a la de Schmidinger, siendo partidario de priorizar el entendimiento de cada cliente y adaptar la experiencia a cada uno de ellos. Sin embargo, destaca también que esta nueva generación que está entrando en el mercado, está cambiando ciertas actitudes y valores de manera general. “*Hoy en día hay que ser auténtico y honesto, sostenible y natural.*” Es también fundamental el tema vivencial y experiencial, el compartir y la comunicación digital, asegurándose siempre de tener un buen contenido dependiendo del target.

Como se puede apreciar, el cambio generacional es algo que está cambiando las necesidades del cliente del lujo que ya no solo quiere un producto sino una experiencia completa. Esto afecta a la creación del amor ya que como dice Schmidinger, “*what makes your father fall in love with a brand, doesn't make you fall in love with that same brand.*” La clave parece encontrarse en identificar el target y tener un entendimiento absoluto del

cliente para poder ofrecer una experiencia personalizada. La tercera hipótesis planteada a partir de la revisión de la literatura, también se ve respaldada en la práctica. Sin embargo, como menciona Abad, es importante destacar que la segmentación generacional no debe de ser la única que guie la comunicación de la marca.

#### **P4. ¿Qué papel desempeña la experiencia del cliente para que una marca sea amada en el sector del lujo?**

Tras haber llegado a la conclusión de que la creación del amor se consigue a través de los intangibles, parece lógico pensar que la experiencia del cliente es algo importante en el sector del lujo.

Para Valero, *“la experiencia en el mundo del lujo debe de ser TOTAL”* y estar presente en todas las etapas de la *Customer Journey*, especialmente en la posterior a la venta. Como explica el Director de Abadía Retuerta - Le Domaine, hoy en día, la experiencia del cliente está enfocada hacia la vivencia. Esta, además, se recibe a través de múltiples canales que tratan de generar deseo al consumidor.

Luna Abad explica como es muy importante conocer el *Customer Journey* para así poder anticiparse a las necesidades de los consumidores y exceder sus expectativas, algo especialmente relevante en el sector del lujo. Al ser un sector tan *consumer - centered*, el cliente no solo debe estar en el centro de todo si no que también debe estar cómodo en su lugar. Con su experiencia, Abad explica como es el proceso de venta en una boutique de lujo para poder entender mejor el contacto con el cliente en una pequeña fase del viaje. *“La primera interacción es clave a la hora de elevar la percepción del cliente sobre la marca. Lo primero es reconocer la llegada del consumidor de inmediato, ya sea con una sonrisa o un saludo desde la distancia en el caso de no poder acercarse. La venta en sí debe de ser elegante y sutil, se puede asesorar y aconsejar, sin presionar al cliente. Es fundamental respetar la cadencia en los tiempos de espera, permitiendo que el cliente evalúe su decisión de compra pero sin permitir que se sienta desatendido. Además, reafirmar la elección es siempre una buena opción ya que así sale contento y orgulloso de su nueva adquisición. La transacción, debe ser discreta y deben cuidarse detalles cruciales como el empaquetado. Al final de la visita se debe acompañar a la salida, incluso obsequiando al cliente con una sorpresa final que estreche la relación a largo plazo, impactando de forma positiva en el proceso de fidelización post venta.”*

González - Cristóbal dice que *“la experiencia siempre debe ser acorde con la expectativa. Tiene que ser una experiencia fabulosa.”* Destaca , además, que como en este sector la expectativa es MUY alta, hay que cuidar mucho cada detalle del proceso para que no se venga todo abajo. Es como la historia de La Cenicienta y, lo que González - Cristóbal denomina como el momento *pumpkin*, *“lo puedes tener todo pero en un momento se desvanece, es muy fácil perderlo. Cuesta mucho crearlo y se pierde en un suspiro.”*

