



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

LA GESTIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO EN INTERNET

Análisis de páginas web

Autor: Rocío Beotas González-Sicilia
Director: Pilar Melara

Madrid
Marzo de 2015

GESTIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO EN INTERNET

Análisis de páginas web

ÍNDICE

RESUMEN	II
PALABRAS CLAVE	II
ABSTRACT	III
KEYWORDS	III
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVO.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA	2
1.3. METODOLOGÍA	5
1.4. ESTRUCTURA	6
2. MARCAS DE LUJO	8
2.1. INTRODUCCIÓN	8
2.2. EL CONCEPTO DE MARCA DE LUJO.....	9
2.3. DIFERENCIACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO	11
2.3.1 <i>MARCAS DE LUJO TRADICIONAL</i>	12
2.3.2 <i>MARCAS DE LUJO MODERNO</i>	21
3. MARCAS DE LUJO E INTERNET	25
3.1. INTRODUCCIÓN	25
3.2. LA PROBLEMÁTICA DE INTERNET	26
3.2.1 <i>COMUNICACIÓN</i>	30
3.2.2 <i>DISTRIBUCIÓN</i>	35
4. ANÁLISIS DIRECTO DE PÁGINAS WEB	39
4.1. INTRODUCCIÓN	39
4.2. ANÁLISIS PÁGINA WEB HERMÈS	40
4.3. ANÁLISIS PÁGINA WEB MICHAEL KORS.....	44
5. CONCLUSIONES	50
6. BIBLIOGRAFÍA	53

RESUMEN:

Los conceptos marca de lujo e Internet parecen incompatibles a primera vista. Por un lado, las marcas de lujo han de mostrar control sobre sus productos así como mantener su imagen de exclusividad, mientras que Internet se erige como el principal instrumento de comunicación para las masas. El objetivo de este trabajo es analizar la compatibilidad y conciliación de ambos conceptos y estudiar si los distintos conceptos de marcas de lujo (tradicional y nuevo lujo) implican una gestión distinta de Internet (páginas web). Para ello examina las principales diferencias entre marcas de lujo tradicional y nuevo lujo y se estudia como gestionan las mismas Internet como instrumento de comunicación y canal de distribución. El análisis está basado en una revisión de la literatura complementado con un análisis empírico llevado a cabo mediante la observación directa de páginas web para ver como se implanta en la realidad lo recogido de una manera teórica. Los resultados muestran evidencia de que la conciliación de Internet y el lujo es posible, deseable e incluso inevitable.

PALABRAS CLAVE: marcas de lujo, lujo tradicional, nuevo lujo, *e-shop*, Internet, página web

ABSTRACT:

Luxury brands and Internet seem incompatible at first sight. On the one hand, luxury brands have to keep control over their products and maintain its image of exclusivity, while the Internet is emerging as the main communication tool for the masses. The aim of this paper is to analyse the compatibility and conciliation of both subjects and study whether distinct concepts of luxury brands (traditional and new luxury) imply different ways to manage the Internet (web pages). To find an answer we examine the main differences between traditional luxury brands and new luxury brands and study how they manage the Internet as a communication tool and distribution channel. The analysis is based on a literature review supplemented by an empirical analysis carried out by direct observation of web pages to establish how they manage in reality what we have collected in a theoretical way. The results display evidence that the reconciliation of Internet and luxury is possible, desirable and even inevitable.

KEYWORDS: luxury brands, traditional luxury, new luxury, e-shop, Internet, web site

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVO

El presente trabajo de investigación académica tiene como objetivo final comprobar mediante la observación directa de páginas web si conceptos de lujo distintos (tradicional y nuevo) implican una gestión distinta de Internet (páginas webs).

En un sector como el del lujo donde el eje central es la exclusividad y el acceso a una minoría selecta, parece una paradoja tratar de aunar este concepto con Internet, un instrumento dirigido a la masa. No obstante, hoy en día, constituye una realidad inevitable el desarrollo tecnológico impuesto en prácticamente todos los ámbitos de la vida y queremos constatar si el mercado de lujo supone una excepción a ello o no.

Para ello, se van a ir encadenando una serie de objetivos hasta llegar al objetivo final:

- i. En una primera aproximación, se va a comenzar por delimitar con exactitud el concepto de lujo y marcas de lujo, esta contextualización va a permitir conocer como han ido evolucionando las mismas hasta llegar a la distinción entre lujo tradicional y nuevo lujo. Para establecer la diferenciación entre ambos conceptos, se llevará a cabo un análisis individual de las “4P”s del marketing mix (*Product, Price, Promotion* y *Place*) estableciendo las principales diferencias entre las mismas.
- ii. Una vez cubierta esta primera etapa, se estudiará la repercusión del desarrollo tecnológico en la actualidad y cómo ha influido en la evolución de la gestión del marketing estratégico de las marcas de lujo, modificándola drásticamente, a fin de salvar la paradoja marcas de lujo (exclusividad) – Internet (instrumento de masas).
- iii. Se estudiará para ello cuáles son las estrategias seguidas por las mismas en el empleo de Internet como instrumento de comunicación y canal de distribución.

- iv. Para concluir, se analizará de modo directo las páginas webs de dos marcas elegidas (una clásica y otra americana) estableciendo una comparativa entre las mismas a fin de poder extraer una conclusión, dando respuesta al objetivo fundamental del trabajo.

1.2 JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

El mercado del lujo es un mercado horizontal que crece a razón de 10 millones de personas al año, con una fuerte capacidad de crecimiento incluso en épocas de crisis. Como muestran las cifras (que a continuación se recogen), es uno de los sectores que menos incidencia ha sufrido por la crisis *subprime*¹.

Basándonos en el informe realizado por la consultora Bain & Company “*Luxury goods worldwide market study. Fall-winter 2014*” traemos a colación una serie de datos económicos que dotan de soporte teórico lo dicho acerca de la importancia del sector del lujo.

En el estudio llevado a cabo por la mencionada consultora se pone de manifiesto que la industria global de los productos de lujo, compuesta por nueve segmentos (Figura 1), ha experimentado un crecimiento más lento, pero estable, en relación con años anteriores.

Figura 1: Nueve segmentos del mercado del lujo



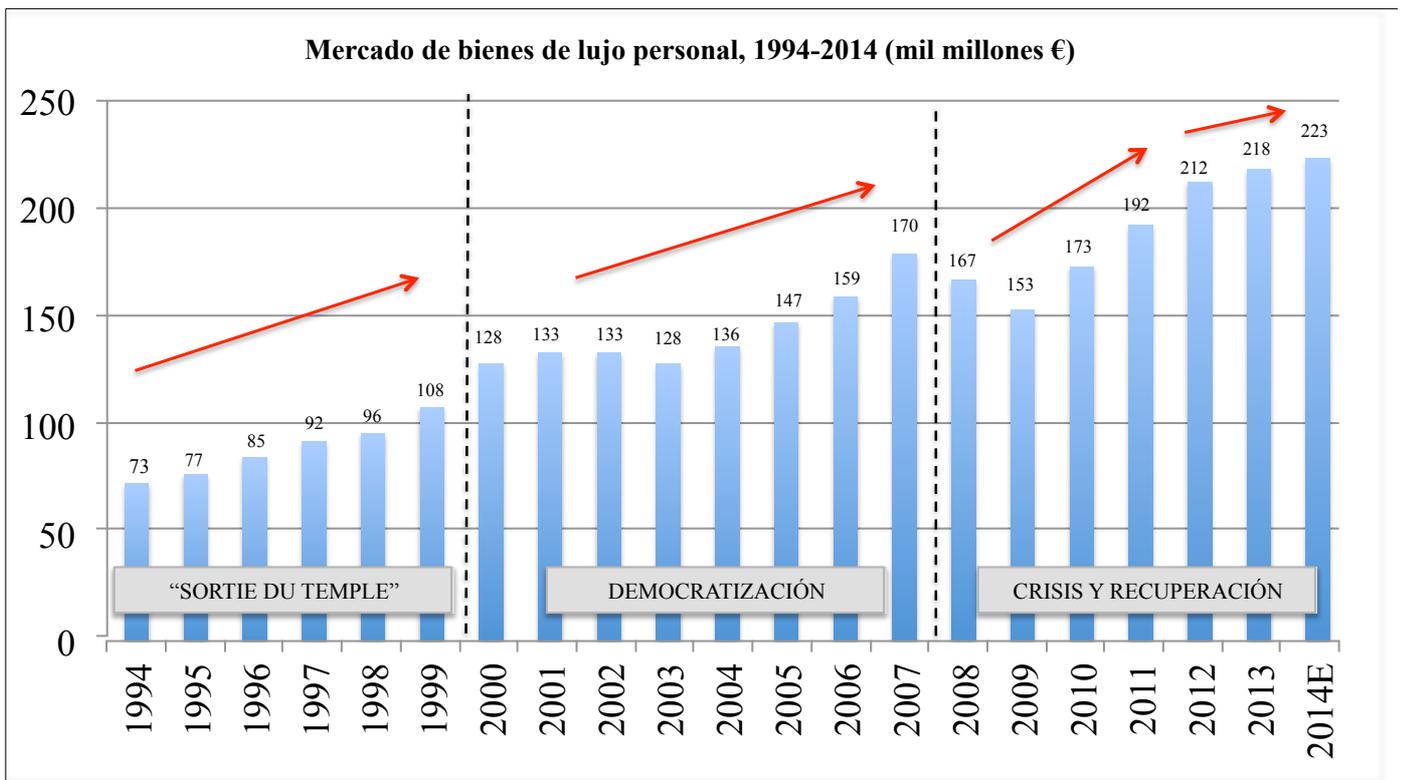
Fuente: Elaboración propia a partir de Fondazione Altagamma y Bain&Company, 2014.

¹ *Crisis Subprime* es la denominación de la crisis financiera que tuvo su inicio en septiembre de 2008 cuyas consecuencias inmediatas fueron el incremento de las tensiones en todos los mercados financieros, una reducción drástica de la liquidez y una contracción del crédito.

El mercado global de lujo superó los € 850 mil millones en 2014, mostrando un crecimiento saludable de 7% en general (aunando todos sus sectores). Ante la imposibilidad de podernos referir al lujo en todas sus manifestaciones, nos vamos a centrar, para el desarrollo del presente trabajo, en un campo concreto que es el de los productos personales de lujo.

Este sector concreto, el de los productos de lujo personal, ha triplicado su tamaño en tan sólo 20 años. Sin embargo, ese crecimiento se está desacelerando: en 2013, los artículos de lujo crecieron un 7%, y en 2014, el crecimiento se desaceleró a un 5% (Figura 2). Ese ritmo más lento, sin embargo, sostenible, refleja la "nueva normalidad" de bienes de lujo, debido a que la economía mundial continúa una lenta recuperación de la crisis financiera del 2008.

Figura 2: mercado global de los productos de lujo personal.



Fuente: "Luxury goods worldwide market study. Fall-winter 2014". Fondazione Altagamma y Bain&Company, 2014

Es evidente que nos encontramos ante un mercado fuerte, potente, con gran capacidad y proyección de futuro, por ello es necesario que se mantenga al día con los avances socio-culturales que se suceden en el día a día. Es aquí donde entra en juego el papel de las nuevas tecnologías e Internet.

Consecuentemente, el reto al que se enfrentan las marcas de lujo en la actualidad es, por un lado, la lucha por crear sinergias entre las necesidades actuales de la globalización y la recreación constante de la originalidad e innovación y, por otro, en continuar con los métodos tradicionales de comunicación (Ostergaard Hammer, 2011).

A simple vista unir lujo e Internet parece incompatible, pues en las marcas de lujo (sobre todo las clásicas) la relación vendedor-cliente se convierte en un componente fundamental, nuclear. El objetivo, es crear un trato cercano y cálido en un mundo tan agresivo y tan impersonal como el que vivimos, convirtiendo al cliente en el elemento vital. La propia tienda (*flagship store*) transmite mucho acerca de la marca (tacto, olor, oído) creando un universo en el que se siente inmerso el comprador y aportando valor a la compra. Todas las características mencionadas previamente, se verían desvirtuadas con el desarrollo de páginas webs, especialmente si se lleva a cabo la distribución y venta de productos a través de las mismas.

No obstante, como se verá a lo largo del desarrollo del trabajo, son ya muchos los autores que apuntan la necesidad de desarrollar páginas corporativas de la marca e incluso *e-shops*. La realidad ante la cual nos encontramos es, que muchas marcas utilizan ya Internet instaurando y desarrollando el *e-commerce*² (Louis Vuitton, Tiffany), otros la utilizan como herramienta interactiva (Chanel, Cartier) pero todas ellas las utilizan como elemento de comunicación.

Esto ha dado como resultado, que gracias a Internet se nivele el campo de juego poniendo en manos de los compradores un mayor poder al desarrollar una plataforma que les permite comprar en sus propios términos, cuándo y dónde ellos quieran,

² *e-commerce* o comercio electrónico, consiste en la utilización de Internet y las aplicaciones y sistemas digitales para que el proceso de compra y venta y transacciones.

mientras que les proporciona al mismo tiempo gran transparencia en relación a los precios (Deloitte, *Global Powers of Luxury Goods 2014*)

Como recoge Uché Okonkwo en su obra *Luxury online: styles, systems and strategies* el consumidor de lujo ha renacido después de veinte años de interactuar con Internet. Los cambios en sus sistemas de valores y modos de pensar se han acentuado aún más por la desaceleración económica mundial que lleva a un clima diferente en relación al mercado de lujo. Un nuevo orden mundial está abriéndose camino y el mercado de lujo nunca volverá a ser igual.

