



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

***CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL
MARKETING ESTRATÉGICO DE LAS
EMPRESAS DE LUJO***

La Licencia de Marca

Autor: Marta Alonso-Martirena Héctor
Director: M^a del Pilar Melara San Román

Madrid
Marzo de 2015

Marta
Alonso-Martirena
Héctor

CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO

DE LAS EMPRESAS DE LUJO

La Licencia de Marca



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	<i>I</i>
Palabras clave.....	<i>I</i>
Abstract.....	<i>II</i>
Key words.....	<i>II</i>
1.- Introducción.....	<i>1</i>
1.1. Propósito del Trabajo de Investigación	<i>1</i>
1.2. Contexto del Tema.....	<i>1</i>
1.3. Objetivos.....	<i>5</i>
1.4. Metodología.....	<i>5</i>
1.5. Estructura del Trabajo	<i>7</i>
2.- Orígenes y evolución del concepto del lujo.....	<i>8</i>
2.1. Vuelta a sus Raíces: Aproximación al Concepto del Lujo	<i>8</i>
2.2. Evolución del Mercado Europeo del Lujo.....	<i>10</i>
2.3. La Conquista de Nuevos Mercados: la Estrategia de Diversificación.....	<i>18</i>
3.- La gestión empresarial del nuevo lujo en el mercado europeo de las fragancias	<i>21</i>
3.1. Introducción al Mercado de las Fragancias en Europa.....	<i>21</i>
3.2. Datos del Mercado de las Fragancias en Europa.....	<i>25</i>
4.- La licencia de marca en el mercado de las fragancias.....	<i>30</i>
4.1. La Extensión de Marca.....	<i>30</i>

4.2 Concepto y Sentido de ser de la Licencia de Marca.....	34
4.3. Ejemplo Real de Empresa del Mercado: Procter & Gamble.....	40
5.- Conclusiones.....	47
6.- Bibliografía.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Selección de las Marcas de Lujo del Ranking de Interbrand (2001).....	14
Tabla 2: Selección de las Marcas de Lujo del Raking de Interbrand (2014).....	14
Tabla 3: Evolución de la Diversificación de las Marcas de Lujo del Sector Textil	19
Tabla 4: Valor del Mercado (2013)	26
Tabla 5: Segmentación por Categoría (2013).....	27
Tabla 6: Segmentación Geográfica (2013).....	27
Tabla 7: Segmentación por Categoría (2013).....	28
Tabla 8: Tipos de Distribución en el Mercado	29
Tabla 9: Empresas Destacadas en el Sector de la Perfumería (2013).....	39
Tabla 10: Datos de las Empresas Líderes del Mercado.....	39
Tabla 11: Ejemplos de Anuncios Recientes de P&G	43
Tabla 12: Distribución por Segmento del Negocio de P&G (2013).....	45
Tabla 13: Distribución por Zona Geográfica de las Ventas de P&G (2013).....	45
Tabla 14: Procter & Gamble " <i>Beauty Division</i> "	46

Resumen

El siglo XXI ha supuesto un antes y un después en la industria del lujo. Tanto el consumidor como el entorno competitivo del lujo han cambiado, haciendo que haya sido necesario para las empresas, el modificar la gestión de su marketing estratégico. En este proceso de adaptación, una de las alternativas que se ha empleado, ha sido la de diversificar horizontalmente la cartera de productos de estas empresas, manteniendo su marca en las nuevas categorías. Este trabajo de fin de grado va a centrarse en estudiar, por medio del análisis de la literatura existente y de la observación de las empresas de la industria del lujo, la estrategia de diversificación del mercado de las fragancias de lujo por las peculiaridades que presenta bajo el contrato de la licencia de marca.

Palabras clave

Mercado del Lujo; Fragancias de Lujo; Estrategia de Diversificación; Extensión de Marca; Licencia de Marca.

Abstract

The 21st century has marked a before and after in the luxury industry. Not only the consumer but also the competitive environment of the luxury have changed, making it necessary for the businesses to modify the way they used to manage their strategic marketing. In this adaptation process, one of the alternatives that have been performed by the luxury brands is the diversification of their product portfolios using brand extensions. This final paper is going to study, through the review of the existing literature as well as through the observation of the companies of the luxury industry, the diversification strategy that has taken place regarding the luxury scents under the agreement of the Brand Licensing.

Key words

Luxury Market; Luxury Scents; Diversification Strategy; Brand Extension; Brand Licensing.

1.- Introducción

1.1. Propósito del Trabajo de Investigación

El siglo XXI ha supuesto una total transformación de la industria del lujo. Tanto el consumidor como el entorno competitivo del lujo han dejado de ser como eran y, como consecuencia, el modelo tradicional de negocio de lujo ha pasado a convivir con nuevas formas de gestionar el mismo.

Esto ha ocasionado todo tipo de reacciones por parte de las empresas del sector, que han tratado de adaptarse al nuevo mercado. En concreto, una de ellas consiste en la oportunidad que han visto las empresas de captar nuevos mercados por medio de la diversificación de su cartera de productos original, cediendo el derecho de uso de su marca una empresa del sector del gran consumo mediante la figura de la licencia de marca. Pues bien, es en esta última figura en la que se va a centrar el presente trabajo de investigación, para lograr comprender si su racionalidad se adecúa a las necesidades de las empresas de este sector en la actualidad.

1.2. Contexto del Tema

Desafiando la noción tradicional de lo que la sociedad entendía por “lujo”, numerosas empresas están desarrollando estrategias de marketing tendentes a adaptarse al nuevo entorno competitivo del siglo XXI. El hecho de que un producto fuese identificado bajo el calificativo de lujo era, y ha sido siempre, síntoma y reflejo de altos precios y calidades constituyendo así productos no accesibles a cualquier individuo sino tan solo a aquellos cuyas elevadas rentas se lo permitían (Andal-ancion, Coyle, y French, 2010; kapferer y Bastien, 2012).

Servían de esta manera para denotar los diferentes estilos de vida existentes en una determinada sociedad, marcando a la vez las aspiraciones que querían alcanzar los individuos situados en estratos más bajos de poder adquisitivo frente a la exclusividad a la que solo unos pocos podían acceder (Neubauer, 2011).

El término “lujo” no era una mera muestra de tener dinero sino una forma de exhibir una manera de afrontar la vida. Era un símbolo, un concepto irracional ligado a múltiples e intensos sentimientos. Una cultura, una filosofía, una forma de situarse, al menos aparentemente, por encima del resto de individuos (de Azevedo, 2012). Iba más

allá del mero objeto o marca. Como dijo Philip Kotler “*Luxury is above all a world of brands*” (Azebedo, 2010, pág. 1).

Sin embargo en la actualidad, numerosos sucesos han trastocado por completo el entorno de la industria del lujo teniendo implicaciones directas sobre cómo una marca de lujo ha de ser gestionada y sobre como han de dirigirse éstas al nuevo consumidor (Suarez, 2014).

Factores económicos que vienen cambiando este último año, tales como el descenso de las cifras de paro, el incremento de la renta disponible o del número de consumidores “ricos” en países emergentes, están contribuyendo a una mejora de las perspectivas de consumo del lujo (Truong, McColl y Kitchen, 2009). Además, fruto de la globalización y del desarrollo de nuevas tecnologías es ahora posible que un mayor número de nuevas empresas pueda ofrecer productos de gran calidad capaces de competir con los productos tradicionales del lujo (Okonkwo, 2007).

Si a estos aspectos unimos el hecho de que la demanda del lujo está experimentando un considerable crecimiento tanto por el denominado consumidor aspiracional, como por el que consume lujo de manera ocasional, no es de extrañar que todos los autores coincidan en afirmar que hay un cambio de paradigma sin precedentes en el sector del lujo (Suarez, 2014; Phau y Phendergast, 2000).

Mientras unos hablan del cambio como el paso del denominado “*old luxury*” o lujo antiguo al “*new luxury*” o nuevo lujo (Silverstein, Fiske y Butman, 2006; Banerjee, 2011, Cavender y Kincade, 2014), otros hacen referencia a la “*luxurification*” de la sociedad (Yeoman y McMahon-Beattie, 2006) o a la democratización del lujo (Kapferer y Bastien, 2012). Pero sea como fuere denominado este cambio, lo que está claro es que el modelo tradicional del lujo ha pasado a convivir con nuevas formas de gestionar el mismo.

Conscientes de que el consumidor del siglo XXI posee un perfil distinto del que existía antes, las marcas de lujo están llevando a cabo diversas estrategias de adaptación al cambio para captar nuevas oportunidades de mercado (Kapferer, 2012).

Bien deciden optar por complementar sus negocios expandiendo horizontalmente su “*portfolio*” de productos por medio de estrategias de diversificación que les permitan acceder a mercados en los que antes no tenían presencia alguna (Clifford, 2010), o bien prefieren elegir hacer uso del fenómeno del “*masstige*” y reducir de forma generalizada

sus precios y calidades para poder dirigirse a un público “menos exclusivo” (Cavender y Kincade, 2014; Banerjee, 2011; Hernández, 2011). Se le denomina menos exclusivo por tener un menor poder adquisitivo en comparación con el consumidor tradicional, pero que aún así sigue ansiando poder entrar a formar parte del sentimiento del lujo.