Campuzano está de acuerdo con que la experiencia del cliente debe de ser memorable, pero añade además que esta debe de ser transformadora, es decir, que la vida del cliente cambie en algo a posteriori. Si la marca es capaz de crear esta transformación, le está descubriendo al cliente una nueva forma de vivir, de comer, de disfrutar, nuevos hábitos y conceptos. La experiencia siempre ha tenido importancia ya que *“crea un engagement superior que permite que los clientes interactúen con la marca, se enganchen a ella.”* Sin embargo, hoy en día, tiene todavía más relevancia ya que encaja con los valores actuales de disfrute personal. Según Campuzano la experiencia puede, además, presentarse de distintas maneras. Se puede tener una experiencia intelectual, que se refiere a la historia y patrimonio de la marca, una sensorial, que apela a los sentidos, una emocional, que pretende tocar el corazón del cliente e incluso una de co - creación. *“Hay muchos objetivos distintos pero lo que todos intentan es que los clientes se sientan identificados con la marca, lo que da una mayor fidelización.”*

Por su parte, Schmidinger lo sigue relacionando con el conocimiento máximo del cliente para poder diseñar la experiencia de la manera más personal posible. Por ejemplo, cuando uno de sus familiares más jóvenes fue a visitarlo a Hong Kong, donde trabajaba antes, Schmidinger fue capaz de crearle una experiencia Four Seasons totalmente personalizada. Desde la elección de restaurantes, hasta la de actividades. Fue capaz de adaptar su oferta a una persona consiguiendo así una experiencia única. Estaba intentando enamorar a esa persona en particular.

Se concluye, por tanto, que la cuarta y última hipótesis planteada, se ve también respaldada por el análisis empírico. Todos los entrevistados coinciden en que la experiencia del cliente es algo fundamental para la generación del amor y más en el sector del lujo, en el que el margen de error es muy pequeño debido a las altas expectativas que los clientes tienen.

Existen otras cuestiones que surgieron a lo largo de las entrevistas y que no responden directamente a ninguna de las preguntas de investigación pero que también se consideran importantes. Se procede a continuación a mencionar algunas de las más relevantes.

La mayoría de los entrevistados coincide también en que la creación del amor no es distinta aunque se utilicen distintos canales de comunicación (tradicional o digital). Como dice González - Cristóbal, *“cualquier creación debe de estar bien cuidada y creada. Con la misma ambición por la excelencia, independientemente del canal”* además añade, *“deben buscar la perfección y calidad. Algo mal hecho no sirve, se debe cuidar hasta el último detalle, todo. Tanto en el canal tradicional como digital.”* Campuzano añade además que con el mundo digital la comunicación es ahora más fácil, *“el mundo digital es muy bueno para el storytelling, permite enseñar, da acceso al cliente, enseña la artesanía, la boutique... aporta mucho contenido.”* Todo esto hace que sea más fácil crear una *Lovebrand*, los medios son más económicos y llegan más fácilmente a los clientes. Por su lado, Abad destaca que el marketing tradicional hoy en día son sobretodo los eventos, el marketing de tú a tú que puede producir momentos muy emotivos. Para ella, en el mundo digital es un poco más complicado crear ese “momento *guay*,” pero si se produce contenido familiar y relacionado con el cliente, se pueden producir campañas breves que capten la atención. Valero también menciona el concepto de omnicanalidad, *“es importante que ambas estrategias sean complementarias, que comuniquen un mismo mensaje.”* Para él, hay que saber posicionarse delante del público objetivo para despertar emociones a través de ambos canales.

También es relevante mencionar como la estrategia puede variar entre una empresa más establecida y otra que está en su fase de crecimiento. Enrique Valero, cuya marca es más pequeña en comparación con las grandes marcas de lujo como Chanel o Hermès, menciona como crear amor para su target puede resultar más complicado ya que *“tienes que creer en tu marca buscando que cada impacto sea intenso y personal, además tienes que ser creativo y saber relacionarte con otras marcas de tú a tú.”* Para Campuzano, la diferencia principal está en que la estrategia es de posicionamiento para las marcas menos conocidas, mientras que para las marcas icónicas es de reposicionamiento, lo que también puede resultar complicado. Luna Abad menciona también como cada marca debe saber encontrar su nicho de mercado, *“ofreciendo una propuesta de valor diferenciadora, que no se pueda replicar.”*

Por último, todos los entrevistados están de acuerdo en que, en el fondo, la creación del amor es la misma tanto para una marca de lujo como para una de consumo, sin embargo, como mencionan González - Cristóbal y Campuzano, las marcas de lujo tienen menos margen de error y, por lo tanto, la repercusión que un fallo en esta estrategia puede tener, es mayor. Valero también añade que la diferencia principal son los valores y el estilo que cada marca intenta transmitir.