Más aún, en el análisis llevado a cabo el pasado 2014 por la consultora Bain&Company, constata que el mercado de lujo *online*, ha crecido doce veces en los últimos 11 años, y ahora representa el 5% de todas las ventas. A pesar de lo anterior, alrededor del 35% de las marcas todavía no se venden *online*. No obstante, se espera que el mercado del lujo en Internet se multiplique por dos en los próximos cinco años (El economista, 2014).

Como recoge Susana Campuzano en su libro *El Universo del lujo: una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo* (p. 342):

“Todos los procesos tecnológicos importantes y todos los grandes fenómenos han creado mutaciones sociológicas relevantes que han cambiado el panorama del lujo. Las cruzadas medievales difundieron el lujo, las cortes renacentistas lo desarrollaron, las ciudades dieciochescas lo democratizaron, las guerras mundiales lo simplificaron, la revolución industrial lo transformó, el *yuppismo* de los ochenta lo enaltecó. ¿Tan poca importancia le damos a Internet que pensamos que no va a tambalear un sólo código del lujo?”

1.3 METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del presente trabajo es la siguiente:

En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de la literatura que permitió conocer cuál es la opinión de distintos investigadores sobre la materia de que versa el trabajo y el estado de conocimiento de la cuestión. Para ello, se accedió a artículos académicos, bases documentales, libros e informes. Una vez llevada a cabo la revisión de la literatura, la cual ha permitido construir el soporte teórico sobre el que se desarrolla la totalidad del trabajo, se llevó a cabo la delimitación de ambos conceptos, lujo clásico y nuevo lujo.

En una segunda fase, se llevó a cabo un análisis empírico mediante la observación directa de dos páginas web (una correspondiente a una marca de lujo tradicional y otra moderna) que nos han permitido:

- i. observar si lo recogido en la literatura acerca de Internet como elemento de comunicación y canal de distribución se lleva a efecto en la realidad y,
- ii. analizar cuál es la estrategia llevada a cabo por las mismas, es decir, si sólo se emplea para darse a conocer y por tanto supone simplemente un acceso a información o un medio de publicidad de la marca (instrumento de comunicación) o si además se permite la distribución y venta de los productos a través de la misma (canal de distribución).

1.4 ESTRUCTURA

En relación a la estructura del presente trabajo, este comienza por hacer una indagación acerca de lo que se entiende por marcas de lujo. Una vez delimitado dicho concepto, se estudiará la evolución que han protagonizado las mismas desde las tradicionales a las denominadas de “nuevo lujo”. Se tratará de ahondar en la diferenciación entre ambos conceptos (distinción fundamental) pues bajo esta doble visión se llevará a cabo el análisis sustentado en el presente trabajo. Se estudiará cada una de ellas desarrollando de manera individual las cuatro variables del marketing mix: *product, price, promotion* y *place*.

En primer lugar, se abordarán las dos primeras variables que permiten establecer una definición simple acerca de ambos tipos de lujos, con la finalidad de ubicar al lector en el mundo de las marcas de lujo que constituye el hilo conductor del trabajo.

En segundo lugar, nos imbuimos en la era tecnológica y tratamos de explicar cómo éste cambio socio-cultural ha motivado una evolución de la gestión de las marcas de lujo. Para ello tratamos de exponer, por un lado, como las marcas de lujo tradicional llevan a cabo la gestión de sus páginas webs analizándolas desde la perspectiva de la comunicación y distribución, para a continuación realizar el mismo recorrido pero en relación a una marca de nuevo lujo.

Tras ello, desembocaremos en el análisis directo de las páginas web de Hermès (marca de lujo tradicional) y Michael Kors (marca de lujo moderno) para ver cómo se implanta en la realidad lo recogido de un modo teórico sobre la gestión de las marcas de lujo en Internet.

Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que se ha llegado tras la elaboración del presente trabajo de investigación, tratando de dar respuesta a las preguntas: ¿cómo se lleva a cabo la gestión de las páginas web de las marcas de lujo? Y si, ¿conceptos distintos de marcas de lujo (tradicional y nuevo) implican una gestión diferente de sus páginas web?

2. MARCAS DE LUJO

2.1 INTRODUCCIÓN

Lujo es un término cambiante, evolutivo con un gran número de incidencias propias de lo subjetivo. A pesar de la dificultad que implica su definición son muchos los autores que han estudiado este concepto y desarrollado diversas clasificaciones en relación al mismo con la finalidad de concretar más su significado. No obstante, el objeto del presente trabajo no es ahondar en la definición y concreción del término lujo, sino focalizar la atención en un aspecto más concreto y determinado: las marcas de lujo. Pues como señalaban Dubois y Laurent (2001) si bien la noción general de lujo es relativa y perceptual, las marcas de lujo en contraste adquieren una concreta y absoluta calidad a través del producto o servicio prestado.

Muchos estudiosos, como JN Kapferer (2009), M. Chevalier (2008) y U. Okonkwo (2007) argumentan que *"el negocio de lujo, sobre todo [es] una empresa de marcas"* (Chevalier y Mazzalovo, 2008, p. 81), y que la noción de lujo no existiría si no fuera por la marca y su capacidad para crear la percepción de valor: *"la marca es la línea vital de la industria del lujo, [y] sin branding no habría bienes de lujo"* (Okonkwo, 2007, p.10)

El objetivo del presente apartado es realizar un estudio de lo que se entiende por marcas de lujo y cómo se lleva a cabo la gestión de las mismas de la mano del marketing estratégico. Para ello es necesario, en una primera aproximación aclarar qué se entiende por marca de lujo clásico y marca de lujo moderno, estudiando la evolución que han sufrido las mismas como consecuencia de la necesaria adaptación al nuevo entorno competitivo del siglo XXI. Bajo esta doble perspectiva (marcas de lujo tradicional y moderna) se llevará a cabo el análisis sobre la gestión de las mismas en Internet, para finalmente concluir si conceptos de marca de lujo distintos (clásico y moderno) implican una gestión diferenciada en Internet (páginas web), cuestión que se erige como eje central del presente trabajo.

Para ello realizaremos un análisis de las “4Ps” del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) bajo el doble visor de marca de lujo clásica y moderna. En primer lugar se abordarán las dos primeras variables (producto y precio) para posteriormente, en el segundo apartado, centrarnos en la comunicación y distribución, más ligadas con el concepto de Internet.

2.2 EL CONCEPTO DE MARCA DE LUJO

Como ya se apuntó previamente, si bien el término lujo es subjetivo y difícil de delimitar, las marcas de lujo por el contrario son fáciles de definir y concretar mediante su materialización a través del producto o servicio. Esta idea se ve reforzada por lo establecido por Phau y Prendergast (2000, p.123-124) quienes señalan que mientras que el lujo es un concepto subjetivo, “las marcas de lujo compiten en la capacidad para evocar exclusividad, una identidad de marca conocida, reconocimiento de la marca y calidad percibida y conservar los niveles de ventas y fidelización de clientes ”

Por su parte, Nueno y Quelch (1998), desde una perspectiva económica, definen las marcas de lujo como "aquellas cuyo ratio funcionalidad-precio es bajo, mientras que el ratio de intangibilidad-precio es alto". Esta definición es comparable con la elaborada por economistas o consultores de marketing quienes definen las marcas de lujo como aquellas cuya relación precio-calidad es la más alta del mercado; es decir, su precio es significativamente mayor que el precio de los productos con características materiales similares (Vigneron y Johnson, 2004).

La importancia de las marcas de lujo se pone de manifiesto en la obra de Kapferer, *The luxury strategy*, cuando señala que no hay lujo sin marcas. Mantiene que los productos de lujo son productos de marca. Sólo los diamantes pueden ser apreciados sin pertenecer a una de éstas. No obstante, las marcas de lujo van más allá del producto u objeto ofrecido: ésta es construida a partir de la reputación que le proporcionan sus productos y servicios ofrecidos a un micro grupo que constituye la élite.

Es un hecho innegable la evolución que han experimentado las marcas de lujo y su gestión, desde su origen como pequeñas casas de lujo individuales o incluso negocios

familiares a imperios de marcas agrupadas en grandes empresas que llegan a gestionar incluso más de 57 marcas de lujo como es el caso de LVMH (*Louis Vuitton Moët Hennessy*) que ofrece gran diversidad de productos, que incluyen: vinos, moda, perfumes, joyería y relojería (Bruce et al., 2004). La profesionalidad de la gestión del negocio de las marcas de lujo ha mejorado gracias a la expansión de los conglomerados como LVMH y las adquisiciones de marcas de lujo por las principales empresas de bienes de consumo, tales como L'Oreal y Sanofi.

Todos estos factores están aumentando la demanda de marcas de lujo. Sin embargo, estas tendencias favorables plantean dos dilemas para los propietarios de marcas de lujo:

En primer lugar, la expansión del mercado ha aumentado las apuestas competitivas y los gastos de marketing, por lo que es más difícil para las empresas pequeñas de propiedad familiar, sobrevivir. Las marcas de lujo con fuertes inversiones, tales como los coches Aston Martin, han tenido que hacer equipo con las principales marcas- en este caso, Ford.

La mayoría de los propietarios de las marcas de lujo que venden fuera de los límites de su región prefieren vender a un conglomerado como LVMH (cuyo repertorio de marcas incluye Dior, Guerlain, Lacroix y Loewe, así como Louis Vuitton y Moët Hennessy) y Vendome (Montblanc, Dunhill, Cartier). Esto es debido a que ellos saben cómo vender lujo, cuentan con una amplia experiencia y pueden aprovechar las inversiones realizadas en marcas ya adquiridas, beneficiándose de múltiples ventajas tanto desde un punto de vista geográfico como a través de sus redes de distribución existentes. Un ejemplo concreto de los beneficios que puede reportar el formar parte de un grupo es el caso de Tiffany que fue adquirida por Investcorp (una empresa de inversiones con sede en Bahrein) en 1984, momento en el que la mencionada marca (Tiffany) se encontraba cotizando en el mercado de valores, tres años después, habían conseguido que duplicara su inversión inicial. Lo mismo ocurrió con Gucci en 1996 (Nuendo y Quelch, 1998).

En segundo lugar, más consumidores pueden acceder hoy en día a la compra de productos de marcas de lujo. Lo que lleva a que surja una tentación natural por extender el alcance de la marca, especialmente para las empresas que cotizan en bolsa situadas bajo presión por mostrar mejoras trimestrales en ventas y ganancias. Esto hace tambalear los pilares fundamentales de las marcas de lujo tradicional: exclusividad y calidad suprema. Para ello es necesario mantener una estrategia consistente con lo que la marca ha predicado desde sus orígenes (Nuendo y Quelch, 1998).

2.3 DIFERENCIACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

Hoy en día se están perdiendo gradualmente algunas de las diferencias esenciales que existían entre la administración de las grandes marcas de lujo y la de cualquier otro tipo de marca más orientada a las masas (Kapferer, 1997). Ello ha motivado que surjan nuevos conceptos de lujo, muy diferenciados, entre los que cabe mencionar el lujo moderno, cada vez más próximo al consumo de masas.

La explicación última de esta masificación se encuentra en la estrategia llevada a cabo por las marcas de lujo para atraer más consumidores. Para crecer en volumen, las marcas de lujo ofrecen productos más accesibles y de marca más visible. Exclusividad y calidad excepcional - los valores fundamentales de lujo - han sido violados por estos productos de precio más barato. La atención se desvía de los verdaderos valores - la calidad de la artesanía - a las superficiales como logo (Kapferer y Michaut, 2014).

Todo ello ha motivado que se rete la tradicional concepción el lujo, evolucionando hacia una nueva era, que ha supuesto el desarrollo de estrategias del marketing tendentes a atraer al perfil del nuevo consumidor. Se ha pasado de la tradicional concepción del lujo, fuertemente caracterizado por la exclusividad, que es reflejo de altos precios y calidades constituyendo así productos no accesibles a cualquier individuo sino tan sólo a aquellos cuyas elevadas rentas se lo permitían (Andalancion, Coyle, y French, 2010; Kapferer y Bastien, 2012) a una “nueva” concepción del lujo, fuertemente caracterizada por la democratización del mismo (Kapferer y Bastien, 2012).

Hoy en día el universo de las marcas de lujo está protagonizado por cuatro grandes compañías que gestionan las más diversas marcas de lujo. Estas cuatro compañías son: el grupo PPR, Hermès, el grupo Richemont y el grupo LVMH. Aglutinan marcas que ofrecen productos variados: vinos, moda y accesorios de cuero, joyería, relojería hasta perfumes y cosméticos.

A continuación, se pretende realizar un análisis pormenorizado de los dos tipos de marcas de lujo: clásico y moderno, abordando dos de las cuatro variables del marketing mix, producto y precio, y viendo cómo se lleva a cabo la gestión de las mismas.

2.3.1 MARCAS DE LUJO TRADICIONAL

Una marca de lujo no es simplemente un producto de primera calidad y elevado precio, un símbolo de estatus efímero o una inversión inteligente. Las marcas de lujo tradicional comparten las siguientes características con sus antecedentes históricos (Nueno y Quelch, 1998):

- alta calidad en todos los productos de la línea, del más al menos costoso;
- la artesanía, como uno de los mayores legados, procedente de diseñador original
- un estilo o diseño reconocible (el consumidor inteligente no tiene que mirar la etiqueta para saber la marca);
- una producción limitada de cualquier artículo para asegurar la exclusividad y, posiblemente, para generar una lista de espera de los clientes;
- un programa de marketing que apoya, a través de una distribución limitada y un precio especial, una posición en el mercado que combina el atractivo emocional con la excelencia del producto;
- una reputación global (la excelencia de la marca es reconocida universalmente);
- asociación con un país de origen que tiene una especial reputación como fuente de la excelencia en la categoría de productos de referencia;
- un elemento de singularidad a cada producto (las imperfecciones en cada jarrón de cristal Waterford soplado a mano proporcionan, irónicamente, la garantía de exclusividad);
- la personalidad y los valores de su creador.