Además, y en la misma línea que el fenómeno del “*masstige*”, también hay marcas de este sector que han preferido bajar tan solo ligeramente sus precios creando segundas marcas, como es el caso de Armani con Emporio Armani o Prada con Miu Miu (Huertas, 2014; Tungate, 2008). No obstante, se diferencian del anterior “*masstige*” en que estas segundas marcas siguen estando dirigidas a un público de elevada capacidad económica, aunque ligeramente inferior que el de una marca tradicional de lujo. Podría decirse por ello, que han pasado a situarse en un lujo a medio camino entre el consumidor “menos exclusivo” y el tradicional del lujo (Hernández, 2013).

El presente trabajo de investigación se centrará en el primero de estos movimientos, en el de complementar horizontalmente la cartera de productos original con nuevas categorías. Personalmente considero que resulta interesante estudiar esta estrategia de diversificación, por consistir en una solución de adaptación que apuesta por modificar los productos ofertados manteniendo los altos precios característicos del lujo tradicional (Campuzano, 2003).

Apoyándose en el prestigio del nombre de sus marcas, uno de los campos al que se han extendido con mayor frecuencia las tradicionales marcas de lujo de moda es el de las fragancias de lujo, por ser estas el perfecto complemento de su moda.

Si bien ha de tenerse en cuenta que, como toda estrategia empresarial, ésta puede comportar riesgos. El problema inherente a toda estrategia de diversificación, incluso en los casos de estrategias de diversificación relacionadas, es la posible falta de experiencia en el nuevo mercado de destino (Díaz-Bustamante, 2013). Marcas como Chanel, decidieron lanzarse al mundo de las fragancias y cosmética de lujo por ser un campo que, aunque diferente a su inicial sector de la moda, era complementario de este. Además, tenían a su favor el que no partían de cero en este nuevo mercado (Jeffries, 2008). Por un lado ya conocían en general el mercado del lujo y, por otro lado, las asociaciones que el consumidor poseía en relación a su marca podían ser trasladadas al mercado de las fragancias, de optarse por realizar extensiones de marca en lugar de lanzar una nueva

marca (Jeffries, 2008). Siendo como es la marca de una empresa de lujo el activo más relevante que las diferencia del resto y pudiendo mantenerla, decidieron embarcarse en esta diversificación de producto.

Sin embargo, no lo hicieron de cualquier manera. Al carecer de experiencia en el mercado de las fragancias, acudieron a la figura de la licencia de marca para realizar esta extensión (Phillips, 2007; Cooligan 2014). Pues bien, es en el análisis de este contrato mercantil de la licencia de marca donde se centrará el presente trabajo de fin de grado.

Gracias a esta figura, las empresas tradicionales de lujo pudieron aliarse con grandes empresas del sector del gran consumo que sí poseían experiencia en la producción de fragancias y que además, tenían una flota de distribución adecuada para hacer llegar dicho producto a todas partes del mundo. Acordaron que el producto mantendría el nombre de la marca de lujo, mientras que de su producción se encargaría la empresa de gran consumo siendo en todo momento supervisada por la propietaria de la marca (Keller, 2003; Keller, 2011).

Así, ambas partes de la ecuación se vieron beneficiadas. Mientras que la empresa de lujo adquiriría la experiencia que le faltaba y recibía un canon por ceder el derecho de uso de su marca, la empresa de gran consumo se podía aprovechar del prestigio percibido por los consumidores en relación a esta clase de marcas. Se lograron combinar con ello dos componentes imbatibles: la fama y renombre de las marcas de lujo con la experiencia de las grandes empresas, en un campo relacionado con el sector de la moda del que procedían originariamente las empresas de lujo (Osler, 2007; Wiedmann y Ludewig, 2008).

Poco a poco cada vez viene siendo más frecuente observar el fenómeno de captar nuevos mercados haciendo uso de licencias de marca, aunque es cierto que parece ser más popular en ciertos sectores del lujo como el de las fragancias que en otros. Sin embargo, muchos criticaron y continúan criticando dicha forma de actuar por el posible riesgo de dañar el valioso activo de la marca de lujo, si el consumidor llega a vincular esta con la imagen de las empresas del mercado masivo que tan poco o nada tienen que ver (Wiedmann y Ludewig, 2008). En contra de estas argumentaciones, los innumerables casos de éxito de esta atractiva figura avalan su racionalidad al parecer ser una medida

apropiada para extender la marca de empresas de lujo a nuevos mercados como el sector de las fragancias (Andal-Ancion, Coyle y French, 2010).

1.3. Objetivos

Es debido a todo lo expuesto, que los objetivos a desarrollar serán, en su gran mayoría, cualitativos (tanto explicativos como descriptivos). No obstante, estos objetivos se acompañarán del uso de datos cuantitativos de una empresa del sector del gran consumo que use la figura de la licencia de marca, con el fin de dar un mayor soporte práctico al trabajo. En resumen:

- (i) Objetivo genérico inicial: analizar la estrategia de diversificación de las marcas de lujo. ¿Cuál es el sentido de ser de la misma?
 - i. Comenzar por estudiar brevemente el concepto del lujo y la evolución del mercado del lujo para ayudar a contextualizar el tema. ¿Qué implicaciones tenía el estar ante un producto de lujo y cuáles son las que existen en la actualidad? ¿Sigue existiendo la inicial exclusividad o ha cambiado lo que entendemos por lujo?
 - ii. En línea con lo anterior, tratar de analizar las posibles repercusiones que los cambios del siglo XXI han ocasionado en la gestión del marketing estratégico de estas marcas. ¿Han sabido las marcas de lujo adaptarse a las nuevas exigencias del mercado? ¿Cómo lo han hecho?
- (ii) Analizar el mercado de las fragancias de lujo en Europa como vía de expansión de las tradicionales marcas de lujo.
- (iii) Estudiar la estrategia de la extensión de marca junto con la figura de la licencia de marca, haciendo uso para terminar de un ejemplo práctico de una empresa del sector que esté ejecutando la misma.

El valor que se aportará por tanto, será el poder comprender el funcionamiento y racionalidad que alberga la reciente decisión empresarial de acudir a la licencia de marca como estrategia de adaptación al nuevo entorno de la industria de las fragancias de lujo.

1.4. Metodología

Una vez introducido el objeto del presente trabajo de investigación, este epígrafe va a proceder a explicar el diseño de la investigación.

1.4.1. Diseño de la Investigación

En adelante y para analizar los cambios en la gestión del marketing estratégico de las marcas de lujo, el diseño de la investigación se desarrollará en torno a métodos en su gran mayoría cualitativos. Junto con ello, si bien en menor medida y de una manera secundaria, se hará uso de datos cuantitativos para el análisis del mercado de las fragancias por un lado, y del de la figura de la licencia de marca por otro, al irse a estudiar, como ya se ha dicho, un caso práctico de una empresa del sector del gran consumo que utilice esta figura.

En cuanto a la recolección de datos, se realizará en primer lugar por medio de una extensa revisión de la literatura existente al respecto, estudiando principalmente revistas de investigación especializadas en el campo del marketing. Además, se analizarán libros y artículos académicos. En segundo lugar, se estudiarán casos concretos de empresas del sector del lujo de las fragancias mediante las siguientes técnicas de recogida de datos: (i) observación de las diversas páginas web de las empresas; (ii) y análisis de los documentos financieros para estudiar el caso de una empresa de gran consumo que haga uso de la figura de la licencia de marca.

El análisis de este trabajo se va a centrar en estudiar la mencionada estrategia de diversificación como cambio en la gestión del marketing de ciertas marcas de lujo, que ha tenido lugar a lo largo del presente siglo XXI. No obstante, la extensión de este análisis se limitará geográficamente a Europa, debido a que es aquí donde se sitúan los orígenes del concepto tradicional de la exclusividad del lujo, siendo la evolución del concepto del lujo diferente en Estados Unidos. Además, se ha de tener en cuenta en todo momento que la gran mayoría de empresas de lujo suelen ser firmas internacionales para no perder los matices que dicha internacionalización pudiera reportar a la investigación.

Al ir a desarrollarse en profundidad la figura de las licencias de marca en el sector del lujo, el trabajo se circunscribirá a estudiar en concreto el mercado de las fragancias de dichas marcas. Para ello, de entre las múltiples empresas existentes en este mercado formarán parte del estudio aquellas que sean significativas en el mismo. Ya sea por su destacada trayectoria o por sus elevados ingresos, tomando como referente en todo caso

aquellas empresas que pertenezcan a las “Top 100” del listado seleccionado por la “World Luxury Association” en los “*Luxury Oscar Awards*”, dentro de la categoría de belleza (El Mundo, 2012).

Es preciso destacar que, en su mayoría, son las empresas más significativas en el sector de la moda textil del mercado del lujo las que en la actualidad se hallan en una situación más destacada en el sector de las fragancias.

1.5. Estructura del Trabajo

El presente trabajo, como si de una obra literaria se tratara, se dividirá en tres secciones diferentes: introducción, nudo y desenlace.

En primer lugar, se introducirá el tema partiendo de un breve análisis del concepto del lujo. Junto con ello, se procederá a analizar la evolución del mercado del lujo en la actualidad, de la mano de las ya mencionadas estrategias de captura de nuevos mercados: (i) el fenómeno del “*masstige*” con su reducción de precios; (ii) la creación de segundas marcas; y por último, (iii) la estrategia de diversificación.