#### 4. CAPÍTULO CUARTO: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Con la elaboración del presente trabajo de investigación se han podido obtener ciertas conclusiones a partir de un análisis teórico y otro práctico que permiten apreciar la relación entre el concepto de *Lovebrand* y el mundo del lujo, llegando a la conclusión general de que el amor en las marcas de lujo no es solo una característica importante sino INNATA.

Además se ha podido dar respuesta al objetivo principal del trabajo que pretendía averiguar cuales son los factores que generan amor al cliente en una marca de lujo.

En primer lugar, a partir del marco teórico, se puede observar como la creación del amor es algo que permite a la marca establecer una conexión con el cliente que va más allá del producto o servicio ofrecido. Como con las personas, al sentir amor por una marca se despiertan las emociones de los clientes y esto es lo que los lleva a la acción de compra. Este amor que alcanzan las *Lovebrand* está principalmente producido por características como el misterio, la sensualidad y la intimidad. Al ser una acción motivada por un sentimiento y no por un razonamiento cognitivo, los clientes están dispuestos a pagar un precio *premium* para mantener dicha relación. Además, el amor por la marca también favorece la lealtad conativa (de intención) que, junto con el *word – of - mouth* positivo, proveniente de los *Brand Ambassadors*, puede desembocar en lealtad de acción o compra repetida.

Por otro lado, se puede también comprobar en la recopilación literaria presentada anteriormente, que el concepto del lujo está evolucionando hacia unos nuevos valores e ideales en los que la conexión con el cliente es cada vez más importante. Para conseguir un producto de lujo hoy en día, atributos como exclusividad, experiencia, calidad o innovación son necesarios y estos están muy unidos a las *Lovebrand* en relación al valor que ofrecen al cliente, siendo el valor emocional (generación de felicidad), el social (estatus e imagen) y el epistémico (aventura y satisfacción de la curiosidad) los más importantes. En el sector también está habiendo un cambio generacional en el que los Millennials están cada vez más presentes en el mercado, haciendo que los valores como la experiencia o las vivencias tengan mucha más relevancia que la posesión de productos. Esto afecta también a la comunicación que está más enfocada a las emociones y los sentidos para poder atraer así a su target.

En relación con la experiencia al cliente, se puede apreciar la importancia que esta tiene en el momento de crear puntos de contacto relevantes a lo largo del viaje, siendo la omnicanalidad uno de los factores más importantes para la unión de dichos puntos. Además, esta experiencia se mejora a partir de la conexión emocional con el cliente y tan solo con un *Customer Journey* perfecto logrará que el consumidor llegue a la fase de recomendación, convirtiéndose así en un *Brand Ambassador*, algo que tanto las marcas de lujo como las *Lovebrand* aspiran a conseguir.

Desde el punto de vista práctico, obtenido a partir de entrevistas al cinco profesionales del mundo del lujo, podemos llegar a conclusiones muy parecidas a las obtenidas a partir de la revisión literaria.

Para empezar, es importante mencionar que, a pesar de los diversos perfiles de cada entrevistado, las respuestas son muy similares en cuanto a la importancia que tiene el amor a la marca en el mundo del lujo. Aunque cada uno de los entrevistados lleva sus respuestas a un territorio más personal y conocido, la mayoría de ellos comparten opinión en las cuestiones establecidas lo que hace que las conclusiones sean más claras.