A) PRODUCTO

¿Qué producto ofrecen?

El producto de lujo es una obra de arte diseñado para un mercado exclusivo. Lujo, derivado de la palabra latina *Luxus*, significa satisfacción de los sentidos, independientemente del coste.

Jackson (2004) propone lo siguiente como características centrales del producto de lujo:

“... La exclusividad, los precios de suscripción, la imagen y el estado que se combinan para hacerlos más deseable por razones distintas a la función”.

En el caso de las marcas de lujo tradicional, el producto se alza como el origen y el centro de todo el mercado eclipsando al resto de factores que le rodean. Normalmente suele tratarse de productos únicos y personalizados para los clientes finales. En ocasiones, la producción suele ser completamente artesanal y basada en formas de producción tradicionales, que hacen de los mismos productos, objetos mucho más exclusivos. Suelen ser extremadamente caros y por ello, ofrecen al propietario un prestigio social único y excepcional (Vickers & Renand, 2003).

Dentro de todas las variables analizadas, el “producto” de lujo es aquel por el que el cliente paga de una manera clara y perfectamente consciente; los otros componentes no son percibidos de manera tan directa. Los administradores (en general los responsables) y expertos disocian el producto y la marca, pero los consumidores basan su percepción sobre un producto considerado el epítome de la marca, y se mantiene como su mejor o más representativo ejemplar (Kapferer, 1998).

¿Cómo se gestionan los productos?

La gestión de marcas de lujo implica un equilibrio entre cuatro polos: la referencia al pasado, la búsqueda de estatus y prestigio, la modernidad que le da vitalidad,

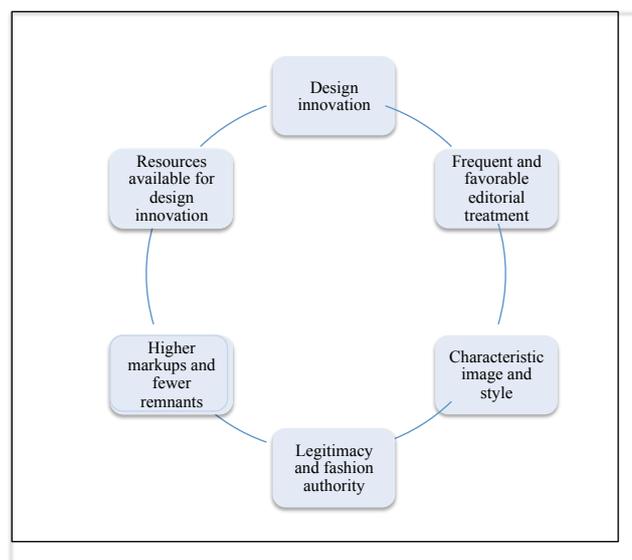
emoción y creatividad, más algo de cierta accesibilidad. Algunos de estos polos se oponen: la creación pasada y actual, el crecimiento de la marca con búsqueda de la distinción y exclusividad. La gestión de la balanza necesita un control permanente (Kapferer y Bastien, 2012).

La marca de lujo expresa un respeto casi religioso por valores fuertes y auténticos, es el origen de una "cultura" y de un culto para algunos. Al igual que cualquier culto, se necesita oficiantes, grandes maestros, lugares sagrados y objetos de culto. El icono es una imagen sagrada. Por analogía, la marca de lujo tiene uno o dos productos emblemáticos que simbolizan, y prefiguran sus valores. El icono está presente en el largo plazo, y por lo tanto aparece temprano en la vida de la marca (Kapferer y Bastien, 2012). Sería el caso de los bolsos Birkin y Kelly en la marca Hermès.

Nuendo y Quelch (1998), a través de diferentes gráficos son capaces de explicar cómo se lleva a cabo la gestión de las marcas de lujo y sus productos emblemáticos:

Como se muestra en la **Figura 3**, el desarrollo de la reputación de la marca permite obtener sobrepuestos, generando recursos adicionales que permitirán destinarlos a la innovación del diseño, comunicación de marketing y construcción de la marca.

Figura 3: Círculo de la gestión del diseño y comunicación

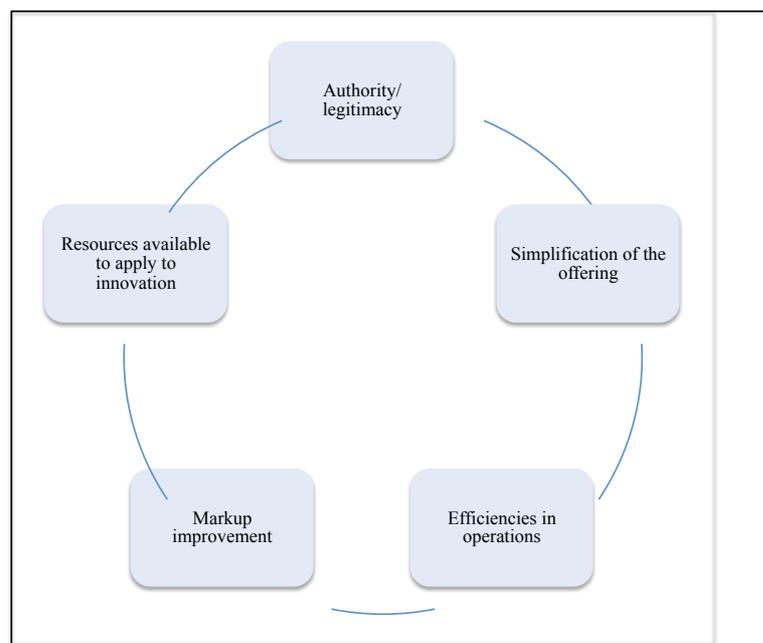


Fuente: Nuendo y Quelch (1998), *The Mass Marketing of Luxury*

Las marcas de lujo se caracterizan por ofrecer una cantidad de producto muy limitado, no obstante, si esta racionalización se lleva hasta el extremo, no habrá suficientes productos para los consumidores que deseen adquirir el mismo, consecuentemente la producción se mantiene por debajo de la demanda de los consumidores. Un ejemplo de ello, es el polémico caso de los bolsos Birkin o Kelly de Hermès, un pedido de un bolso de cocodrilo Kelly, con un precio superior a los 70.000 euros , tiene un tiempo de espera de tres a seis meses.

Esta relación queda reflejada en la **Figura 4**, una vez que la marca ha establecido su autoridad en el primer círculo, comienza un ciclo de racionalización de su línea de productos, convirtiéndose en una marca que se caracteriza por una oferta de productos pequeña, con recursos de marketing centrados en la construcción de la demanda de algunos productos emblemáticos. Éstos serán los que finalmente reportarán márgenes más altos. Los productos que se erigen como producto estrella de la marca, estos son sinónimos de calidad excepcional, elevados precios como consecuencia de un proceso de producción muy elaborado (por lo general artesanal).

Figura 4: Circulo de la gestión del producto



Fuente: Nuendo y Quelch (1998), *The Mass Marketing of Luxury*

Un ejemplo concreto de desarrollo de un producto emblemático, extraído del sector de las fragancias es el caso del perfume Chanel N° 5. La marca Chanel lo impulsó como producto icónico, directamente creado por Madame Chanel, que expresó su visión de la mujer, suponiendo un cambio radical en aquel momento.

Es significativo que en Chanel, con el fin de crecer y renovarse, todos los perfumes han tenido variantes y descendientes: por ejemplo, Allure seguido después por Allure Sensuelle. Sin embargo con Chanel N° 5 nunca ha seguido dicha estrategia. Sólo hay un Chanel N° 5. Esto no significa que el icono sea fijo o un producto momificado. Imperceptible, pero regularmente, la casa Chanel modifica el diseño de la botella y la etiqueta cada 10 años. Por supuesto que conserva su forma y sencillez, por el que es reconocible entre miles de perfumes. El icono no es necesariamente el producto más vendido, pero sí constituye el valor definido de la marca.

Por otro lado, cabe remarcar otro gran desafío para los propietarios de marcas de lujo: cómo mantenerse rentable ante la continua presión de la innovación de producto y el deseo de los consumidores por la exclusividad. Para ello, las tradicionales marcas de lujo han desarrollado nuevas estrategias mediante la expansión de su negocio (horizontalmente o verticalmente) ampliando la cartera de productos que ofrecen a los consumidores.

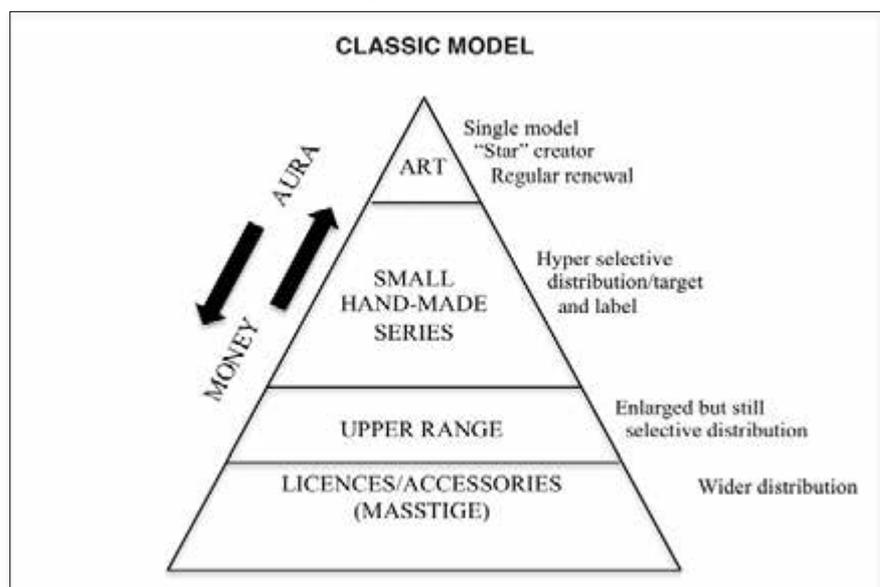
En el caso de las marcas de lujo tradicional, como ya se ha mencionado anteriormente, existe un producto original que se caracteriza por su gran prestigio, pero que no resulta suficientemente rentable o no se vende en cantidades suficientes que aseguren a la empresa un desarrollo económico óptimo. En estos casos el “sueño” que transmite la marca lo hace a través del producto emblemático, pero los beneficios provienen también de comercializar una gama más amplia de productos. Para explicar este fenómeno, se desarrolla la teoría de la pirámide de negocio.

i. Teoría de la pirámide de negocio

Es necesario encontrar otros productos; los talleres de alta costura conciben su oferta de acuerdo a una sucesión de estratos que van desde la más alta exclusividad (producto emblemático en la cumbre) a las líneas que, siendo baratas en su segmento, se han vuelto más accesibles. Este modo de funcionamiento se llama la "pirámide", ya que comienza con una cumbre estrecha hecha de obras de elevado nivel de rareza, incluso únicas - hechas a mano, inestimables, obras de arte - y se amplía progresivamente en ambos, clientela y difusión (**Figura 5**). El sueño se recrea continuamente en la cumbre, y cae en cascada sobre los diferentes productos: las líneas de prêt-à-porter, accesorios de moda, relojes, hasta gafas, perfumes, cosméticos, etc.

En el modelo de la pirámide, el problema es mantener una estricta coherencia entre los diferentes productos que llevan la marca, que por lo tanto, forman un verdadero "universo de marca" (la prueba es si se pueden mostrar y vender todo dentro de la misma tienda). Un logotipo común no es suficiente: la totalidad de la compañía debe ser capaz de ofrecer un espectáculo coherente, al igual que una orquesta sinfónica trae todos sus instrumentos en conjunto bajo la autoridad de la batuta del director (Kapferer y Bastien, 2012).

Figura 5: The pyramid business model



Fuente: *The Luxury Strategy*. Kapferer, 2012

Si bien es cierto que el desarrollo de dicha estrategia reporta ventajas (aprovechamiento de la reputación ya generada), también reporta ciertos inconvenientes como es la falta de experiencia en determinados campos en los que no tienen presencia, por lo que se accedió a la figura de la licencia de marca. La tentación de las marcas débiles, bajo presión por conseguir dinero rápido, es multiplicar la concesión de licencias mientras ellos desarrollan sus propias “oficinas creativas” desde donde ofrecen creatividad a los titulares de licencia, elegidos fundamentalmente por su capacidad para contribuir financieramente y recolocar la producción en áreas de costes más bajos.

Una vez expuesta la teoría de la pirámide, recogemos un caso concreto desarrollado por Kapferer para ejemplificar la misma teoría. La marca elegida es Chanel, ésta presenta una pirámide única ya que no sólo la parte superior, la alta costura, es de lujo, sino que además cada producto de la marca es también un universo de lujo: los artículos de piel se producen en Francia, al igual que con Hermès, los perfumes son creado por una casa especializada, Chanel incluso tiene sus propias plantaciones de jazmín en Grasse, los relojes son relojes reales y no productos *griffe*, etc. Por consiguiente, la pirámide Chanel se compone no de estratos descendente, sino de mini-pirámides coloca unas junto a otras, apenas descendente en la calidad y el nivel de precio. Las únicas excepciones: gafas, distribuidas por las cadenas de ópticas multimarca, o camisetas.

Otra estrategia desarrollada por las marcas de lujo tradicional es:

ii. Segunda marcas

Caracterizadas por una reducción de la calidad y del nivel de precios que le permite ampliar el target al cual se dirigen, pasando la exclusividad a un segundo plano.