Por su parte en segundo lugar, el nudo de este trabajo consistirá en una inmersión en el mercado Europeo de las fragancias de lujo. Se analizará este de una manera sencilla haciendo hincapié en las principales fuerzas que gobiernan el mismo.

Tras ello, desembocaremos en la estrategia de la extensión de marca junto con la figura de la licencia de marca, cuestiones que serán estudiadas en profundidad por ser el eje fundamental de todo el trabajo. Se tratará así de descifrar el funcionamiento y racionalidad de la figura de la licencia de marca para poder valorar la lógica que subyace a su utilización. Además, y a modo de soporte práctico, se hará uso del caso de la empresa Procter & Gamble que pertenece al sector del gran consumo y que utiliza esta figura produciendo fragancias de destacadas marcas de lujo.

Finalmente, se expondrán las conclusiones de este trabajo de fin de grado en relación a lo extraído en todo el proceso expuesto. ¿Tiene coherencia la reacción de las empresas de lujo de diversificar su negocio y extender su marca por medio de la licencia de marca?

2.- Orígenes y evolución del concepto del lujo

Para comenzar con este trabajo de investigación, este apartado se va a centrar en contextualizar el concepto del lujo así como la evolución del mercado del lujo. En relación a esta evolución, se hará especial hincapié en una de las tendencias que está teniendo lugar en la actualidad, la diversificación, como forma de captar nuevos mercados.

2.1. Vuelta a sus Raíces: Aproximación al Concepto del Lujo

El término lujo – *luxe* en francés, *lusso* en italiano o *luxury* en inglés – proviene del latín “luxus” o “luxuria” (Roux & Floch, 1996; Dubois y Duquesne, 1993). Tradicionalmente se identificaba por tal aquello que poseía altos precios y calidades altas, a las que solo aquellas personas con un nivel adquisitivo elevado podían acceder. Además, era visto por muchos como una “*manière de vivre*” situándose por “encima” de los demás (Hernández, 2011).

Sin embargo, en la actualidad el lujo no parece poder asociarse tan solo a precios y calidades altas. Tal y como han llegado a argumentar diversos autores, en el mismo sentido que lo hace el profesor de la Universidad de Florida, James Twitchell, el lujo es considerado por muchos como una sensación de naturaleza divina. No es la excelente calidad que subyace a su concepto sino algo mucho más complejo: es el resultado de combinar la historia de una marca de lujo con una narrativa o propuesta de valor determinada (Colyer, 2005). El lujo es emoción y experiencia, es algo etéreo, emotivo y ante todo subjetivo.

Durante muchos años, numerosos autores han tratado de definir el concepto del lujo usando interminables enumeraciones de los atributos que deben darse para poder calificar a un producto o marca como de lujo. Dichos atributos pueden sintetizarse en torno a los siguientes aspectos (Vigneron y Jonson, 1999; Pitt, Berthon P., Parent y Berthon, 2009; Andal-ancion, Coyle, y French, 2010; Marcoulet, 2009; Neubauer, 2011; Saidi, Mohiuddin y Chrisostome, 2014):

- (i) Elevada calidad en cuanto a la superioridad técnica que suelen reunir esta clase de productos (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

- (ii) Escasez y singularidad, tanto por la exclusividad procedente del limitado número de su oferta como por el escaso número de consumidores que, por lo general, pueden permitirse acceder al tradicional lujo.
- (iii) Sensación y experiencia personal, haciendo referencia con esto a la emoción que parece reportar el adquirir productos de lujo al consumidor. Aunque estos productos cubran necesidades tanto psicológicas como funcionales, es la parte psicológica de los sentimientos del consumidor la que fundamentalmente diferencia a un producto de lujo de otro que no lo es.
- (iv) Historia o prestigio, por ser las empresas tradicionales de lujo instituciones que llevan operando en el mercado incluso desde mediados del siglo XVIII, como es el caso por ejemplo de la antigua licorería gourmet Cognac Remy Martin, fundada en 1724 (Comité Colbert¹, 2008).
- (v) Innecesarios, en el sentido de que existen a disposición del consumidor productos que cubren la misma necesidad a un precio menor, aunque haya de sacrificarse una mejor calidad de optar por la alternativa barata. Tal y cómo dijo Coco Chanel, *“el lujo es una necesidad que nace donde la necesidad acaba”*.
- (vi) Y por último, que poseen una destacada lealtad por parte de sus consumidores. A pesar de no estar incluido en la gran mayoría de estudios como factor determinante para calificar algo como de lujo, este atributo es a mi parecer un aspecto que ha de incluirse. Como es sabido, las marcas de lujo invierten grandes cifras en lograr adquirir la lealtad de sus consumidores y hacer que se “enganchen” a sus productos. Así, el individuo puede llegar incluso a pensar que no existe alternativa al lujo al que se le ha acostumbrado, y que ninguna otra marca le hará sentir como la marca de lujo lo hace. Tal y cómo Robert Passikoff viene a explicar en su libro *“Predicting Market Success”*, la lealtad significa que el consumidor va a

¹ El Comité Colbert es una asociación fundada en 1954 en Francia, por iniciativa de Jean-Jacques Guerlain. Agrupa en la actualidad a 75 compañías del lujo que se encuentran interesadas en promover por todo el mundo los valores de alianza de la tradición y modernidad, de saber hacer y creación, y de historia e innovación (Comité Colbert, 2015).

permanecer junto a la compañía aunque la competencia le ofrezca productos a un menor precio o que sean más innovadores. La lealtad refleja por tanto un compromiso entre marca y consumidor originado por la habilidad de dicha marca no solo satisfacer, sino de incluso llegar a sobrepasar las expectativas y deseos de su cliente (Passikoff, 2006).

Pues bien, si algo ha de quedar claro de esta enumeración para poder proseguir con el trabajo de investigación es una cosa: lo fundamental a la hora de acercarnos al lujo en la actualidad no han de ser sus altos precios y calidades. Para entender verdaderamente el sentido de ser del lujo debemos centrar nuestra mirada en la actitud del consumidor que adquiere estos productos. Y es que por lo general, lo que hace único al lujo es esa emoción que guía la decisión de compra del consumidor, capaz de hacer que este valore el sentimiento que experimenta al formar parte del lujo por encima de la funcionalidad o sentido económico del bien (Nueno y Quelch, 1998).

2.2. Evolución del Mercado Europeo del Lujo

Para entender la evolución del mercado del lujo hasta su situación actual es preciso comenzar remarcando un aspecto clave al que se acaba de hacer referencia en el apartado anterior: la importancia de observar al consumidor.

Tradicionalmente lujo era todo aquello que tuviese alta calidad y precio. Por ello, si nos remontamos varios siglos atrás podemos apreciar como todo el esfuerzo de las empresas de lujo se centraba en fabricar productos de alta calidad. Solo después, una vez fabricados sus productos, se pasaba a atender al consumidor para tratar de buscar a aquel segmento de la población que parecía ser más adecuado a los atributos de su oferta. De esta manera, el consumidor estaba situado al final de la cadena del proceso productivo, no pareciendo que las empresas diesen a sus preferencias un lugar destacado.

Sin embargo en el mercado del lujo actual, todo el modelo de negocio se ha reinvertido pasando a estar orientado en torno a un nuevo punto de partida: el consumidor y sus expectativas o aspiraciones. El cliente es ahora el centro de todo el engranaje. Así, se analiza en primer lugar que es lo que el consumidor está buscando para después, en un segundo lugar, poner en marcha el resto del proceso productivo adaptado a lo que este quiere (Zeithaml, Bitner, de Lara, Hirschfeld y Becerril, 2002).

Pionera en aplicar esta orientación en la industria del lujo, encontramos a la diseñadora Gabrielle “Coco” Chanel. Inmersa en Francia en plena Primera Guerra Mundial, logró adaptarse como nadie a las exigencias de aquel complejo entorno. Dejando de lado los incómodos e inaccesibles diseños de aquél entonces, supo poner la vista en su cliente y dar un cambio de 360 grados a su negocio (Tungate, 2008). Telas cómodas, abrigadas y con caídas sencillas impregnaron sus colecciones, cambiando tras la finalización de la guerra a volver a apostar nuevamente por tejidos más lujosos. Ante un cambio de contexto, cambian las necesidades del consumidor y todo empresario que se precie ha de saber apreciar esto y actuar en consecuencia. Así lo hizo “Coco” y es por ello que muchos autores consideran que esta fragante diseñadora fue la que llevó la moda al siglo XX (Tungate, 2008).

Resulta pues esencial para comprender el cambio en la gestión de las empresas de lujo, conocer tanto el cambio del nuevo consumidor del siglo XXI como del entorno que con él se ha visto modificado (Millán, 2013).

Centrando nuestra atención en la evolución del mercado del lujo europeo, cuna de la exclusividad que tradicionalmente se viene asociando al concepto del lujo, debemos remontarnos varios siglos atrás a la época en la que fueron fundadas las tradicionales marcas de lujo². Lo que el consumidor asociaba por lujo quedaba por aquel entonces relegado a la Alta Costura de la mano de diseñadores de la talla de Coco Chanel o Christian Dior (Tungate, 2008). Sus productos poseían una alta calidad y precio que hacían que tan solo un porcentaje reducido de la población, compuesto por las personas de mayor nivel adquisitivo, pudiese permitirse acceder a dicho mercado y pagar sus precios.