Se puede destacar la importancia que todos los entrevistados ponen en los intangibles como factores principales de la creación del amor, diferenciando entre lo que es el producto en sí y lo todo lo que lo complementa (imagen, marca, comunicación...). Estos últimos elementos son el factor diferenciador entre los productos de lujo y los productos de consumo y solamente a partir de ellos, se puede generar amor por la marca. Por ello, la experiencia del cliente en el mundo del lujo debe ser única, total y maravillosa. Esta debe de ser capaz de crear un nivel de fidelización que va más allá de la racionalidad, en otras palabras, debe generar amor.

Además, la marca debe de ser capaz de diferenciar también entre sus distintos clientes y crear un experiencia para ellos, es decir, la marca tiene que analizar y entender a sus consumidores para así poder adaptarse. Una manera de segmentar tipos de clientes en este sentido es a través de las generaciones. Los valores, principios, estilos o tipo de comunicación que busca una generación, no son los mismos que la siguiente o la anterior.

Por otro lado, el mayor beneficio que todos los profesionales destacan de las *Lovebrand* es el tener apóstoles de marca, que, como se ha comentado también en la parte teórica, generan *word - of - mouth* positivo sin esperar nada a cambio. Estos clientes que

se comportan como apóstoles o *Brand Ambassadors* logran aumentar la fidelidad hacia la marca. Como explican algunos de los profesionales entrevistados, el amor junto con otros intangibles es también lo que permite poner un precio elevado.

En cuanto a las limitaciones que se han encontrado al realizar este trabajo de investigación hay que mencionar principalmente que el método utilizado para el análisis empírico, la entrevista cualitativa, puede tener posibles restricciones por la subjetividad tanto del entrevistado como del entrevistador. Además, la cantidad de profesionales del sector entrevistados, aunque suficiente para concluir los objetivos principales del trabajo, podría haber sido mayor.

En el mundo actual la conexión con el cliente está cobrando cada vez más importancia. Los clientes ya no solo quieren un producto sino una experiencia completa que los emocione y atrape. Por otro lado, un sector como el lujo cuyo objetivo es ofrecer perfección, calidad y emoción, parece la industria perfecta para el desarrollo del amor. Por sus características comunes y aunque no ocurre al revés, se puede decir que cuando se está intentando construir una marca de lujo se está construyendo además una *Lovebrand*, es un proceso casi simultáneo en el que la generación del amor es igual de importante para ambos objetivos. Es por ello que el hecho de ser un marca de lujo, implica también ser una *Lovebrand*.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado Hernández, P. (8 noviembre, 2016). ¿Cómo Convertimos Nuestra Marca en “Love Brand”? Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/especiales/enamorando-al-consumidor/convertimos-nuestra-marca-una-love-brand>
- BCG. (17 abril, 2019). 2019 True-Luxury Global Consumer Insight (6th Edition).
- Carufel, R. (9 abril, 2018). The future of luxury marketing: 5 consumer types and trends. Recuperado de <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/future-luxury-marketing-5-consumer-types-trends/>
- Big Data Marketer. (4 agosto, 2018). Customer Journey Analytics, el análisis del viaje del cliente. Recuperado de <http://www.bigdata-social.com/analitica-customer-journey-analytics/>
- Campuzano, S. (2016). *La Fórmula del Lujo*. Madrid: LID.
- Carroll, B. A. & Chaim, A. C. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Marketing Letter*, Vol. 17 (2), pp.79-89. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40216667>
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009). The Consumer Decision Journey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- D’Arpizio, C. (2012). 2012 Luxury Goods Worldwide Market Study (11th Edition). *Bain & Company*. Recuperado de [https://www.vsnews.fr/images/etudes/Bain\\_Luxury\\_Goods\\_2012\\_Worldwide\\_Market\\_Study\\_11th\\_edition.pdf](https://www.vsnews.fr/images/etudes/Bain_Luxury_Goods_2012_Worldwide_Market_Study_11th_edition.pdf)
- D’Arpizio, C., Levato, F. (2019). Bain - Altgamma 2019 World Wide Luxury Market Monitor: The Luxury Customer is Present. *Bain & Company*.