B) *PRECIO*

Cuando evocamos la palabra "lujo", el adjetivo “caro” de inmediato viene a la mente. Sin embargo es probable que en la relación entre el lujo y el precio, las cosas se vuelvan más complejas y sorprendentes (Kapferer & Bastien, 2009). Y es que en contra

de la creencia general, lujo y precio no son siempre conceptos inseparables. Habrá que distinguir entre productos de alta gama y productos Premium.

A nivel conceptual, sabemos que el lujo se traduce en un producto a través de un alto "valor simbólico". Este valor simbólico, esencial para el lujo, es muy difícil de cuantificar, y en todo caso es muy relativo: no se puede dar una cifra exacta. Y sin embargo, el lujo debe ser pagado, y por lo tanto debe tener un precio. (Kapferer & Bastien, 2009).

El precio es una variable importante a estudiar en el caso de las marcas de lujo, pues las reglas básicas del marketing y muchos de los principios generales de la economía no se aplican del mismo modo que en el consumo de masas.

Previamente al desarrollo de la gestión de los precios en el mercado del lujo tradicional, estudiaremos cómo se comporta la elasticidad de los precios en este particular mercado:

La **elasticidad de los precios**, el fundamento de toda economía clásica: cuando el precio sube, la demanda cae. La relación precio-volumen es un factor clave en una estrategia de marketing tradicional, y es esencial para entender y medir, a través de los medios clásicos de coeficientes de elasticidad. Sin embargo, este concepto clásico de elasticidad de los precios no se aplica del mismo modo en los productos de lujo por lo siguiente:

Coeficiente no existe: Para definir un coeficiente de elasticidad, hay que suponer que en la relación precio-volumen, una pequeña variación en el precio siempre se corresponde con una pequeña variación en el volumen de ventas. Si bien esta hipótesis puede ser razonable para los productos ordinarios, rara vez es aplicable a los productos de lujo. Esto es debido al "efecto umbral": por debajo de un determinado precio, el producto ya no es considerado por la clientela objetivo como un producto de lujo (Kapferer & Bastien, 2009).

Coefficiente es cero: Alcanzado un rango estable de precios, la cantidad demandada no varía dentro de ese rango.

Coefficiente positivo: aquellos cuya demanda incrementa a medida que lo hace su precio, los denominados *Veblen Goods*.

¿Cómo se gestiona el establecimiento de los precios en las marcas de lujo tradicional?

En el lujo, el mecanismo de fijación de precio normal cambia drásticamente y los factores se invierten. Lo primero en aparecer es el producto, una vez obtenido el mismo se estudiará a qué precio se puede vender. En un primer momento, se fijara el precio más bajo dentro del rango posible para posteriormente ir incrementando el precio hasta llegar al equilibrio (Kapferer & Bastien, 2009). Esto es debido a que de antemano no es posible estimar el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el “sueño” que posee. Cuanto más se percibe por el cliente como un producto de lujo y alta calidad, más alto deberá ser el precio. Esto es lo opuesto a lo que se aplica en el caso de un producto clásico o en proceso de “*trading up*”, en el que el vendedor trata de averiguar en qué nivel de precio que hay espacio para un nuevo producto. Comenzará vendiendo al precio más alto posible para posteriormente reducir el precio y acceder a un mayor número de personas.

Una vez establecido el precio, habrá que llevar una buena gestión de la estrategia del precio. Éste no debe ser desvelado en un primer momento pues el comprador de lujo intuye el mismo por la distribución y comunicación llevada a cabo por la marca, sólo se mostrará en el momento de la compra final se mostrará (Kapferer & Bastien, *The Luxury Strategy*, 2009).

En relación a las rebajas, constituyen una práctica completamente opuesta al funcionamiento de las marcas de lujo. La compra de un producto de lujo, que ha de ser “eterno”, entraña una decisión deliberada y meditada, y el precio resulta invisible a los ojos del comprador; éste no responde al objetivo de un periodo de rebajas en *retail* (Kapferer & Bastien, *The Luxury Strategy*, 2009). Son tan reacios a dicha práctica que

incluso marcas como Louis Vuitton tiene a las afueras de Francia, grandes naves donde destruyen el sobrante de producto. Para estas firmas, el coste de la destrucción de los bolsos es muy inferior al que supondría la pérdida de imagen a ojos de los consumidores vendiendo dichos productos a un precio menor (Kapferer & Bastien, *The Luxury Strategy*, 2009).

2.3.2 MARCAS DE LUJO MODERNO

Tras la II Guerra Mundial, en la segunda mitad del siglo XX llegó la abundancia económica y también la aparición de la clase media para la que surgieron productos que por su valor no podrán considerarse propiamente de lujo, pero que si los clasificamos así por tener ese valor aspiracional o de pertenencia a un grupo.

Para el desarrollo de este apartado nos hemos centrado fundamentalmente en dos autores Silverstein consultor de BCG (Boston Consulting Group) y Fiske, director de Bath & Body Works y antiguo compañero del primero en BCG. Después de largas y profundas investigaciones, concluyeron que a pesar del lento crecimiento de la economía, había una demanda creciente en Estados Unidos hacia el desarrollo de nuevas marcas de lujo.

El “nuevo lujo” ha sido definido como “productos y servicios que poseen los niveles más altos de calidad, el sabor y la aspiración de otros bienes en la categoría, pero no son tan caros para estar fuera del alcance” (Silverstein y Fiske, 2003). Estos artículos pueden generar grandes volúmenes pese a sus precios relativamente altos. El resultado es que los vendedores dentro de este sector necesitan redefinir sus estrategias para reflejar estos cambios.

Las estrategias de posicionamiento de las “nuevas” marcas de lujo a menudo combinan una alta percepción de prestigio con precios *Premium* razonables con el fin de atraer a los consumidores de clase media. Estas estrategias son radicalmente diferentes de las aplicadas por los propietarios de marcas de lujo tradicional, que mantienen una

estricta coherencia entre prestigio percibido y los elevados precios a fin de preservar la exclusividad de su marca (Truong *et al.*, 2009)

Los autores antes mencionados sostienen que a medida que los consumidores compran de manera más selectiva, las categorías que ocupan los productos de “nuevo lujo” tienden a polarizarse. Los consumidores tienden a gastar más y adquirir productos *premium* en categorías que para ellos son de importancia, pero disminuyen el gasto (comprando una marca barata o marca propia de supermercado, o incluso, no comprándola) en las categorías que consideran de menos importancia. Por lo tanto, los hábitos de consumo de las personas no corresponden necesariamente a su nivel de ingresos.

A) PRODUCTO

Si bien satisfacen necesidades básicas, los productos de “nuevo lujo” evocan y atraen las emociones de los consumidores al mismo tiempo que alimentan sus aspiraciones a una vida mejor (Silverstein y Fiske, 2003).

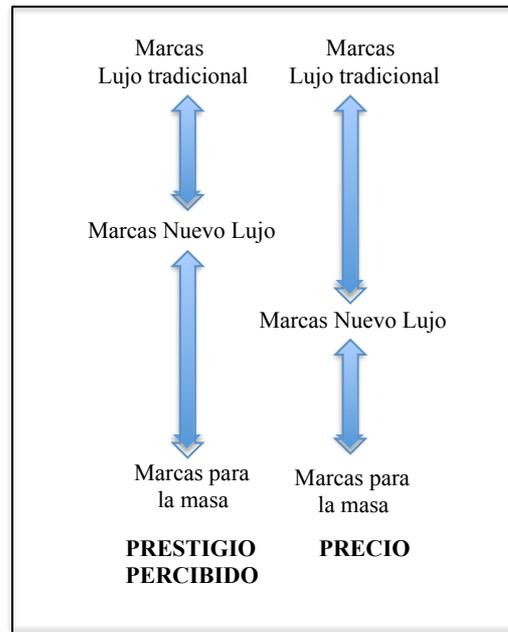
El mercado ofrece una amplia variedad de productos y servicios de “nuevo lujo”, desde automóviles a muebles, decoración, electrónica de consumo, calzado, ropa, alimentos, cuidados para la salud y la estética o bebidas alcohólicas. Las empresas del sector del “nuevo lujo”, están alcanzando niveles de rentabilidad y crecimiento más allá del alcance de sus competidores convencionales (Silverstein y Fiske, 2003).

Podemos hablar de distintos tipos de producto de nuevo lujo:

- **Super premium accesible:** Estos productos se venden al precio máximo, o casi, de su categoría, pero los consumidores del mercado medio todavía se los pueden permitir porque, básicamente, son bienes relativamente baratos. Por ejemplo, el vodka Belvedere, que se somete a un proceso de cuatro destilaciones para lograr un sabor más suave, se permite costar unos US\$ 28 por botella, un 75% más que Absolut (Silverstein y Fiske, 2003).

- **Prestigio de masas o “mastigio” (*masstige*):** Estos bienes ocupan un lugar cómodo entre lo masivo y lo elitista. Si bien conllevan un sobreprecio respecto a productos convencionales, tienen un precio mucho menor que los productos “viejo lujo” (Silverstein y Fiske, 2003).

Figura 6: Ejemplo de una estrategia de *masstige*



Fuente: Truong et.al, 2008; *New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands*

¿Cómo se gestionan?

Las estrategias llevadas a cabo se materializan del siguiente modo:

En un primer momento tratan de evitar apoyarse exclusivamente en encuestas y *focus groups*, en cambio, analizan con ojo crítico las categorías en las que los productos y servicios han pasado a ser caros y anticuados, o baratos y no diferenciados. Invierten tiempo en interactuar con su público objetivo, a menudo cara a cara (Silverstein y Fiske, 2003).

Se trata de conocer y acceder a los nuevos consumidores del mercado medio (aquellos con ingresos anuales de \$50.000 o más, según Silverstein y Fiske) que están dispuestos a pagar sobrepagos de entre un 20% y un 200% por productos con buen diseño, técnica sofisticada y bien fabricados (a menudo, con el toque artesanal de los

artículos de lujo tradicionales) que no se encuentran en el mercado medio masivo. Y lo que es más importante, si bien satisfacen necesidades básicas, dichos productos evocan y atraen las emociones de los consumidores al mismo tiempo que alimentan sus aspiraciones a una vida mejor.

Calculamos que los productos de “nuevo lujo” ya representan cerca de US\$ 350.000 millones y que el mismo segmento (el del “nuevo lujo”) está creciendo anualmente entre un 10% y un 15%.

Más aún, las empresas pueden materializar rápidamente el beneficio potencial de dichos artículos. Los empresarios del nuevo lujo pueden pasar con rapidez de una idea a un prototipo, algunas veces en tan poco tiempo como un año. Pueden hacer tiradas iniciales de productos en volúmenes pequeños, con una inversión de capital mínima. A menudo pueden levantar sus negocios en el plazo de cinco años.

En resumen, el nuevo lujo apuesta por una bajada de los precios situando el lujo al alcance de una clientela menos exclusiva (Colyer, 2005).

B) PRECIO

El precio (Premium) adecuado debe garantizar una accesibilidad limitada a la marca por parte del mercado masivo. Idealmente, los consumidores de clase media deben tener acceso a la marca sólo de forma ocasional. La dilución de los valores de la marca tiende a ocurrir cuando las compras de los consumidores de clase media se vuelven relativamente frecuente o habitual, convirtiendo a la marca en ampliamente accesible y por lo tanto menos exclusiva (Truong et al., 2008).

3. MARCAS DE LUJO E INTERNET

3.1 INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XX el crecimiento tecnológico ha sido exponencial, incidiendo en todos los ámbitos de la vida. Ello, sin duda alguna, ha reportado una multitud de ventajas permitiendo comunicaciones rápidas y gran facilidad de acceso a prácticamente todo lo que se solicite. Pero así mismo, también ha supuesto la necesidad de modificar y de evolucionar en muchos ámbitos. Es aquí donde surge la cuestión crucial del trabajo, al suscitarse la duda de si el sector del lujo, fuertemente caracterizado por la exclusividad debe adaptarse a los nuevos tiempos y adquirir consecuentemente presencia en Internet, un instrumento dirigido a la masa.

El objetivo fundamental del presente epígrafe es tratar de explicar cómo deben evolucionar las marcas de lujo en relación a Internet. Se estudiará el proceso de adaptación de las mismas a las nuevas tecnologías (Internet). Para ello se abordarán las dos variables restantes del marketing mix:

- a través de la variable **comunicación**, se estudiará si es necesaria la presencia de las marcas de lujo en Internet.
- a través de la variable **distribución**, se estudiará si es necesaria la presencia de las marcas de lujo en el *E-commerce* (venta online).

El número creciente de usuarios de internet, es una evidencia que pone de manifiesto la necesidad de evolucionar de las marcas de lujo y de implantarse en el universo de Internet. Ya en el 2011 se estableció un pronóstico basado en el aumento de las inversiones en el desarrollo de soportes electrónicos que ascendía 8,09 billones en 2012 (eMarketer, 2011). No obstante, a pesar del creciente aumento de estos medios, no hay evidencias empíricas que aseguren la efectividad de utilizar estos soportes electrónicos en el campo de las marcas de lujo (Chu *et al.*, 2013).

A pesar de lo expuesto, la revolución tecnológica es una realidad incuestionable a la que nada ni nadie puede permanecer ajeno. No se trata de un mero mecanismo de mejora o de una modificación de los procesos de venta sino que es un cambio cultural profundo de los comportamientos de los hombres en una nueva sociedad, dicho en otras palabras, es imposible vivir nuestra vida fuera de lo tecnológico. El descubrimiento de la imprenta (quizá la más importante revolución cultural precedente) en un principio debió suscitar dudas sobre su utilidad, al menos, en su origen. No se podía comparar la belleza de los libros realizados por amanuenses artísticos con la que resultaba de las técnicas de la impresión, además ¿cuál era la utilidad de la imprenta si en realidad leían unos pocos? Pues bien la imprenta supuso una revolución cultural que sentó las bases de la difusión socializada de la lectura.