De esta manera, calificar algo como de lujo era símbolo de la superioridad, al menos aparente, del poder adquisitivo y del estilo de vida ostentoso de este segmento social (Yeoman y McMahon-beattie, 2006; kapferer y Bastien, 2012).

Con el paso de los años la situación fue cambiando, pero no es hasta inicios del siglo XVI, como consecuencia de un aumento de la renta disponible de los individuos tras una mayor libertad de circulación del dinero, que esta “restricción” de acceso al

² Cocó Chanel por ejemplo se fundó en 1910 y Christian Dior en 1905 (Chanel Official Web Page; Dior Official Web Page).

mercado de lujo por tener más o menos dinero comienza definitivamente a cambiar. Influenciados por el incremento de la demanda de productos de lujo en ciudades pioneras como Londres o Ámsterdam, los ciudadanos europeos de estratos sociales inferiores empezaron a buscar y exigir dichos productos, generalizándose así el uso de los mismos para demostrar que podían acceder a la ansiada exclusividad que el lujo denotaba (Mason, 1998).

A pesar de que en el presente siglo no pueda decirse que siga existiendo una formal separación de clases o estratos sociales es indudable que, aunque sea de una manera informal, podemos apreciar el reflejo de esta en una actual necesidad humana: a de diferenciarse y saber el sitio que cada uno ocupa en este mundo (Kapferer y Bastien, 2012). No obstante, y aunque sea innato a la naturaleza del ser humano el querer conocer el sitio al que cada uno “pertenece”, muchas veces ocurre también que una persona no está conforme con la vida que le ha tocado vivir. En cierta medida, hay casos en los que el ser humano trata de “aparentar” saber más de lo que sabe, de ser más de lo que es. En definitiva, de tener una mayor nivel adquisitivo del que tiene y poder salir del status o clase social a la que, teóricamente, pertenece (Kapferer y Bastien, 2009; Park y Reisinger, 2009; Kroeber-Riel y Gröppel-Klein, 2013).

Fruto de dicha manera de ser, surge un movimiento que tiene su reflejo en el comportamiento de compra del nuevo consumidor del siglo XXI. Este tipo de consumidores adquieren productos de lujo por “apariencia” u “ostentación” –de su traducción del inglés “*conspicuous consumption*”–, para encajar en el grupo de referencia que quieren alcanzar (Kapferer y Bastien, 2009).

Más recientemente en el último año, existen autores que defienden la superación de la reciente crisis económica en base al análisis de ciertos factores económicos. El descenso de las cifras de paro, el incremento de la renta disponible o el aumento del número de consumidores “ricos” en países emergentes están contribuyendo a una mejora de las perspectivas de consumo del lujo (Truong et al., 2009). Otros fenómenos sociales no tan recientes, pero también influenciadores de la situación actual del lujo, son por

ejemplo la incorporación de la mujer al trabajo o la existencia de cada vez más parejas que viven juntos, pero no tienen hijos³.

Como consecuencia de todos estos cambios, existen hoy en día consumidores de clase media que, aunque no puedan comprar absolutamente todos sus productos en marcas de lujo, sí pueden permitirse adquirir algunos. No es tanto su intención de aparentar sino el hecho de querer y poder permitirse participar del lujo, aunque no se sea un militante de manera plena (Díaz-Bustamante, 2013). Así, una mujer puede llevar un bolso de Prada mientras que usa al mismo tiempo un vaquero de Zara (Tungate, 2008). Este tipo de consumidor es en sus decisiones de compra de lujo más selectivo que el tradicional. Consume lujo si, pero hace su propia clasificación de aquellos productos que, a su parecer, tienen el valor por el que van a pagar (Hernández, 2011).

Por otro lado, en relación a la competencia del mercado del lujo, es preciso mencionar que cada vez son más las empresas que tratan de introducirse en el mismo. Aunque no posean el prestigio e historia de las marcas de lujo para dar un mayor impulso a sus marcas, la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías están a su favor (Okonkwo, 2007). Producir productos de altas calidades que puedan incluso competir con los de las tradicionales empresas de lujo, parece haber dejado de ser un “misterio” inalcanzable.

Todos estos sucesos tienen implicaciones directas sobre cómo una marca de lujo ha de ser gestionada, pues han trastocado por completo el perfil de la industria del lujo. Ya no sirve con aplicar el modelo tradicional del lujo que se dirigía a un pequeño porcentaje de la población. Ahora el lujo está en todas partes, fenómeno que recibe el nombre de la democratización del lujo (Kapferer y Bastien, 2012; Veblen, 2007). Prueba del hecho de que el lujo esté multiplicándose llegando a estar en todas partes es por ejemplo la evolución registrada en los últimos años por las empresas de lujo, tal y como queda reflejado en las tablas 1 y 2 de a continuación.

La consultora “Interbrand” viene elaborando desde el año 2001 un ranking de las empresas mundiales que, de ser adquiridas, reunirían un mayor valor por su compra. Mientras que la situación en 2001 fue de un total de 9 marcas de lujo de entre las 100 que

³ Concepto denominado “DINKs”: “*dual income no Kids*”, utilizado para referirse a aquella situación familiar de una pareja que convive en la misma casa pero no tiene hijos (Investopedia).

se seleccionaron, en 2014 el número de empresas seleccionadas casi llegó a duplicarse (Interbrand, 2014).

Además, tal y como muestran las tablas, el lugar de procedencia y sector de las marcas consideradas como más valiosas se ha visto modificado significativamente aumentando en su variedad.

Tabla 1: Selección de las Marcas de Lujo del Ranking de Interbrand (2001)

Año 2001				
Posición en el Ranking	Marca	País de Origen	Sector	Valor de la marca (US \$ MM)
12	MERCEDES	Alemania	Automóviles	21.728
22	BMV	Alemania	Automóviles	13.858
38	LOUIS VUITTON	Francia	Moda	7.053
50	GUCCI	Italia	Moda	5.363
61	CHANEL	Francia	Moda	4.265
69	ROLEX	Suiza	Relojes	3.701
73	TIFFANY&CO.	EE.UU	Joyería	3.483
79	MOET&CHANDON	Francia	Bebidas Alcohólicas	2.470
91	GIORGIO ARMANI	Italia	Moda	1.490
TOTAL				63.411

FUENTE: INTERBRAND

Tabla 2: Selección de las Marcas de Lujo del Raking de Interbrand (2014)

Año 2014				
Posición en el Ranking	Marca	País de Origen	Sector	Valor de la marca (US \$ MM)
10	MERCEDES	Alemania	Automóviles	34.338
11	BMV	Alemania	Automóviles	34.214
19	LOUIS VUITTON	Francia	Moda	22.552
41	GUCCI	Italia	Moda	10.385
45	AUDI	Alemania	Automóviles	9.831
46	HERMES	Francia	Moda y accesorios	8.977
58	CARTIER	Francia	Joyería	7.449
60	PORCHE CARRERA	Alemania	Automóviles	7.171
70	PRADA	Italia	Moda	5.977
71	TIFFANY&CO.	EE.UU	Joyería	5.936
73	BURBERRY	Reino Unido	Moda	5.594
83	RALPH LAUREN	EE.UU	Moda	4.979
87	HARLEY DAVISON	EE.UU	Automóviles	4.772
91	LAND ROVER	Reino Unido	Automóviles	4.473
97	HUGO BOSS	Alemania	Moda	4.143
TOTAL				170.791

FUENTE: INTERBRAND

Ante el cambio descrito tanto del consumidor como del entorno competitivo, las marcas de lujo no se han quedado inmóviles viendo los cambios venir sino que han decidido ser proactivas. Y es que la gran mayoría de veces que tiene lugar un cambio, nuevas oportunidades de mercado surgen junto con él. En el caso de la industria del lujo europeo, y en vista de todos los cambios mencionados en este apartado, dichas oportunidades se traducen en poder entrar a satisfacer nuevas necesidades que surgieron, extendiendo los negocios de las empresas a captar más mercados.

Pues bien, las empresas de la industria del lujo vienen realizando fundamentalmente tres tipos de estrategias tendentes a captar estas oportunidades de expansión.

Por un lado, existe, en primer lugar, la alternativa de optar por dirigirse a un público “menos exclusivo”, denominado también como los “*happy money*” (Montes, 2008), que posee un nivel adquisitivo menor pero que sigue deseando poder acceder al lujo: ya sea por aparentar o porque prefiere no ser un militante al 100% del lujo sino consumir el mismo de un manera racional. Estos llevan a cabo su propia clasificación de lo que a su parecer es lujo y lo que no, y toman sus decisiones de compra en consecuencia. Así por ejemplo, combinan artículos de marcas tradicionales de lujo como Dior o Loewe, con prendas de marcas que no lo son como Zara o H&M (Tungate, 2008).

A raíz de este cambio de consumidor, las líneas “*high-end*” del sector han visto en cambiar sus precios una oportunidad de captar nuevos mercados adaptándose a su clientela. Al mostrarse el nuevo consumidor reticente a emplear sus ahorros en productos que no considera indispensables (Marcoulet, 2009), pero querer a la vez permitirse el comprar productos de alta calidad como los de lujo, las marcas de lujo han tenido que cambiar por completo la orientación de sus negocios. Por medio de recortes generalizados en sus precios y calidades, las marcas de lujo están pasando a estar a disposición de un público con menor poder adquisitivo que el del consumidor tradicional del lujo. Movimiento que recibe el nombre de “*masstige*” (Cavender et al., 2014; Banerjee, 2011).