D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., Del Fabbro, E., & de Montgolfier, J. (2019). *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall - Winter 2018*. *Bain & Company*. Recuperado de [https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain\\_digest\\_\\_luxury\\_goods\\_worldwide\\_market\\_study\\_fall\\_winter\\_2018.pdf](https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain_digest__luxury_goods_worldwide_market_study_fall_winter_2018.pdf)

D'Arpizio, C., Levato, F., Fenili, S., Colacchio, F., & Prete, F. (2020). *Luxury after Covid-19: changed for (the) good?* *Bain & Company*.

Deloitte. (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017: The New Luxury Consumer*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>

Deloitte. (2018). *Global Powers of Luxury Goods 2018: Shaping the future of the luxury industry*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte\\_ES\\_ConsumerBusiness\\_global-powers-luxury-goods-2018.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte_ES_ConsumerBusiness_global-powers-luxury-goods-2018.pdf)

Deloitte. (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019: Bridging the gap between the old and the new*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte-ES-consumer-industry-global-powers-luxury-goods-2019.pdf>

EY. (29 abril, 2019). *11 growth drivers fueling the evolution of the luxury goods industry*. Recuperado de [https://www.ey.com/en\\_us/consumer-products-retail/11-growth-drivers-fueling-evolution-luxury-goods-industry](https://www.ey.com/en_us/consumer-products-retail/11-growth-drivers-fueling-evolution-luxury-goods-industry)

Fernández, M. (1 junio 2015). *Omnicanalidad en el mundo del lujo es igual a aumento de ventas*. Recuperado de <http://www.theluxurytrends.com/omnicanalidad-en-el-mundo-del-lujo-es-igual-aumento-de-ventas/>

- Ferrero, G. (s.f). The Evolution of Luxury. *International Journal of Ethics*, pp 346 - 354.  
 Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/intejethi.11.3.2376296>
- Fiorella, S. (4 julio, 2013). Customer Loyalty and Advocacy are Not Interchangeable Concepts. Recuperado de <https://senseimarketing.com/customer-loyalty-and-advocacy-are-not-interchangeable-concepts/>
- Gestal, I.P. (23 septiembre, 2015). Omnicanalidad: el último reto del lujo. Recuperado de <https://www.modaes.es/back-stage/omnicanalidad-el-ultimo-reto-del-lujo.html>
- Global Blue. (28 noviembre 2019). Unlocking the Potential of International Elite Shoppers in Spain.
- Groizard Álvarez - Cedrón, R. (2019). *Determinantes y Consecuencias del Lovebrand. Un Análisis de la Importancia de la Personalización en las Marcas de Lujo* (Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas).
- Hallorand, T. (2014). Romancing the Brand. *Business Book Summaries - EBSCO*, pp 1-8.
- Izquierdo, V., Ayestarán, R. & García, M. L. (2018). La Experiencia de Cliente de las Marcas de Moda de Lujo en las Flagship y los Corners. *Revista Prisma Social*, N.23, pp 416 - 434. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2698>
- Jurado González. G. S. (19 septiembre, 2019). Love Brand: Relaciones Emocionales con Marcas. Recuperado de <https://blog.antropologia2-0.com/es/love-brand/>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), pp. 69-96. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jm.15.0420>
- Lipovetsky, G. (2016). Prólogo. En *La Fórmula del Lujo* (pp. 13 - 14). Madrid: LID.

Martínez-Arroyo, J., Taguas, M., Pralle, A., Mazón, S. & Sanz, J. M. (2017). La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento - Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España. *BCG & DEC*. Recuperado de <https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/11/III-Informe-DEC-BCG.pdf>

Martínez Verde, A. (s.f). Cuando No Es Viable Ser una Love Brand... ¿Qué Alternativa Queda? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/alternativa-love-brand.Html>

Miñana, C. (23 septiembre, 2016). ¿Qué es una Lovemark? ¿Cómo Convertir tu Marca en una? Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/que-es-una-lovemark-como-convertir-tu-marca-en-una/>

Montaner, M. (9 noviembre, 2016). El Misterio, Más Allá del Storytelling. Recuperado de <https://summa.es/blog/misterio-mas-alla-del-storytelling/>

Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33 - 44. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1252099>

Portillo, JJ. (3 febrero, 2020). Percepción de la Marca: Tres Claves para Potenciarla. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/3/33183/percepcion-marca-tres-claves-para-potenciarla.html>

Press Room. Four Seasons Hotel Madrid. Recuperado de <https://press.fourseasons.com/madrid/hotel-team/christoph-schmidinger.html>

Puro Marketing. (29 noviembre, 2017). Lo que la Psicología Explica Sobre Por Qué Buscamos el Lujo y sus Productos. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/44/29565/psicologia-explica-sobre-buscamos-lujo-productos.html>

- RAE. (2019). Real Academia Española. From <https://dle.rae.es/lujo>
- Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve the Customer Experience. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/07/Experience-Maps-Using-Customer-Journey-Maps-to-Improve-Customer-Experience.pdf>
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: El Futuro más Allá de las Marcas*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Rodríguez Barredo, R. (3 agosto, 2018). ¿Qué Diferencia a la Omnicanalidad de la Multicanalidad? Recuperado de <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>
- Sarkar, A. (2011). Romancing with a Brand: A Conceptual Analysis of Romantic Consumer - Brand Relationship. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 1, pp. 79-94. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/130e1697fec314e1b2ba189ad0850498/1?pq-origsite=gscholar&cbl=226548>
- Shimp, T. A. & Madden, T. J. (1988). Consumer-Object Relations: A Conceptual Framework Based Analogously on Sternberg's Triangular Theory of Love. *Advances in Consumer Research*, Vol., 15, pp. 163-168. Recuperado de <https://www.acrwebsite.org/volumes/6810/volumes/v15/NA-15>
- Solunion. (s.f). Industria del lujo: análisis del sector en España. Recuperado de <https://www.solunion.es/blog/industria-del-lujo-analisis-del-sector-en-espana/>
- Stenberg, R. J. (1986). A Triangular Theory of Love. *Psychological Review*, Vol. 93 (No. 2), pp. 119-135. Recuperado de [http://pzacad.pitzer.edu/~dmoore/psych199/1986\\_stenberg\\_triangle\\_love.pdf](http://pzacad.pitzer.edu/~dmoore/psych199/1986_stenberg_triangle_love.pdf)
- Torreblanca, F. (18 marzo, 2015). La Sensualidad en las Marcas. Recuperado de <https://francisco torreblanca.es/la-sensualidad-en-las-marcas/>

Yachin, J. M. (2018). The 'customer journey': Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 28, pp. 201 - 210.  
Recuperado de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973618300795>

## 6. ANEXOS

### 6.1. Entrevista realizada a los profesionales del lujo

*Empezar explicando el objetivo del trabajo y lo que entiendo por el concepto de Lovebrand y amor por la marca para poner en contexto al entrevistado...*

#### **Preguntas originales:**

1. ¿Cómo hace una marca de lujo para que los clientes desarrollen amor por su marca?
2. ¿Cómo diría que el amor de los clientes por la marca afecta a la estrategia y a los resultados de la empresa?
3. ¿Es económicamente rentable hacer esta inversión en una marca de lujo?
4. ¿Qué diferencias ve entre la creación de este “amor” por la marca desde un punto de vista de marketing más tradicional y desde un punto de vista más digital?
5. ¿Qué importancia tiene la experiencia del cliente en relación con el producto/servicio ofrecido?
6. ¿Cómo diría que se diferencia el desarrollo del “amor” por la marca en una empresa de lujo y otras marcas más populares (ej. Coca-Cola) que también pretenden crear esta conexión emocional con el cliente?

*(Preguntas creadas para tener cierta estructura, dependiendo de las respuestas y la persona se ira adaptando la entrevista)*

#### **Preguntas añadidas a ciertos entrevistados:**

1. ¿Nota diferencia al intentar generar este amor a distintas generaciones? ¿Crees que las cosas están cambiando?
2. ¿Qué diferencias ve en la creación de este amor entre marcas ya establecidas y aquellas que todavía están creciendo en el mercado?