Esta revolución tecnológica no puede separarse de otra que ha cambiado completamente el modo de vida en la actualidad: la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. La desaparición de la atención doméstica como una obligación de la familia (se trata de servicios que se contratan) ha determinado que la mujer, como el hombre, dediquen al trabajo una cantidad tan grande de tiempo (tiempo es dinero) que el tiempo del ocio o del placer no es suficiente para maximizar las necesidades en esta materia. Internet se convierte (sea o no un factor determinante de la mejora de la venta) en un cauce de utilización inexcusable para acceder al consumo sea o no de lujo. Lo que no resulta incompatible con el mantenimiento de mecanismos personalizados o individualizados de consumo. No cabe duda de que Internet ha permitido optimizar el tiempo en una sociedad donde el tiempo es uno de los bienes más preciados y que el sector del lujo debe adaptarse a los nuevos tiempos, ¿pero hasta qué punto? ¿Existe alguna limitación?

3.2 LA PROBLEMÁTICA DE INTERNET

Como constató Okonkwo (2007) la comunicación del lujo era mucho más sencilla en el pasado, en épocas donde el consumo era nacional, la competencia escasa y los consumidores fieles a las marcas. Sin embargo, con la creciente globalización, las marcas de lujo se encuentran con un mercado totalmente diferente (Ostergaard Hammer, 2011). Estos cambios hacen que sean necesarios, llegando a constituir casi

una exigencia, el desarrollo de un soporte electrónico en relación a las marcas del lujo, al igual que en prácticamente todos los ámbitos de la vida. Así queda expresado por Xerfi (2011), según el cual la creciente presencia de las marcas de lujo en Internet, a través de la creación de sus propias páginas web, proporciona una evidencia de que la conciliación de Internet y el lujo es posible, deseable e incluso inevitable.

Internet está cambiando el panorama del marketing, obligando a las empresas a desarrollar nuevas formas de competir. Un tema crítico para los vendedores de artículos de lujo no es ya si la presencia online es necesaria o no, sino más bien, cómo utilizar Internet y convertir dicho uso en valor económico (Porter, 2001). Las marcas de lujo no son inmunes a los cambios en la tecnología o a los que se producen en relación con el comportamiento de compra motivado por la rápida adopción de Internet como fuente de información, de comunicación y herramienta de compra.

Un estudio norteamericano concluye que Internet es el medio que mayor influencia ejerce en la compra de lujo a la hora de tomar de decisiones con respecto a otros medios de comunicación (editoriales, prensa, televisión o anuncios en revistas) (Anfuso, 2003, Unity Marketing, 2003).

Antes de entrar en un análisis pormenorizado de las variables, considero conveniente recoger cuales son las características fundamentales que definen Internet: interactividad (Hoffman y Novak, 1996; Ind y Riondino, 2001; Chaffey et al., 2003), inteligencia (Chaffey and al., 2003), individualización, velocidad y facilidad de acceso, falta de contacto directo (de Chernatony, 2001) y pérdida de control (Viot, 2009) . Todas estas características convierten a internet en un instrumento idóneo de comunicación y en un posible canal de distribución para las masas, consecuentemente se entiende la renuncia o rechazo de las marcas de lujo hacia su uso en un primer momento.

Tabla 1: Características del lujo vs. Características de Internet.

Características del marketing de lujo	Características de Internet
<p>Comunicación: Apoyo elitista, uso limitado de los medios de masas, eventos, sponsoring etc. (Alléres, 1991,1997; Chevalier y Mazzolovo, 2008)</p>	<p>Como instrumento de comunicación: Un <i>target</i> muy amplio (casi inexistente) Accesible a nivel global (Chaffey et al., 2003 ; Okonkwo, 2009)</p>
<p>Distribución: (Alléres, 1991, 1997 ; Okonkwo, 2009) Puntos de venta: experiencia Servicio Experiencia de compra: ventas individuales Puntos de venta: prestigiosas Avenidas o grandes capitales El precio raramente se muestra</p>	<p>Como canal de distribución internacional, accesible, contacto muy limitado, servicio limitado, experiencia de compra limitada. (Chaffey et al., 2003 ; Okonkwo, 2009)</p>

Fuente: Angy Geerts. Cluster analysis of luxury brands on the internet, 2013

El reto del presente epígrafe es tratar de aunar estos dos conceptos y explicar cómo puede llevarse a cabo una correcta gestión de este instrumento, Internet. No obstante, esta cuestión ya fue abordada por AT Kearney, quienes desarrollaron la teoría de la 7C que tiene por objeto la creación de una experiencia de consumo digital de alto impacto. Creada con la finalidad de identificar los retos de la introducción de Internet en la gestión de marca (Atwal y William, 2009). Las siguientes categorías se deben considerar: *Concept* (concepto), *Content* (contenido), *Customization* (personalización), *Commerce* (comercio), *Competence* (aptitud, capacidad), *Community* (comunidad), *Computing* (conectividad, informática).

No obstante la teoría de las 7C en relación a las gestión de las marcas de lujo, puede presentar cierta alteración. Podría adoptar todas las Cs o aplicarlos en fases de acuerdo a los objetivos y recursos de la empresa. Por ejemplo, no todas las marcas de lujo están preparadas para establecer una tienda *online* durante el lanzamiento del sitio web y por lo tanto en este caso el “C de *Commerce*” puede no aplicarse inmediatamente. Lo mismo ocurre con la “C de *Customization*” que requiere el desarrollo de aplicaciones específicas y apoyo a los sistemas operativos que permitan su materialización. Sin embargo, se recomienda que, siempre que sea posible, todos los Cs se apliquen en el proceso de creación de sitios web de una marca de lujo (Okonkwo, 2010). Precisamos conveniente hacer una breve explicación de lo que se entiende por

cada una de ellas:

- **Concept:** Fundamentalmente comprende los elementos de diseño y estética. El concepto de diseño debe seguir la personalidad de la marca. Es importante entender no sólo el concepto de la página web, sino también la relación entre el sitio web, la identidad de la marca y el potencial *luxemosphere* (atmosfera del lujo).
- **Competence:** Está generalmente ligado a su capacidad de uso, que es alimentado por la navegación y la funcionalidad de todos los elementos de la página web.
- **Content:** El contenido de un sitio web de lujo es parte integral de su riqueza, relevancia e interés. Representa el estado actual de la marca y saca de su pasado para asegurar su futuro.
- **Customization:** Es la importancia de que los consumidores en línea se adhieren a la personalización. El consenso general indica que la personalización de productos *online*, la personalización y la co-creación es inaplicable al lujo porque se supone que las marcas de lujo crean un "sueño", lo que significa imaginar lo que los consumidores desean antes de que siquiera lo saben, y llevar este sueño a la vida.
- **Commerce:** El desarrollo de *e-shops* es un aspecto cada vez más relevante en creación de sitios web por parte de las marcas de lujo. Está conectado directamente con la obtención de ingresos y el crecimiento. Permite acceder a una clientela internacional y a los mercados emergentes de lujo, por lo que se ha convertido en un elemento crucial para habilitar una base de clientes más amplia que posibilita una interacción no sólo con los productos y servicios, sino también con posibilidad de comprarlos.
- **Community:** La aparición de las redes sociales y las comunidades *online* ha dado lugar a la necesidad de un cambio. Estas plataformas, que permiten a las personas crear y gestionar una identidad online (ya sea real o no), permite comunicarse con otros e influir en los demás, y participar en todo tipo de eventos online están surgiendo por todo el ciberespacio a un ritmo alarmante.

Dado que las comunidades en línea tienen la capacidad de cambiar la opinión pública en cuestión de minutos y, finalmente, el comportamiento del público en

períodos cortos, es hora de que se evalúa su relevancia para el sector de lujo. El lujoso sector permanece perdido en cuanto a la forma de abordar las redes y la mayoría de las marcas reconocen que no deben crear comunidades *online*, sino que deben, más bien, ver la web social y comprender las modalidades de su funcionamiento.

- **Computing:** Esta relacionado con el desarrollo de programas, sistemas, aplicaciones, software y otras herramientas que conforman la otra cara de una página web, que se requiere para un funcionamiento eficaz.

A continuación abordamos las dos últimas variables del marketing mix: comunicación y distribución. Estudiaremos la posible compatibilidad con Internet y cómo han de llevar a cabo la gestión de sus páginas web las marcas.

3.2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación de las marcas puede llevarse a cabo a través de múltiples canales y no se limita a la publicidad (Hastings, 1990). Como ya se habló en la introducción del epígrafe es importante tener en cuenta los nuevos medios para estar al día de los cambios socio-culturales. Las marcas tienen que permanecer en concordancia con el tiempo en el que viven para evitar convertirse en algo pasado. El mundo de los medios de comunicación ha cambiado y se mantiene en continua evolución. Esta es una realidad indiscutible. Ya no se puede volver a aquella época donde los periódicos, las revistas y la televisión eran todo lo que importaba. Internet ha roto todas las reglas de comunicación y ha destruido todos los códigos no escritos de difusión de la información (Okonkwo, 2010).

El primer artículo que abordó el tema de Internet como un instrumento de comunicación para las marcas de lujo fue publicado en los años 90, en esa época había entonces una renuncia compartida por consumidores y gestores de las marcas de lujo en relación con el uso de Internet como herramienta de comunicación. No obstante, ya entonces, se ponía de manifiesto la importancia y el crecimiento de Internet, y se precisaba la necesidad de integrar una página web como parte de la estrategia de comunicación (Geerts, 2013). Y es que cuando algo suscita tanta polémica es porque las

posiciones no están claras. Si desde el principio se hubiera visto que Internet era nocivo para el lujo, este sector minoritario lo hubiera rechazado radicalmente y la cuestión hubiera quedado zanjada (Campuzano, 2003).

Si bien la evaluación de las técnicas de comunicación tiene que llevarse a cabo en todos los casos (marcas del mercado de masas y mercado de lujo), las estrategias y los efectos tienen que ser necesariamente distintos. El primero de ellos, mercado de masas, es sinónimo de rentabilidad y valores efectivos. Se centra en un gran número de productos y precios bajos, siendo el propósito de la comunicación, la visibilidad. En consecuencia, Internet aparece como un medio perfectamente compatible y ampliamente utilizado por los consumidores (Geerts y Veg-Sala, 2011).

Por el contrario, el mercado de lujo tiene que mostrar una imagen de selectividad y rareza. El reto de estas marcas es estar presente en Internet, para a través de este instrumento, enviar un mensaje accesible sólo a una parte muy pequeña de la población (Vigneron y Johnson, 2004). La elección de las herramientas de comunicación es muy importante y tiene que encajar a la perfección con lo que la marca predica. En ese sentido, Internet, que se define como un medio de comunicación, no parece estar en consonancia con el universo de lujo. Sin embargo, desde hace algunos años, todas las marcas de lujo han creado su propio sitio web (Geerts y Veg-Sala, 2011).

Por lo tanto, se requiere que el mundo de los medios comience a perfilarse y a adaptarse mejor a la situación actual, especialmente en el contexto de las comunicaciones de lujo, que tiene un fuerte factor de conexión emocional y un alto nivel de expectativas. En el sector de lujo, el modo de comunicación es bastante peculiar y su lucha por la transición del antiguo sistema de hablar "al" público a la nueva forma de hablar "con" el cliente. Antes Internet, revistas y periódicos e incluso televisión dominaban las comunicaciones del lujo. Todas ellas eran reflejo de una comunicación unidireccional, de la marca al cliente, mientras que lo pretendido con el desarrollo de Internet es una relación bidireccional (Okonkwo, 2010).

Esto pone de manifiesto que la irrupción de Internet ha cambiado radicalmente el tradicional modelo de comunicación. En el pasado eran las marcas las que diseminaban la información a sus clientes a través de los medios (revistas y anuncios), ejerciendo un gran control sobre los mismos, por el contrario hoy en día, el cliente se sitúa en el centro de este modelo de comunicación, es el quien toma las riendas.

Para empezar, los tradicionales anuncios de lujo ya no son vistos de la misma manera que en el pasado. Los entonces ansiados anuncios de temporada ya no son recibidos con el mismo entusiasmo e impaciencia pues Internet ha roto todas las fronteras al permitir que el acceso del público a los anuncios de lujo, incluso antes de que aparezcan en las revista.

A esta nueva realidad se le suma el desarrollo de las redes sociales que ha dado lugar a un énfasis en el diálogo entre los consumidores, en este caso no son las marcas de lujo las que desarrollan e invierten directamente en ello, sino que son los propios consumidores los que de manera indirecta comunican acerca de la marca. Para ejemplificar lo anterior, traemos a colación el polémico caso del anuncio de Loewe del año 2012. En este caso, la marca española Loewe anunciaba su tradicional bolso Amazona con ciertas innovaciones incorporadas al mismo: al modelo clásico de ante se incorporaron colores *flour*. Éste era presentado por un grupo de seis jóvenes con un estilo muy moderno, antagónico a lo que la marca representa, enfocado a un *target* completamente distinto al que la marca Loewe está dirigida. Gracias a la irrupción de internet logró que incluso antes de que éste fuera publicado en los medios de comunicación convencionales (revistas y televisión) hubiera sido visto a través de Internet llegando a dar la vuelta al mundo. En cuestión de horas tenía ya miles de visitas y se había convertido en *trending topic*, suscitando un gran debate entre los consumidores.