Dicho actuar está llevando también a lo que muchos denominan el “*new luxury*” o nuevo lujo, que apuesta por una bajada de precios para situar el lujo al alcance de un cliente “menos exclusivo”. En contraposición al “*old luxury*” (antiguo lujo) que iba dirigido a una clase económica alta, al 1% más rico de la población, el nuevo lujo se

encuentra al alcance del consumidor medio, cuyas rentas van desde los 50 a los 150.000\$ de acuerdo con Michael Silverstein, vicepresidente de “Boston Consulting Group” (Colyer, 2005).

Por otro lado, en segundo lugar, encontramos la situación de aquellas marcas que, al igual que las anteriores, ven en el bajar la calidad y precios de sus productos una posible oportunidad de mercado, pero que a diferencia de las anteriores deciden crear segundas marcas para ello (Huertas, 2014). Además, se diferencian también de la anterior estrategia en que dicha rebaja se lleva a cabo en una proporción considerablemente menor. Marcas como Armani con Emporio Armani o Prada con Miu Miu, se situarían en esta estrategia creando segundas marcas ligeramente más baratas y manteniendo intactas sus marcas originarias para protegerlas (Hernández, 2011). Se realiza una reducción con vistas a acceder a un cliente con un nivel económico un poco más bajo, pero que sigue teniendo aún una renta elevada. De ahí que se haya considerado oportuno separar su análisis de la anterior estrategia. A fin de cuentas, no parece ser tanta la diferencia entre este consumidor y el tradicional del lujo.

Por último, en tercer lugar, otra alternativa estratégica consiste en optar por completar la gama de productos de una empresa de lujo ampliándola a sectores del lujo de los que no formaba parte anteriormente. Este fenómeno recibe el nombre de diversificación, pues se incorporan al “*portfolio*” de productos de una empresa nuevas categorías (Clifford, 2010).

En un inicio, tal y como se explicará más adelante, las diversificaciones que se llevaron a cabo en el mercado del lujo fueron concéntricas. Las casas de Alta Costura comenzaron a hacer no sólo trajes de noche sino también por ejemplo, joyas que los acompañasen. Sin embargo, las diversificaciones fueron poco a poco adquiriendo mayor amplitud. Así, las fragancias entraron a formar parte de los mercados de lujo en los que actuaban las marcas de lujo (Campuzano, 2003).

Dentro de esta estrategia, la de diversificación, existen fundamentalmente dos formas en las que se puede llevar a cabo. Por medio de la creación de una nueva marca para la nueva categoría, o por medio de una extensión de marca (Campuzano, 2003).

Es en relación a las extensiones de marca donde tienen lugar las licencias de marca que se van a estudiar en este trabajo. Una extensión de marca consiste en la utilización

del nombre o marca de una determinada empresa en la misma categoría o en una distinta de aquella que la empresa venía realizando (Keller, 1993). Por su parte, una licencia de marca es contrato mercantil por el que el propietario de una marca cede el derecho de uso de su marca en relación a un determinado producto o categoría, por un tiempo y territorio prefijados de común acuerdo entre las partes, a cambio de recibir un canon como contraprestación (Keller, 1993).

De esta manera, en el caso de hacerse uso de una licencia de marca para que quien adquiere el derecho de uso, fabrique productos de una categoría nueva a la inicial del licenciante, la licencia de marca implicaría estar ante una forma de ejecutar una extensión de marca.

Es especialmente importante en el sector de lujo saber además, que bajo la figura de la licencia de marca por el tiempo que se cede el derecho de uso, la propietaria de la marca tiene facultades de supervisión y control para comprobar que cada punto del contrato se realiza como se estipuló (Keller, 1993). La marca de una empresa de lujo es su máspreciado valor y por ello es tan importante que esta pueda protegerlo.

Pues bien, al ser la licencia de marca una manera de implementar una extensión de marca, se van a estudiar ambas conjuntamente en el último epígrafe de este trabajo.

A continuación, antes de comenzar a estudiar a fondo el mercado de las fragancias, va a hacerse un inciso en explicar la estrategia de diversificación de una forma genérica, dejando para después el análisis de la extensión de marca en el mercado de las fragancias, cuando se estudie la figura de la licencia de marca.

En definitiva, y a modo de resumen, las marcas de lujo deben ahora enfrentarse a un nuevo perfil de industria redefiniendo sus antiguas estrategias que han pasado a quedar obsoletas. Deben anticiparse a las consecuencias que los cambios puedan originar, protegiendo sus activos estratégicos y preparando su organización tanto como sea posible (Thomson, 1998).

La inicial noción tradicional de exclusividad del lujo ya no es la única aplicable y, por el contrario, el lujo hoy en día se encuentra en todas partes (Kapferer, 2012). Ante los cambios de la sociedad del siglo XXI, tanto del perfil del consumidor cómo del entorno

competitivo, el devenir del mercado de lujo es el buscar la manera de captar nuevos mercados ampliando gradualmente sus fronteras: bien sea accediendo a nuevos clientes por medio del “*masstige*” o expandiéndose horizontalmente a nuevos mercados por medio de la estrategia de diversificación.

2.3. La Conquista de Nuevos Mercados: la Estrategia de Diversificación

Como se ha explicado en el anterior epígrafe, mientras que ciertas empresas del sector del lujo están apostando por reducir sus precios, existen otras marcas de lujo que no quieren dejar de lado su tradicional cliente “exclusivo” y tratan de buscar otras alternativas.

Tal y cómo vino a explicar Randy Kabar, vicepresidente de marketing y publicidad de Prada en Estados Unidos, prácticamente el 50% de las ventas de su compañía provienen del 5% de sus clientes con mayor nivel adquisitivo (Wharton, 2008). Por ello, hay marcas como Prada que han tomado la decisión de mantener sus elevados precios.

Aunque esta manera de actuar pueda suponer en épocas de recesión la pérdida de la clase media que quería poder acceder al lujo y no podrá permitírselo, se logra mantener contento al núcleo “duro” o “fuerte” de clientes del que provienen la mayor parte de las ventas de la compañía. Así, en lugar de recortar sus precios, una de las estrategias que vienen realizado es la de diversificar su gama de productos y extender su marca a nuevos mercados con los que tradicionalmente no mantenían relación (Clifford, 2010).

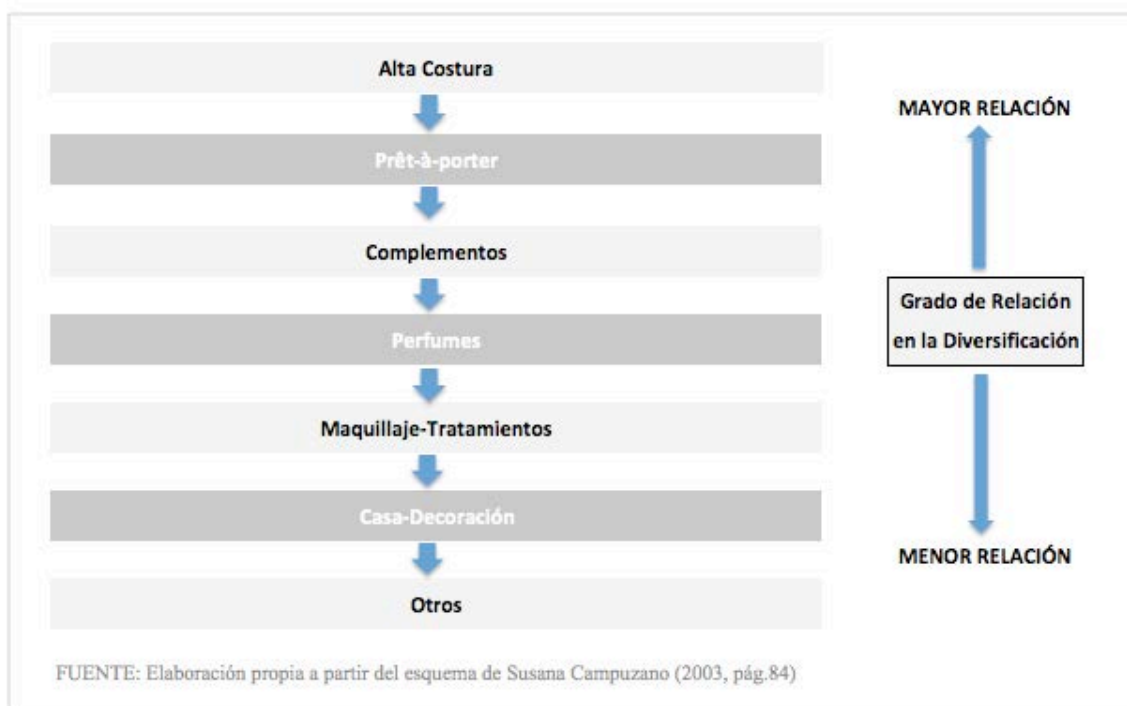
Marcas cuyo origen se sitúa en el mercado de la moda, han pasado a ser “multiproducto”, esto es, han comenzado a producir bienes distintos de su categoría originaria. En un inicio, las diversificaciones fueron concéntricas pues se introdujeron productos que guardaban semejanzas con su inicial categoría en cuanto a su producción o a la forma de ofertarse al público, para lograr aprovechar las posibles sinergias existentes (Campuzano, 2003).

No obstante, también existen casos en sentido contrario. Empresas que por ejemplo comenzaron como marcas “*prêt-à-porter*” y, tras pasar por el lanzamiento de complementos, ropa de casa o perfumes, decidieron saltar en último lugar a la producción de colecciones de Alta Costura. Es el caso de la marca Armani fundada en 1975, que no

fue hasta el año 2007 que decidió presentar su primera colección de Alta Costura (Díaz-Bustamante, 2013).

El siguiente gráfico refleja la manera tradicional de llevarse a cabo el proceso de diversificación en las marcas de moda de lujo (Campuzano, 2003), comenzando por la producción de Alta Costura para llegar a expandir su negocio a sectores tan diversos como puede ser la hostelería en el caso de Armani y su hotel en Dubai (Arman Hotels Official Web Page).

Tabla 3: Evolución de la Diversificación de las Marcas de Lujo del Sector Textil



El hecho de empezar a diversificar un negocio por categorías relacionadas con la de partida permitía a las marcas de lujo hacer uso en la nueva categoría del prestigio y nombre de sus marcas, facilitando en gran medida el cambio (Thompson, 2006). De ahí que la gran mayoría decidiese comenzar por realizar diversificaciones concéntricas donde lograban que los consumidores siguiesen percibiendo los productos de la nueva categoría como de lujo, por asociar estos a la identidad inicial de la marca.

En la actualidad, la variedad productos de las marcas de lujo es cada vez mayor. Muchas marcas no se centran en un único sector del lujo sino que tratan de explorar sus infinitas posibilidades. De esta manera, logran reducir el riesgo global de sus negocios

para que, si una de sus líneas de producción no funciona como debiera, la empresa tenga el soporte o apoyo de aquellas que si funcionan correctamente (Campuzano, 2003).

Cómo claro ejemplo de este fenómeno, tenemos a marcas como Dolce & Gabbana que continúa vendiendo su tradicional gama de productos de lujo de moda junto con productos de cosmética o perfumes, pasando por el mercado de la relojería a la vez que promociona un equipo de futbol italiano y tiene su propia revista (Dolce & Gabbana Official Web Page). Todos ellos, considerados como productos de lujo desde el punto de vista del consumidor por el mero de hecho de estar respaldados por el nombre de esta marca.

La razón de ser de realizar una diversificación de producto reside por tanto: (i) en aprovechar una oportunidad de crecimiento y captación de nuevos mercados; (ii) en tratar de diversificar y minimizar el riesgo del negocio; (iii) y en poder explotar las asociaciones de marca (Díaz-Bustamante, 2013).

Sin embargo, esta política de multiproducto posee también aspectos negativos. Existe un riesgo inherente a toda diversificación que es el de dañar el valor de la marca si se entra en categorías no compatibles con la personalidad de la misma. Además, no debe olvidarse que es posible que no se tenga experiencia alguna en la nueva categoría siendo la nueva gestión por ello compleja (Campuzano, 2003).

Es en este último aspecto donde encontramos el problema al que se enfrentaron las marcas tradicionales de lujo que se expandieron al mercado de las fragancias de lujo. Carecían de experiencia en el sector, pero tenían un aspecto a su favor. Lo que si pudieron aprovechar fue su conocimiento del mercado del lujo y la imagen que el consumidor ya tenía formada sobre sus marcas.

Para resolver su falta de experiencia surgió en el mercado de las fragancias de lujo la figura de la licencia de marca, tema que será analizado más adelante en este trabajo. Por el momento, basta con saber que esta figura consiste en un contrato mercantil por el que las marcas de lujo se aliaron con empresas del sector del gran consumo especializadas en la producción de perfumes. De esta manera, lograron unirse dos componentes estratégicos: la experiencia de las empresas de gran consumo que adquirieron las licencias de marca, junto con el activo más valioso de las empresas de lujo, su marca (Jeffries, 2008).

3.- La gestión empresarial del nuevo lujo en el mercado europeo de las fragancias

Una vez visto todo lo anterior, puede apreciarse la compleja situación a la que se enfrentan las marcas de lujo en la actualidad. Pero si algo es común a todas ellas, es que ninguna se ha conformado con ver venir los cambios. Al contrario, han optado por ser proactivas y modificar la orientación de su marketing estratégico para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Llegados a este punto y debido a la inmensa amplitud del sector del lujo, vamos a centrarnos en el mercado europeo de las fragancias para poder entender posteriormente la ya mencionada figura de la licencia de marca.

3.1. Introducción al Mercado de las Fragancias en Europa

Como ya sabemos, el consumidor del siglo XXI es un individuo diferente del que tradicionalmente consumía productos de lujo. Mientras que hay consumidores más racionales o más selectivos en su compra de lujo, hay otros que continúan enganchados de pies y manos al sentimiento que el consumir el lujo les reporta y buscan el lujo en todos los momentos de su vida (Suarez, 2014). Así, para intentar satisfacer las múltiples necesidades de estos nuevos consumidores, han surgido diversas estrategias que tratan de captar nuevas oportunidades de mercado.

Pues bien, el mercado de las fragancias de lujo ha de situarse, la gran mayoría de veces, en el grupo de las estrategias de diversificación. Ha de tenerse en cuenta no obstante, que este tipo de lujo, al igual que ocurre con el de la cosmética, posee precios que por lo general son accesibles para un mayor número de consumidores con menos nivel adquisitivo por la propia naturaleza de estos productos.

De esta manera, si comparamos por ejemplo los precios de un esmalte de uñas de Chanel (alrededor de los 22€) y uno de Kiko (3€), se puede apreciar la gran diferencia existente entre las gamas de lujo y las que no lo son (Chanel Official Web Page; Kiko Página Web Oficial). Pero aunque la cantidad de 22€ sea muy superior a la del resto de

productos de su misma categoría⁴, es inferior de lo que debiéramos pagar por cualquier prenda de ropa de la marca Chanel. Estamos ante un producto de lujo pero situado en una escala menos cara que la de los productos tradicionales textiles.

Tal y como expone la teoría denominada “*lipstick effect*” (el efecto del pintalabios), cuando estamos en una crisis económica como la presente, parece que los consumidores están por lo general dispuestos a comprar un menor número de productos de lujo por no poder permitírselos (Andal-Ancion et al., 2010). Sin embargo, aún en épocas difíciles los pequeños lujos continúan existiendo. Hay quienes denominan a este fenómeno social “*the Self Pampering Effect*” para referirse a la tendencia social de permitirse pequeños lujos (Colyer, 2005). De esta manera, una mujer por ejemplo no se comprará un costoso traje de gala sino que optará por comprar un pintalabios de Chanel. Lujo asequible y, como se ha dicho, a pequeña escala (Andal-Ancion et al., 2010; Coolidge, 2014).

Es por todo esto que en el mercado de las fragancias no es tan frecuente, por no parecer ser necesario, ver que las empresas realizan recortes en sus precios y calidades para adecuarse a consumidores con un menor poder adquisitivo. Más aún, puede ocurrir incluso que en determinadas ocasiones el hecho de tener un precio bajo sea identificado en el mercado de las fragancias como símbolo de peor calidad. Quizá por ello, a pesar de haber surgido franquicias como es el caso de Equivalenza, capaces de imitar casi a la perfección el olor de la gran mayoría de fragancias de lujo y ofreciendo un menor precio, el consumidor sigue prefiriendo el perfume de la marca de lujo (Campuzano, 2003).

Prueba de ello es que en el 2009 el 75,7%⁵ de las fragancias vendidas en España fueron fragancias de marcas de lujo (European Forecasts y Stanpa, 2009). Esta cifra refleja que el consumidor prefiere un 76% de las veces comprar un perfume de una marca de lujo a uno que no lo es.

⁴ Según Mckinsey (1990) un producto puede ser calificado como de lujo cuando sus indicadores de precio y calidad son superiores a los del resto de bienes de su misma categoría del mercado.

⁵ El criterio usado por las organizaciones FCT Forecasts y Stanpa para calificar un producto como de lujo o no en este mercado es el criterio de la distribución. De ser la distribución selectiva, podremos decir que estamos ante un producto de lujo. En este mercado, debemos entender por selectiva aquella distribución que se reduce o bien a grandes almacenes que posean una sección de perfumería especializada, o directamente a tiendas de perfumerías especializadas (Díaz-Bustamante, 2013).

Ocurre además, que el que un consumidor se decida a comprar una determinada fragancia u otra no es solo por el precio de la misma. Más aún, en muchas ocasiones no es una cuestión si quiera del olor o calidad de la misma, sino que a veces el consumidor llega a hablar de un perfume como una seña de identidad o como reflejo de su propio ser. La cuestión es por tanto más compleja de lo que puede parecer a primera vista, jugando la marca un papel determinante en este mercado (Valbuena, 2014).

“El perfume es invisible y manifiesto... Es el cómplice de la noche, la esperanza y la voz del día. El perfume es un símbolo, un sueño...Estimula el deseo, suscita el entusiasmo y provoca el deseo. El perfume embellece la vida...El perfume es la vida...” (Jean-Yves Gaborit, 1985, pág.7)

De esta manera, las empresas del mercado deben tener en cuenta que el diseño, la propuesta de valor o la manera de realizar la comunicación de su perfume son aspectos importantes. Todo ha de ser lujoso, atractivo y envolvente (Kapferer, 2012). En esta línea podemos apreciar como cada vez son más las marcas de lujo que lanzan sus perfumes con originales diseños, llamativos olores y, además, los dan a conocer al público en grandes campañas de publicidad para lograr captar la atención del consumidor que está tan saturado de mensajes publicitarios (Huertas, 2014). Y es que aunque pueda parecer superfluo, la imagen que se ofrece de la fragancia es decisiva para que una persona se decida a comprar un determinado perfume. Solo de conseguir que el consumidor se sienta identificado con la personalidad que percibe asociada a una marca de fragancias, logrará la empresa fomentar la compra de su perfume. (Valbuena, 2014).