Partimos de la premisa de que las marcas de lujo, ya sean tradicionales o modernas (al igual que cualquier otra marca) deben ser gestionadas con consistencia (Kapferer, 2004). Es decir, debe transmitir el mismo mensaje a través de todos los medios en los que esté presente.

Tras llevar a cabo una revisión de la literatura de distintos artículos que tratan como cuestión central la compatibilidad de las marcas de lujo (tradicional o moderna) y el uso de internet como herramienta de comunicación, concluimos que hoy en día son perfectamente compatible el concepto marca de lujo e internet como **instrumento de comunicación**. Para ellos recopilamos una serie de argumentos que dotan de un soporte teórico lo concluido:

Nyeck (2004) sostiene que Internet es una herramienta complementaria en las estrategias de comunicación y su triple objetivo es informar, recordar y persuadir. La web puede ayudar a establecer vínculos entre consumidores y marcas. En contraste con otros medios de comunicación, Internet permite una doble interacción con y por medio de la herramienta en sí (Nyeck, 2004).

Por otra parte, Chen (2001) recoge los diferentes impactos que puede tener internet en una marca. Esta tecnología se puede utilizar de diferentes maneras. Las prácticas de comercialización que son posibles gracias a la Internet se pueden clasificar en tres tipos (Chen, 2001). En primer lugar, como motor de búsqueda que proporciona acceso a una amplia gama de información en términos de productos y servicios. En segundo lugar, permite crear sitios web que integren bases de datos de los usuarios, lo que permite acceder a mayor información sobre los consumidores y sus necesidades. Por último, Internet no sólo permite a los consumidores comunicarse con los proveedores (comunicación bilateral), sino también que les permite comunicarse entre sí.

Parece evidente, que el empleo de Internet como elemento de comunicación constituye hoy en día una realidad llevada a cabo por las marcas de lujo. Cada marca de lujo debe comunicar a través de la red (*online*) y demostrar su compromiso con la presentación de la imagen de la marca a través de un mensaje fuerte, comenzando por la creación de su propia la página. No obstante, es necesario seguir una serie de pautas en su gestión. Por ello centramos nuestra atención en como deben gestionar correctamente las páginas web.

Para considerar si es efectiva la gestión de la página web desarrollada por la marca habrá de cumplir con las siguientes notas recogidas en el siguiente cuadro:

Identidad de marca y Estética	Accesibilidad	Interactividad
Consistencia de marca (Ind and Riondino, 2001)	Funcionalidad (Chen, 2001)	Comunidades (Casalo et al., 2008)
Diseño/Estética (Isaac and Volle, 2008)	Rapidez (de Chernatony,2001)	Interacción (Constantinides, 2004)
Nivel de servicio (Constantinides, 2004):	Motor de búsqueda (Chen, 2001)	
Producto (Personalización) (Clauser, 2001)		
Precio (Chen, 2001)		
Place (E-commerce) (Okonkwo, 2009)		
Confianza (Constantinides, 2004)		
Comunicación (Larbanet and Ligier, 2010)		

Fuente: Geerts, A.; Luxury brands on the internet: a fourfold typology, 2013

La comunicaciones *online* de las marcas de lujo presenta dos partes: la tangible e intangible, o dicho en otras palabras, consciente y subconsciente. La comunicación tangible o consciente incluye el uso de una combinación de texto, sonido, movimiento y elementos visuales como imágenes, colores, formas, líneas, diseños y vídeos para enviar un mensaje al cliente en línea. El segundo aspecto de la comunicación es el sitio web intangible o comunicación subconsciente, que permite la transmisión de mensajes que influyen la mente mediante la activación de las respuestas a los sentidos de la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Esta forma de comunicación sensorial requiere el uso de un conjunto específico de elementos para influir en la atmósfera de la página web y reproducir los sentimientos deseados en las personas (Okonkwo, 2010). Para lograr una efectividad de la comunicación es necesario que ambos extremos estén en equilibrio.

Por todo lo anterior, concluimos que es posible utilizar Internet como una herramienta de comunicación y que no presentan diferencias significativas la gestión de las marcas tanto si se trata de una marca de lujo tradicional como moderno. La única diferencia que cabe apuntar es que las marcas de lujo *Premium* (a modo de ejemplo: Coach o Michael Kors) han sido más rápidas a la hora de adaptarse a Internet (Deloitte).

El uso de páginas web puede reportar ventajas pero también puede suponer una amenaza para la marca, por lo que la correcta gestión de las mismas es fundamental:

Deberá mostrar en todo lugar consistencia con lo que se predica de la marca (empleo en la página web de los mismos colores de la marca, mismos logos, etc.).

En el siguiente epígrafe (análisis directo de las páginas de Hermès y Michael Kors), se comprobará si cumplen estos requisitos mediante la observación directa de sus páginas webs, la primera se erige como una marca lujo tradicional, mientras que la segunda, como marca de nuevo lujo.

3.2.2 DISTRIBUCIÓN

Las marcas de lujo (tanto tradicional como modernas) como ya se ha ido reflejando a lo largo de trabajo presentan una paradoja en relación con la gestión de las restantes marcas y los diversos elementos del marketing mix, que no se ajustan a los principios básicos de la rentabilidad, como es el caso concreto de la distribución del producto. Su objetivo no es ser más accesible, sino controlar la distribución y elegir sus ubicaciones por su simbolismo (en mayor o menor medida, dependiendo de la marca de lujo de la que se trate).

De entre todos los posibles canales de distribución vamos a centrarnos en el *e-commerce* (venta online), canal que está experimentando el crecimiento más rápido en los últimos tiempos, llegando a representar un 20% del volumen total de la marca (Deloitte). El punto central de este apartado es determinar qué marcas de lujo venden online y cómo están utilizando Internet, lo que supone un desafío a sus formas tradicionales.

Antes de entrar a analizar cómo están gestionando hoy en día las marcas de lujo la venta online, es necesario traer a colación información y cifras que reflejen el estado de la cuestión.

El número de individuos con ordenador (y su consiguiente conexión a Internet) está aumentando rápidamente, al igual que las compras online. De acuerdo por Euromonitor, las ventas de productos de lujo a través de *e-commerce* representaron un 5,3% del total de las ventas de productos de lujo en 2013.

El mercado global de lujo online se prevé que crezca más del doble desde ahora hasta el 2020, ya que las grandes marcas siguen aumentando su disponibilidad en la web. Un estudio llevado a cabo por la consultora de Deloitte (*Global Power of Luxury*

Goods 2014. In the hands of the consumer) evidencia ya el desarrollo espectacular del *e-commerce* en relación a las marcas de lujo, pues de las 75 marcas de lujo analizadas (Top 75 Luxury Brands) 60 tenían desarrolladas tiendas online (*e-commerce*). Veredict establece que el mercado de lujo online crecerá un 178% entre 2015 y 2020, llegando a casi 15.000 millones de euros. Sin embargo la compra online sobre el total del mercado sólo representa un 11%, ya que los consumidores normalmente siguen requiriendo la experiencia de la tienda física al hacer compras caras (Sillitoe, 2014).

Bajo la visión de las distintas regiones, América del Norte abarca la compra online con más entusiasmo, doblando la tasa de Europa Occidental (12,8% frente a 6,0%) (Global Reach, 2003). Todo lo anterior proporciona una evidencia del constante flujo de compradores online.

Desde la aparición de Internet hasta hoy la opinión acerca de la creación de una *e-retail* ha sufrido una evolución espectacular. Okonkwo en su obra relata como tras la primera publicación en 2001 de un artículo en el que defendía la venta por internet de los productos de lujo, recibió una oleada de *mails* criticando la posición adoptada. Recoge que dos directores de marcas de lujo francesa de gran reputación (no se recogen los nombres) mantenían que Internet era una herramienta que mermaba la imagen de las marcas de lujo y recoge de manera literal que la respuestas de estos dos directores fueron las siguientes “no estamos interesados en la Internet y nunca venderemos nuestros productos *online*.” y “nuestro CEO no le gusta Internet y no usa un ordenador. No necesitamos Internet. Internet no es un lujo ”.

El mantra de la mayoría de las marcas de lujo tradicional era que el *e-retail* de bienes de lujo suponía una comercialización *à l'américaine*, lo que significa una orientación hacia la venta a toda costa, incluso si esto significa una disminución del precio y el bombardeo a los clientes con ofertas que van desde el envío libre, entregas 24 horas y toda clase de promociones que conducirían al cliente a “comprar ahora”. (Okonkwo,2010)

No obstante, a diferencia del epígrafe anterior, en el que concluimos que no existían grandes diferencias entre marcas de lujo tradicional y moderno en relación a la gestión

de Internet (páginas web) como instrumento de comunicación, aquí, por el contrario, es necesario abordar la cuestión de manera separada pues existen diferencias entre una y otra.

En relación a las marcas de lujo tradicional, la distribución se caracteriza por su fuerte exclusividad. Para diferenciarse del resto de marcas (entre ellas las *Premium*, caracterizadas por la ubicuidad) los productos y marcas de lujo están disponibles únicamente en sitios selectos.

De tal manera, parece improbable a simple vista la compatibilidad entre conceptos como internet y exclusividad (en la distribución).

En 2008, de 178 firmas encuestadas a lo largo del mundo, sólo un tercio vendía sus productos online (*The Economist 2010: online; Brand Management and Marketing of Luxury goods, Lucie Scholz*). Especialmente, las marcas europeas como Chanel y Hermès son escépticas en el empleo de internet como canal de distribución, incluso llegan a despreciarlo alegando que es “un juguete de la plebe” (*The Economist 2010: online*). Hasta el 2008 incluso expertos como Kapferer estaban convencidos de que un producto de lujo dejaba de considerarse lujo cuando era vendido *online*. Alegaban los expertos de la gestión de marcas de lujo que el universo de internet no estaba suficientemente experimentado y era un instrumento excesivamente impersonal para productos que requerían contacto humano (Kapferer, 2008).

No obstante internet ofrece nuevas posibilidades y permite diferentes experiencias de compra, al igual que suponen experiencias distintas el ir a la opera o escuchar la misma en un CD en la intimidad de tu casa. La posibilidad de poder elegir un producto desde tu casa, consultando a amigos y familiares, es una de las muchas ventajas. Acudir a la tienda supone la vivencia de una experiencia superior para el cliente, pero implica cierto estrés, por el contrario internet permite llevas a cabo una compra más relajada sin establecer un compromiso preliminar de la compra (Scholz, 2014)

Hoy en día es una realidad constatada el desarrollo de *e-ratils* por marcas de lujo tradicional. Mientras mantenían posiciones escépticas frente al desarrollo de tiendas

online, los consumidores más pudientes realizaban todo tipo de compras online, desde billetes de avión hasta muebles para la casa, lo que finalmente propició la creación por parte de muchas marcas de su inmersión en el *e-commerce*.

Es necesario crear un prestigioso ambiente *online*, donde haya cavidad para los sentidos de los compradores en ese ambiente virtual generado. A pesar de que las páginas web van dirigidas a la masa, debe transmitir la sensación de que ha sido diseñada solo para esa pequeña selección de clientes (Okonkwo, 2005).

A la hora de llevar a cabo la creación de una tienda *online* es necesario seguir una serie de pasos:

1. Localización: en que países se va a vender.
2. Selección de productos
3. Fijación de precios
4. Desarrollo de la *e-boutique*
5. Incorporación de herramientas adecuadas
6. Servicio al cliente

En relación a las marcas de lujo moderno, hoy en día todas ellas tienen presencia en Internet y tienen desarrolladas *e-shops*. Como se ha ido explicando a lo largo del trabajo, estas marcas de nuevo lujo, se dirigen a una clientela “menos exclusiva” por lo que el concepto de internet encaja perfectamente con la definición de este tipo de marcas. Permite fijar y promover una imagen de marca internacionalmente a bajo coste. Esto que es menos necesario en lugares donde la marca está implantada, es fundamental para aquellos países en los que la marca no se encuentra presente o lo esté a través de terceros, sin medios para ofrecer la imagen adecuada (Campuzano, 2003).

4. ANÁLISIS DIRECTO DE PÁGINAS WEB

4.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental del presente apartado es llevar a cabo el análisis directo de dos páginas web. La primera página web que se observará a fin de conocer cuál es la estrategia seguida por la misma será una marca de lujo tradicional (Hermès) y en segundo lugar se analizará una marca de lujo moderno (Michael Kors). Mediante la observación directa de las mismas queremos constatar si lo recopilado de una manera teórica en el apartado anterior acerca de la compatibilidad de internet y marcas de lujo se lleva a cabo en la práctica y cómo se gestionan y llevan a efecto las mismas.

Para la elección de las marcas nos basamos en el Índice de Lujo Mundial que proporciona información sobre las entradas de búsqueda procedentes de los consumidores de lujo a nivel mundial en los principales buscadores (Google, Bing, Baidu, Yandex). A partir del ranking (desarrollado por los mismos) de las diez marcas más buscadas en Internet decidimos elegir Hermès que ocupa el séptimo puesto y Michael Kors el décimo, pues consideramos que representan claros ejemplos de lo que se entiende por marca de lujo tradicional (en el caso de Hermès) y nuevo lujo (en el caso de Michael Kors).

Para el desarrollo del presente epígrafe se va a llevar a cabo el mismo esquema para ambas marcas de lujo a fin de que sea más sencillo en última instancia establecer una comparativa entre ambas.