Para ello, es muy frecuente en este mercado hacer uso de personajes famosos en los anuncios de las fragancias. De la mano de Charlize Theron por ejemplo, la marca *J'Adore* de Christian Dior viene a presentar una mujer que refleja el triunfo de la seducción femenina y de la belleza. Pretende atraer con ello a mujeres con experiencia, seguras de sí mismas y autónomas económica y emocionalmente (Fernández, González y García, 2014).

Pues bien, dejando de lado el análisis de cómo parece deber de ser la propuesta de valor en las fragancias, vamos a proceder a centrarnos en el análisis de este mercado.

Para ello, hemos de comenzar por saber que el origen del mercado actual ha de situarse en la oportunidad que apreciaron las tradicionales marcas de lujo de diversificar horizontalmente su gama de productos (Clifford, 2010). Al extender su producción hacia nuevos sectores, lograron reducir el riesgo de sus negocios y captar nuevas oportunidades de crecimiento (de Cestafe, 2006). El poder aplicar al mercado de las fragancias la singularidad de su identidad de marca, su historia y las asociaciones que los consumidores tenían ya formadas en relación a la calidad a sus productos, favoreció el que se emprendiera esta opción (Thompson, 2006).

Las fragancias han sido siempre productos presentes en la vida cotidiana tanto de mujeres como hombres. La necesidad de oler bien no es algo reciente sino que viene de largo (Valbuena, 2014). Como dijo Coco Chanel en el siglo XX *“el perfume anuncia la llegada de una mujer y alarga su marcha”*. Son pues, parte esencial de nuestras vidas.

Sin embargo, el mercado de las fragancias de lujo que conocemos hoy en día es un mercado que puede considerarse prácticamente de reciente creación. En sus inicios, existían creadores de perfumes minoristas que individualmente combinaban aceites y esencias aromáticas extraídas de las flores (Díaz-Bustamante, 2013). Su público por aquel entonces reducido y eminentemente local.

No es hasta el siglo XVIII cuando podemos encontrar los orígenes de la producción masiva de fragancias en el mercado europeo, en concreto en la población de Köln, Alemania, donde se desarrolló por primera vez la *“eau de cologne”* bajo la marca alemana *“Kölnis Wasser”* (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Posteriormente, ya situados a mediados del siglo XX, fue el diseñador Paul Poiret el primer modisto que lanzó su propia fragancia de lujo en el año 1911. Fue también este modisto quien comenzó a hacer uso de una innovadora técnica que parecía atraer al consumidor: asociar su perfume al nombre de una prestigiosa casa de moda llamada *“Parfum de Rosine”*. Es a partir de entonces que poco a poco empieza a cobrar más importancia el que un perfume esté asociado a una marca de moda de lujo (Valbuena, 2014).

Movidas por esta forma de actuar, las grandes casas de Alta Costura como Chanel, Lanvin o Dior comenzaron a explotar este mercado creando sus primeras fragancias

alrededor de 1950 (Chevalier y Mazzalovo, 2008). Sin embargo, estas casas de moda carecían de experiencia alguna en la producción de las mismas.

Es para suplir dicha falta que se apoyaron en muchos casos en la figura de la licencia de marca. Así, realizaron contratos aliándose con grandes empresas del sector del gran consumo como son L'Oreal, Procter & Gamble o Coty Inc. (Adbrands, 2013; Cooligan, 2014).

Al unir estratégicamente la producción de alta calidad y la flota de distribución de las empresas de gran consumo, con la imagen de marca de las empresas de lujo, ambas se vieron beneficiadas (Phillips, 2007).

3.2. Datos del Mercado de las Fragancias en Europa

Una vez introducido el sentido de ser del mercado de las fragancias, en este apartado se va a analizar gráficamente el mismo centrándonos en Europa, para podernos hacer una idea de cómo se encuentra en la actualidad.

El análisis se va a dividir en los siguientes puntos: (i) en primer lugar se analizarán datos acerca del valor del mercado desde 2009 a 2013; (ii) en segundo lugar se estudiará el mercado por categoría de fragancia, a saber: mujer, hombre y unisex; (iii) en tercer lugar se dividirán los datos en función de la zona geográfica, por existir diferencias entre unas regiones y otras de Europa; (iv) posteriormente, se analizarán las empresas más significativas que actúan en este mercado; (v) y por último, se hará una breve mención a los canales de distribución más utilizados.

3.2.2. Análisis del Valor del Mercado

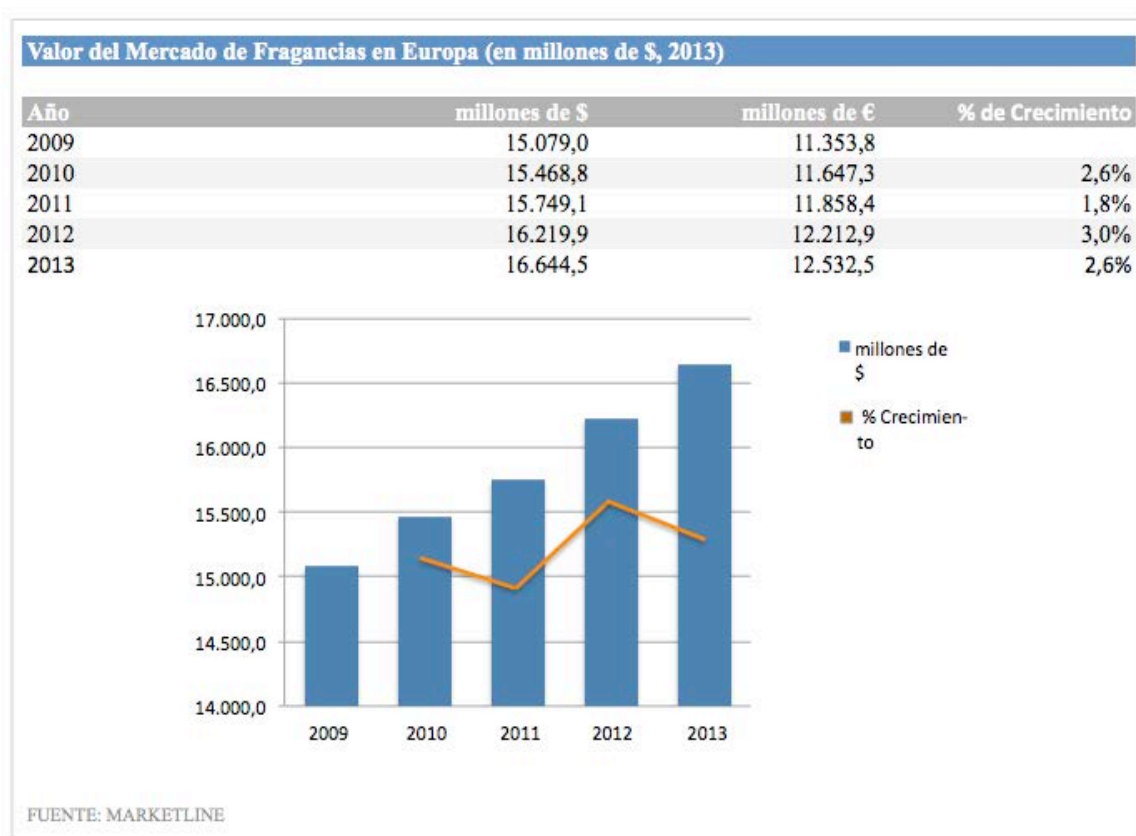
Comenzando pues por el análisis del valor del mercado europeo de fragancias, es preciso hacer referencia a que este mercado desde 2009 a 2013 ha ido desarrollándose a una tasa de crecimiento variable, tal y como queda reflejado en gráfico siguiente. En este sentido, Alexander Coolidge (2014) afirmaba que el mercado de las fragancias parecía haber estado dormido y estarse reactivando poco a poco.

En 2013 por ejemplo, creció una media de 2,6% en 2013 alcanzando un valor de mercado de 16.644,5 millones de dólares (Marketline, 2014). A pesar de poderse observar esta tendencia de crecimiento, de acuerdo con marketline (2014), el mercado de

las fragancias es uno de los segmentos de la industria de la cosmética que parece crecer a un ritmo más lento.

El peso de este mercado dentro de la industria del lujo supone según Euromonitor, de acuerdo con sus informes para Shiseido Co., de entre un 10% del total del mercado del lujo en aquellos mercados menos maduros, hasta más de un 46% en mercados como el japonés donde existe una fuerte tradición de compra de fragancias. En el caso Europeo, este mercado supone aproximadamente un 26% de la industria del lujo (Marketline, 2014).