En primer lugar, se analizará la variable Comunicación. En la misma se establecerá cuál es el valor que la marca ha tratado de transmitir desde sus orígenes y a continuación se estudiará cómo se comunicaba el mismo en la comunicación tradicional y cómo se lleva a cabo dicha comunicación a través de Internet, para finalmente concluir cual es el valor añadido de llegar a cabo una gestión de la comunicación de marca en Internet.

En segundo lugar se abordará la variable Distribución analizando si desarrollan o no *e-shop*. Como ya se mencionó anteriormente el desarrollo de las estrategias de *e-retail*, su diseño y planificación, requiere ciertos elementos clave para transferir el mundo sensorial (“mirar y tocar”) y el prestigio que transmite la tienda, para poder hacerlo a través de sus páginas web (Okonkwo, 2005).

4.2 ANÁLISIS PÁGINA WEB HERMÈS

Tras conocer en detalle cómo es necesario llevar a cabo la gestión de la comunicación y distribución de una marca de lujo tradicional a través de Internet, este apartado va a analizar el caso concreto de Hermès.

Hermès, es una marca de moda francesa fundada en 1837 en París. La tienda de sillas de montar de Thierry Hermès fue ganando reputación paulatinamente. En el siglo XX, la compañía incursionó en la industria de la moda. Su director creativo es el francés Christopher Lemaire. Con la ayuda de sus hijos (Adolphe y Émile-Maurice Hermès), la compañía se convirtió en la proveedora de las élites europea, norteafricana, americana, rusa y asiática. Presentando todas las características propias de las marcas de lujo tradicional: exclusividad, alta calidad, elevados precios, cuidado y detalle en la realización artesanal de sus productos, consecuentemente se erige como una de las más emblemáticas marcas del mercado del lujo. Así mismo cabe mencionar que en la actualidad forma parte del Club *e-luxe*³.

En relación a la **comunicación**:

El **valor fundamental** que transmite la marca es la excelencia en la fabricación de sus obras (el *know-how*) hechas a manos, relacionadas con su origen como fabricantes de sillas de montar ecuestres. En donde los materiales que priman son: seda y cuero, símbolos del espíritu ecuestre francés.

³ Club ejecutivo para los profesionales de lujo de comercio electrónico que permite el avance de las prácticas lujo en el contexto de Internet, los medios digitales, las nuevas tecnologías y la innovación.

El *slogan* de marca de Hermès es “*savoir-vivre à la française*”, un estado o una manera de captar los momentos de la vida, con delicadeza y distinción.

Estos valores, en la comunicación tradicional eran transmitidos fundamentalmente a través de la *flagship store*, donde el comprador podía sumergirse en el universo de Hermès haciéndole vivir una auténtica experiencia. Uno de los aspectos más importantes de la tienda es la localización de la misma, un factor que permitía transmitir la exclusividad y prestigio. En el mundo virtual de Internet, la noción de ubicación se ha vuelto irrelevante por la disponibilidad de masas y accesibilidad de los contenidos independientemente de la ubicación del usuario. Esto supone que la única oportunidad para que las marcas de lujo se distingan *online* es a través de la creación de poderosos sitios Web, con contenido rico y una atmósfera única, que permita sumergir al usuario en el universo de la marca.

Por su parte, la comunicación a través de Internet permite reforzar todos los rasgos característicos de la marca desde el primer contacto que se establece con la página web (existente desde el año 2007).

- i. *Home page* (Imagen 1) muestra el tradicional carruaje que constituye el logo de la marca, pero con una pequeña modificación, en lugar de ir tirado por caballos, aparece un tortuga y es que como es de esperar no se trata de un fallo cometido por la marca, sino una manera de captar la atención del potencial comprador.

Al colocar el cursor sobre el mismo y *clickar* sobre el particular logo, te redirige directamente a un video a modo de cortometraje en el que en tan sólo un minuto y medio el comprador es capaz de vivir toda la experiencia Hermès. Este video se abre con un escaparate en el que se encuentran los dos productos emblemáticos de la marca: sus característicos pañuelos de seda y su bolso Birkin, estableciendo desde el primer momento un contacto directo del consumidor con los productos estrellas y fijando y promoviendo la imagen de la marca. A partir de ahí, se sucede una pequeña historia en las

calles de París que evoca el característico slogan de la casa “*savoir-vivre à la française*”.

Imagen 1: Home page Hermès



- ii. Permite vivir en primera persona toda la experiencia Hermès mediante la incorporación de exclusivos videos sobre los procesos artesanales seguidos en la elaboración de sus productos, pequeños videos que recogen creaciones originales de dibujos hechos a mano por Philippe Dumas. Permitiendo acercarte a la *maison* e incluso su creador. En cierto modo, sigue estando patente la característica conexión cliente-vendedor.

Consecuentemente el valor añadido que reporta la comunicación a través de Internet no es sólo el reforzamiento de sus valores originales, sino que permite vivir al potencial consumidor una autentica experiencia a través de una gestión de la comunicación más interactiva y original, llegando a conocer cada uno de los recovecos de la marca. A pesar de ello, se trata de una página excesivamente sencilla, que no logra transportar en toda su dimensión al consumidor a la autentica experiencia de compra tradicional.

En relación a la **distribución:**

Las marcas instalan una página web para marcar su presencia sin preocuparse de invertir demasiado. Internet responde a cuatro objetivos (Campuzano, 2003):

- i. dar información
- ii. procurar comunicación
- iii. gestión de empresa
- iv. venta o *e-commerce*

Como vimos anteriormente el lujo está utilizando las tres primeras propuestas, aunque presenta una gran timidez en la cuarta. Pero no se trata de un problema de rentabilidad o reticencia de las puntocom, ya que el mercado de compradores en Internet no deja de aumentar en Europa; sino más bien de un problema de imagen, control y, obligaciones de la distribución selectiva (Campuzano, Nuevo lujo).

Finalmente, la crisis impuso el desarrollo de *e-retail*. En sus orígenes Hermès utilizó su *e-retail* para vender aquellos productos que menos éxito habían tenido durante la temporada bajo el encabezado “selección de regalos”, observaron que el nivel de ventas se elevaba, momento en el que comenzaron a entender el potencial de Internet. En la actualidad Hermès ha aumentado el rango de productos que ofrece a través de la venta *online*, no obstante ésta sigue siendo muy reducida en comparación con las marcas de nuevo lujo. Entre la selección de productos encontramos: corbatas, pañuelos y una pequeña selección de bolsos donde no aparecen los emblemáticos productos de la marca.

Una vez más traemos a colación el emblemático bolso Birkin de la marca y es que, en un estudio llevado a cabo por *Digital Luxury Group*⁴ quedó constatado que éste era el modelo icónico más buscado en Internet entre un total de cincuenta marcas de lujo. A pesar de ello, no es sorprendente que la página web corporativa no haga a penas alusiones al mismo y bajo ningún concepto haya establecido ningún contacto entre este producto y la venta online.

⁴ *Digital Luxury Group* (DLG) es la primera compañía internacional dedicada exclusivamente al diseño e implementación de estrategias de comunicación digitales para las marcas de lujo mundo.

Se trata de un producto caracterizado por la exclusividad, donde la calidad de los materiales juega un papel fundamental por lo que no es de extrañar que muestren reticencia por el desarrollo del *e-commerce* con determinados productos, pues se perdería ese encanto y “sueño” propio de las marcas y el contacto directo con los materiales.

4.3 ANÁLISIS PÁGINA WEB MICHAEL KORS

En el presente apartado se analizará como una marca de lujo moderno lleva a cabo la gestión de su página web como instrumento de comunicación y canal de distribución.

Michael Kors es un galardonado diseñador de renombre mundial de accesorios de lujo y *prêt-à-porter*. Su compañía del mismo nombre, fue creado en 1981, actualmente produce una gama de productos bajo su firma Michael Kors Collection y etiquetas MICHAEL Michael Kors. Estos productos incluyen accesorios, calzado, relojes, joyas, gafas y una línea completa de productos de la fragancia.

La presente marca de lujo encaja dentro de las características propias que definen las marca de “nuevo lujo”. Esto hace que la gestión de su página web presente ciertas diferencias con respecto al ejemplo anterior y explica el porque ha acogido con mayor entusiasmo la venta *online*.

En relación a la **comunicación**:

- i. *Home page* (Imagen 2): a diferencia de las marcas de lujo tradicional, ofrece en un primer contacto de gran impacto visual. Bajo el encabezado de Michael Kors, aparece una gran cantidad de imagen de modelos patrocinando cada uno de sus productos y poco texto, pretenden centrar toda la atención en los productos que se muestran a través de las fotos de gran calidad. Se van sucediendo distintas fotos, este movimiento en las mismas proporciona dinamismo a la página. Una página web mucho más rompedora, en la que hay gran interactividad y colorido.

Imagen 2: Home page Michael Kors



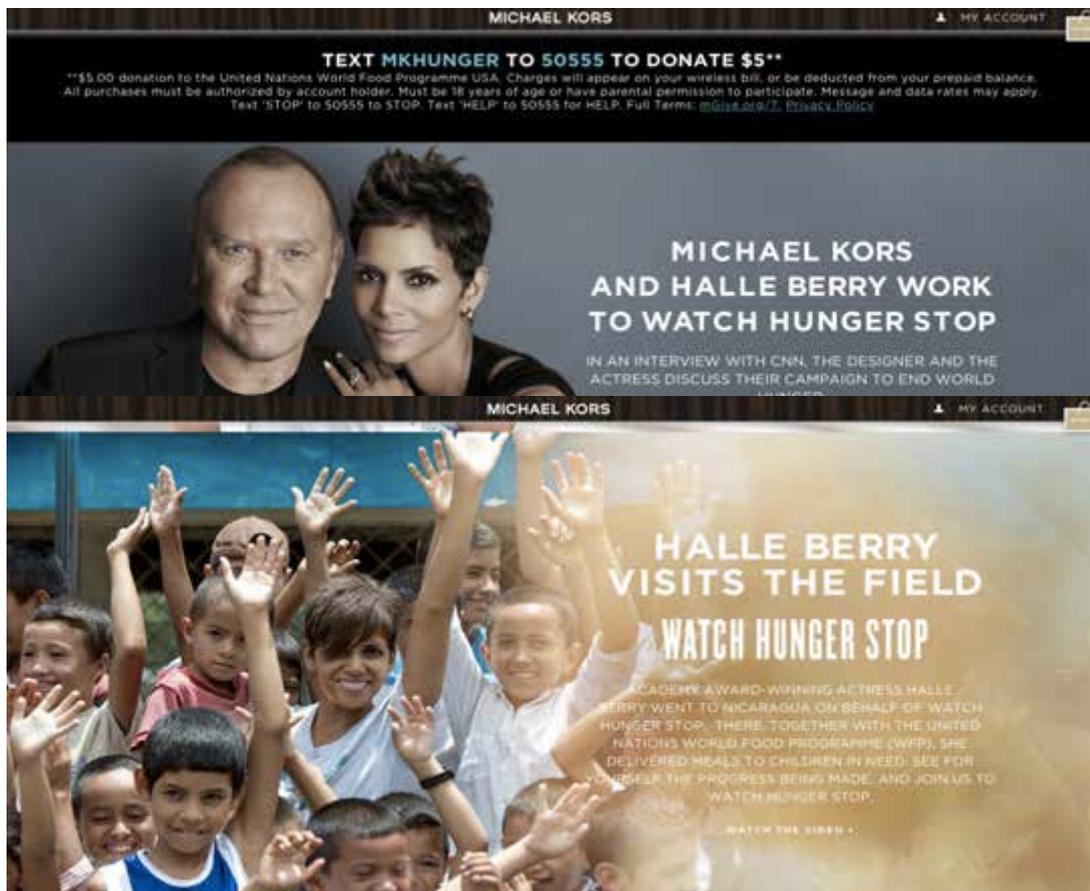
- ii. En la propia página web se hace alusión a su presencia en redes sociales: *Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest* (nuevos elementos de comunicación).
- iii. En relación al contenido es rico, atractivo e informativo. Incluye una sección en la que desarrolla un *blog* de lujo *online*, que se esfuerza por ofrecer el entretenimiento y la información más actualizada que permite a sus lectores conocer cuales son los últimos avances. Para ello incluye videos sobre las pasarelas más recientes, catálogos de la marca y campañas publicitarias.

Así mismo, incluye un apartado denominado “Kors Cares” en el que se recogen los programas solidarios que lleva a cabo la marca. Entre ellos se encuentra *Watch Hunger Stop* (imagen 3), una iniciativa llevada a cabo por la marca junto con la actriz Hale Berry que recauda fondos para la alimentación de los niños de Nicaragua. Al tratarse de una marca de nuevo lujo, en la que los conceptos de historia y herencia no están presentes, la marca intenta desarrollar una nueva cultura mediante el desarrollo de

proyectos humanitarios. En los que, sin poner en duda el afán altruista que le mueve, asocia la marca a un valor preponderante en nuestra cultura que es la de devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado como base del éxito empresarial. Todo ello no se podría dar a conocer si no se hubiera desarrollado una plataforma como Internet que permite aunar una información muy extensa sobre la marca y conocer su proyecto en profundidad.

Concluimos remarcando que la mencionada página es un buen ejemplo de página web corporativa. Que sabe desarrollar a la perfección las 7C. Si bien es cierto que se trata de una página web elaborada, transmite poco acerca de la experiencia de compra. Al tratarse de una marca de “nuevo lujo” se dota de menos importancia a esta característica de exclusividad y una mayor importancia a la interactividad con el posible futuro comprador.

Imagen 3: Proyecto stop Hunger desarrollado por Michael Kors



En relación a la **distribución**:

Es una página web mucho más orientada a la venta de productos. Ofrece una amplísima variedad de productos que van desde: bolsos, zapatos, accesorios, relojes y joyas.

El contacto directo con el producto y la calidad del mismo, se suple mediante la incorporación de distintas imágenes que permiten ver el producto desde distintas perspectivas (Imagen 4).

Imagen 4: Interior y exterior del producto



A diferencia de la página analizada anteriormente (Hermès), ésta ofrece una amplia gama de productos a los que se puede acceder mediante tu compra *online*.

La falta de confianza de los usuarios hacia Internet como instrumento de compra que provoca una actitud reacia a realizar compras *online* se evita gracias al desarrollo de una cuidada página web en la que se incluye información acerca del modo de pago, las devoluciones, garantías, reparaciones y política de privacidad de datos.

Una vez analizadas ambas páginas, a modo de recopilación se expone en el siguiente cuadro comparativo las principales diferencias entre las dos páginas web:

	Hermès (marca de lujo tradicional)	Michael Kors (marca de nuevo lujo)
Concept (concepto)	<u>Estética y diseño:</u> -Página extremadamente sencilla (no hay alusiones al tradicional logo o color naranja) -No hay una elevada consistencia de marca	<u>Estética y diseño:</u> Sabe transmitir la imagen de la marca a través de diferentes efectos visuales (imágenes y videos)
Competence (capacidad)	<u>Navegación y uso:</u> Dificil de utilizar y acceder a la información.	<u>Navegación y uso:</u> Sencilla de utilizar y gran información.
Content (contenido)	-Pocas imágenes. -Numerosos videos de elevada calidad que permiten recrear los valores de herencia y el pasado de la marca. - Desfiles	-Numerosas imágenes. -Campañas con prestigiosas modelos -Desfiles -Revista de la marca -Blogs -Campañas de proyectos humanitarios(<i>Stop Hunger</i>)
Commerce (tienda <i>online</i>)	-Ofrece una gama muy reducida de productos (aquellos de precios más reducidos)	-Ofrece todos sus productos <i>online</i> . -Gran información acerca del producto (imágenes del exterior e interior del producto).
Customization (personalización)	No está integrada esta "C"	No está integrada esta "C"
Community (comunidad)	No ha desarrollado una comunidad virtual	-Redes sociales: <i>Facebook, Twitter, youtube, Instagram, Pinterest.</i> - Blog de la marca incorporado a la web.
Computing (informática)	Tecnología adecuada al desarrollo de páginas web	Tecnología adecuada al desarrollo de páginas web

5. CONCLUSIONES

Al iniciar este trabajo en el apartado que titulábamos “Justificación e interés del tema” (pág. 7-10) nos planteábamos la duda teórica de hasta qué punto Internet era una herramienta esencial en el desarrollo comercial del lujo.

Entonces apuntábamos la paradoja lujo (exclusividad) – Internet (instrumento de masas), que refleja la aparente incompatibilidad entre el concepto del lujo y una herramienta de uso masivo como es Internet. A lo largo de este trabajo hemos podido observar, con todos sus matices, como las empresas y las marcas de lujo han utilizado sin excepción los mecanismos tecnológicos en todos los campos y variables que hemos medido para describir el comportamiento de estas compañías y marcas en relación a la tecnología.

Ese uso ha sido tímido en sus orígenes o no aprovechado en toda su dimensión. Pero todo apunta a que tan pronto se superen las limitaciones de las falsas consecuencias de la paradoja del lujo-internet ese uso será completo.

En estas conclusiones repasamos los hitos esenciales de los capítulos seguidos a lo largo del trabajo:

- I. **No existe el lujo sin marcas.** De ahí la importancia que adquieren las marcas de lujo y su correcta gestión. Apuntábamos la diferencia entre marcas de lujo tradicional y marcas de “nuevo lujo”. La primera de ellas caracterizadas por una extrema calidad, elevado precio y por dirigirse a un público muy selecto y reducido; las segundas, caracterizadas por ofrecer una calidad menor, consecuentemente un precio más reducido de tal modo que se dirige a un público menos “exclusivo”. Constatamos entonces la existencia de dos tipos de marca de lujo bien diferenciadas, que supondrá una gestión diferenciada de las mismas.

- II. Desde el siglo XX se observa que el crecimiento tecnológico ha sufrido un desarrollo exponencial, incidiendo en todos los ámbitos de la vida. Se concluye que la inmersión de las marcas del lujo en el mundo de las nuevas tecnologías y consecuentemente Internet no es sólo beneficioso sino incluso necesario e inevitable. Se identificaron cambios en los comportamientos de los consumidores a principios del siglo XXI, momento en el que el atractivo de internet como instrumento de interacción entre los consumidores y la marca alcanzaba su máximo auge. Se observó que estas manifestaciones eran aún más evidentes entre el público con mayor patrimonio, para los que la discreción (en época de crisis) y la comodidad se volvían dos factores cada vez mas importantes.

La pregunta que surge es porqué el mundo del lujo ha mostrado una actitud tan reacia hacia la incorporación de la tecnología en su gestión. La realidad es que estaban cegados por los conflictos de canales, creían que prescindir en cierto modo de la experiencia que se vivía a través de sus *flagship store* iba a suponer un descontento para sus clientes, más aún las marcas de lujo se convencían de que el lujo era diferente y que éste no podía ser difundido *online*, sin que ello supusiera una degradación y menoscabo de su reputación y prestigio. Esto llevó a que las grandes marcas de lujo tradicional, caracterizadas en cierto modo por su gestión tradicional y hasta incluso un poco anquilosada en el pasado, ignoraran por completo en sus inicios la incorporación de internet como instrumento de comunicación y canal de distribución y que finalmente ha llevado a la necesidad de adoptar este nuevo canal.

- III. De la observación directa de páginas web se concluye que en la actualidad existen pequeñas diferencias en la gestión de páginas web de las marcas de lujo, por lo que conceptos de marca de lujo distinto implican una gestión diferenciada de las mismas. En el caso de las marcas de lujo tradicional, adoptaron de forma tardía y poco entusiasta su presencia en internet y más aún el desarrollo de tiendas *online*. Este poco compromiso queda reflejado

en el desarrollo de páginas web poco elaboradas y que aportan poco valor a la marca. El concepto clásico de página web ofrece el contexto, en algunos casos, el concepto de diseño en 2D de corte limpio pero estático y con la idea básica de hacer una "presentación" en lugar de que ofrezcan una experiencia (Okonkwo, 2010). Algunas de las marcas han añadido interactividad a través de imágenes, vídeos y sonido. En relación a sus *e-shop*, eligen una pequeña selección de productos, los de precio más reducido, arriesgando poco. Por su parte, las marcas de nuevo lujo, supieron adaptarse con mayor rapidez a estos cambios, presentan páginas más elaboradas, que saben reproducir a través de la pantalla la atmósfera propia en la que se sumerge el comprador protagonizando una experiencia similar a la vivida a través de la *flagship store*. Todo ello se consigue gracias a un buen desarrollo de lo visual, sonido, conceptos y ofreciendo una gran variedad de productos en sus *e-shops*.

- IV. El ritmo de evolución de las tecnologías es tan vertiginoso que hasta lo que hoy está siendo utilizado de una manera particularmente conservadora por las marcas (páginas web) quedará desbordado por las nuevas realidades tecnológicas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Allèrès, D. (1991), “Spécificités et Stratégies Marketing des différents univers du luxe“, *Revue Française du Marketing*, 132-133, 2-3, 71.
- Andal-Ancion, A., Coyle, C., & French, L. (2010). Reacting to consumer trends, reaching new markets, and mitigating risks in a tough economic environment. *The Licensing Journal*, 30(1), 1-7.
- Atwal, G. and Williams, A. (2009), “Luxury brand marketing – the experience is everything!“, *Brand Management*, 1-9.
- Bruce, M., Moore, C., & Birtwistle, G. (Eds.). (2004). *International retail marketing: a case study approach*. Routledge.
- Bruce, M., Moore, C., & Birtwistle, G. (Eds.). (2004). *International retail marketing: a case study approach*. Routledge.
- Campuzano García, S. (2003). *El Universo del lujo: una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Casaló, L. V., Flavián, C. and Guinalíu, M. (2008), “Promoting Consumer's Participation in Virtual Brand Communities: A New Paradigm in Branding Strategy“, *Journal of Marketing Communications*, 14:1, 19 – 36.
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. (2003) *Internet marketing*, Essex: Prentice Hall, Financial Times/ Prentice Hall, Harlow.
- Chen, S. (2001), “Assessing the impact of the Internet on Brands“, *Brand Management*, vol 8(May), N°4&5, p.288-302
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G (2008). *Luxury brand management: A world of privilege*. Singapore: Wiley.
- Chu, S. C., Kamal, S., & Kim, Y. (2013). Understanding consumers' responses toward social media advertising and purchase intention toward luxury products. *Journal of Global Fashion Marketing*, 4(3), 158-174.

- Colyer, Edwin. (2005). That's rich: Redefining Luxury Brands. *Brand Channel*.
- Constantinides, E. (2004), "Influencing the online consumers behaviour: the Web experience", *Internet Research*, 14, 2, 111-126.
- De Chernatony, L. (2001), "Succeeding with Brands on the Internet", *Brand Management*, 8 (February), 3, 186-195.
- Dubois B, Laurent G and Czellar S (2001), "Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes", *Consumer Research Working Article No. 736*, HEC, Jouy-en-Josas, France.
- EFE. (2014-18-12). *El Economista*. Retrieved <http://www.eleconomista.es/evasion/tendencias/noticias/6338437/12/14/El-lujo-online-aumentara-el-doble-en-cinco-anos.html#.Kku82BXAM1yJi4T>
- eMarketer. (2011). Social network ad revenues rising worldwide. Extraído de [http://www.emarketer.com/%28S%28ilg51x55hau3cmfe4gtbdq55%29%29/Article.aspx?R1/4 1008213](http://www.emarketer.com/%28S%28ilg51x55hau3cmfe4gtbdq55%29%29/Article.aspx?R1/4%201008213)
- F.A., & Bain&Company (2014). *Luxury goods worldwide market study. Fall-winter 2014*
- Geerts, A. (2013). Cluster analysis of luxury brands on the internet. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(2), 79-82.
- Geerts, A., & Veg-Sala, N. (2011). Evidence on internet communication management strategies for luxury brands. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 81-94.
- Hastings, H. (1990), "Introducing new products without advertising", *The journal of consumer marketing*, vol 7, 3 (Summer), p.19-25.
- Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations", *The Journal of Marketing*, 60, July, 50-68.
- Ind, N. and Riondino, M.C. (2001), Branding on the Web: A Real Revolution, *Brand Management*, 9, 1, 8-19.

- Isaac, H. and Volle, P. (2008), *E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Paris, Pearson Education.
- Jackson, T. B. (2004) *International Retail Marketing*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kapferer, J. N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of brand management*, 4(4), 251-259.
- Kapferer, J. N. (1998). Why are we seduced by luxury brands?. *Journal of Brand Management*, 6(1), 44-49.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Kapferer, J. N., & Michaut, A. (2014). Luxury counterfeit purchasing: The collateral effect of luxury brands' trading down policy. *Journal of Brand Strategy*, 3(1), 59-70.
- Kapferer, J. N. (2004). *The new strategic brand management*.
- Kapferer, Jean-Noël & Bastien, Vicent. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page Limited.
- Larbanet, C. and Ligier B. (2010), *The Internet use by the Luxury industry An interactive tool for a very demanding sector*, Saarbrücken, Lambert Academic Publishing.
- Nueno, J. L. and Quelch, J. A. (1998) 'The mass marketing of luxury', *Business Horizons*, November–December, pp. 61–68.
- Nyeck, S. (2004), "Luxury brands online and offline: the case of French brands", *European Retail Digest*, Spring, 41, p.1-5
- Okonkwo, U. (2005). Can the Luxury fashion brand store atmosphere be transferred to the Internet. *April*, available at: http://www.brandchannel.com/images/papers/269_Lux_Goods_Online.pdf (acceso 6 Marzo).

- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. New York: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. (2010). *Luxury online: Styles, systems, strategies*. Palgrave Macmillan.
- Ostergaard Hammer, C. (2011). *Luxury Fashion Branding: Creating and Sustaining a Successful Brand Identity through Communication*.
- Phau, I. and Prendergast, G. (2000) Consuming luxury brands: The relevance of the 'rarity principle'. *Journal of Brand Management* 8(2): 122–137.
- Porter, Michael E. (2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, March, 66.
- Rémaury, B. (2002) 'Luxe et identité culturelle américaine?', *Revue Française du Marketing*, Vol. 187, No. 2, pp. 49–60.
- Scholz, L. (2014). *Brand Management and Marketing of Luxury Goods*. Anchor Academic Publishing.
- Sillitoe, B. (2014, 12 de diciembre). *Online luxury market expected to double by 2020*. Consultado el 12 de marzo de 2015 en www.essentialretail.com/news/article/548af97ff231d-online-luxury-market-expected-to-double-by-2020
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). Lujo para las Masas. *Harvard Business Review*, *América Latina*, 3-11.
- Silverstein, M. And Fiske, N. (2003) *Trading Up: The New American Luxury*. New York: Penguin Group.
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382.
- Unity Marketing (2003), "Internet is top media choice for the luxury market," Press release April 1, 2003, <http://www.unitymarketingonline.com>.

- Vickers, J., & Renand, F. (2003). The marketing of luxury goods: an exploratory study- three conceptual dimensions. *The Marketing Review* (3), 459-478.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *The Journal of Brand Management*, 11(6), 484-506.
- Viot, C. (2009), *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*, Paris, Lextenso éditions.
- Xerfi (2011), *Les nouveaux modèles de distribution sur le marché du luxe à l'horizon 2013*, septembre