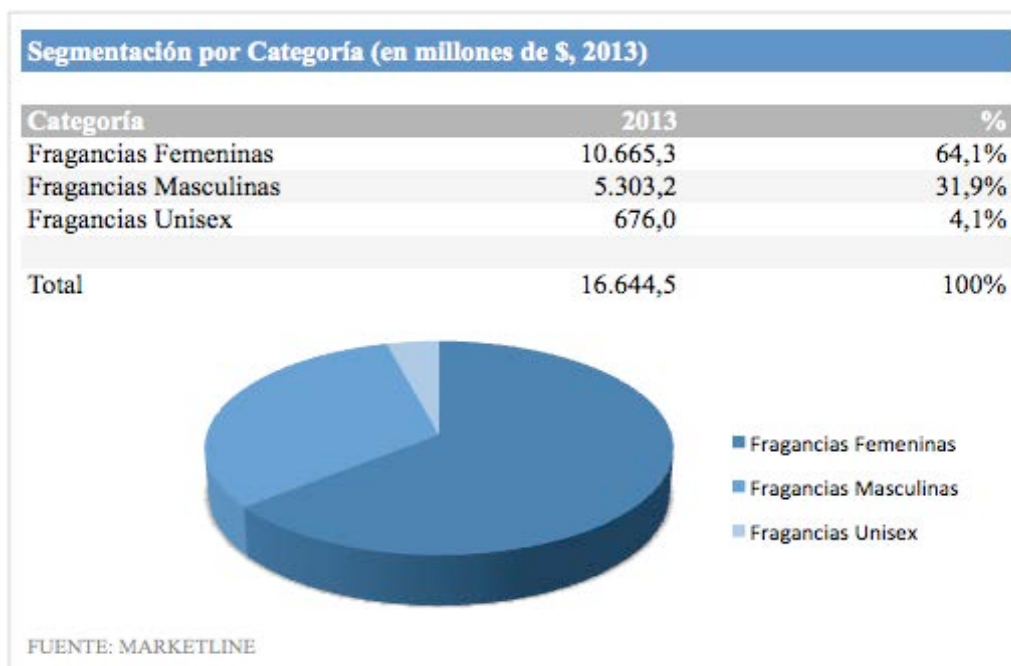
Tabla 4: Valor del Mercado (2013)



3.2.1 Análisis por Categoría

En cuanto al análisis del mercado por razón sociodemográfica, encontramos en este mercado tres categorías, a saber: mujer, hombre y unisex. Liderando el mercado con un 64,1% del total se halla la categoría de las mujeres, seguida con un 31,9% por las fragancias masculinas. Por último en un tercer lugar, con un 4,1% encontramos las fragancias unisex (Marketline, 2014).

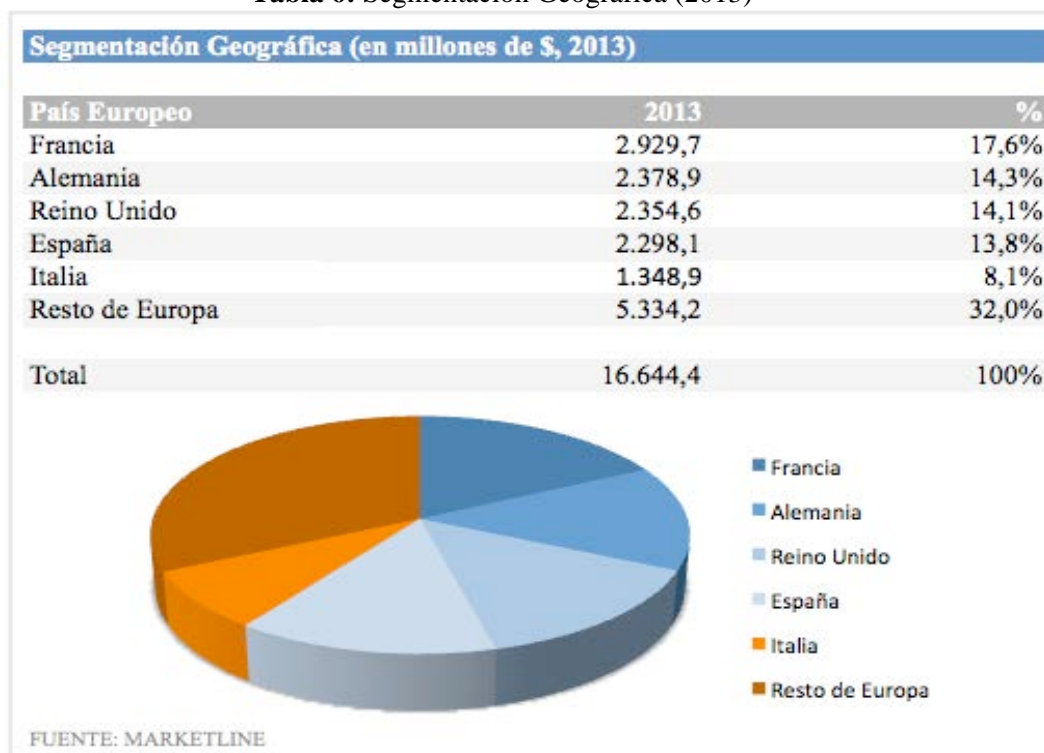
Tabla 5: Segmentación por Categoría (2013)



3.2.3. Análisis por Zona Geográfica

El análisis por zonas geográficas refleja una concentración de la producción de fragancias de lujo en los países de Francia, Alemania, Reino Unido, España e Italia, entre los cuales llegan a acumular un total del 68% del mercado. Mientras tanto, el resto de Europa en su conjunto solo representa un 32% del total del mercado (Marketline, 2014).

Tabla 6: Segmentación Geográfica (2013)



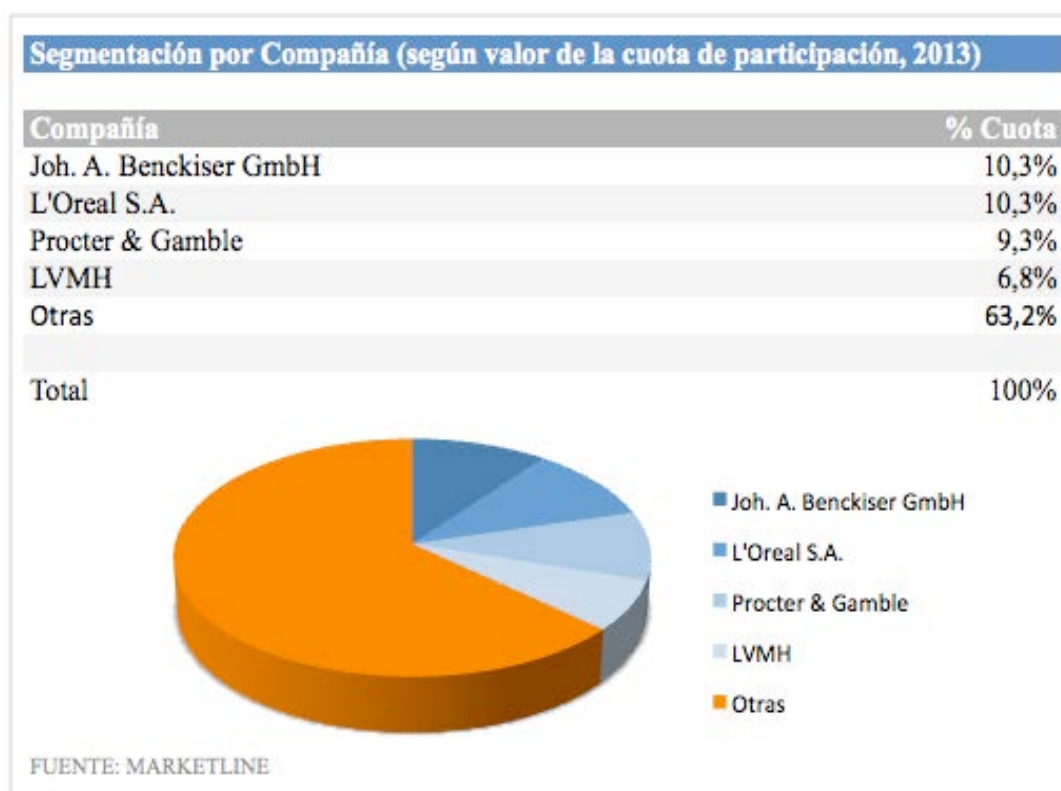
3.2.4. Cuota de Mercado por Compañía

Los competidores del mercado de las fragancias de lujo son compañías altamente diversificadas, ya que son por lo general empresas del sector de gran consumo las que fabrican los perfumes. No solo poseen un amplio “*portfolio*” de productos sino que además, son empresas multinacionales que operan en todo el mundo (Marketline, 2014).

En este sentido, la competencia entre estas no se encuentra ni localizada únicamente a nivel europeo, ni centrada solo en la categoría de las fragancias (Jeffries, 2008). Los perfumes no son el único producto que estas empresas fabrican sino que por ejemplo, Procter fabrica productos tan diferentes como detergentes o L’Oreal su gama de cosmética.

En un lugar destacado con respecto al resto de las compañías del sector encontramos a Joh. A. Benckiser GmbH con una cuota de mercado del 10,3%, seguida de L’Oreal S.A., Procter & Gamble y LVMH (Marketline, 2014). Como se ve aquí, ninguna de las empresas líderes es una marca tradicional de lujo, sino que estas participan de la explotación del mercado por medio de la ya mencionada licencia de marca (Phillips, 2007).

Tabla 7: Segmentación por Categoría (2013)



3.2.5. Canales de Distribución en el Mercado

En relación al canal de distribución del que provienen una mayor proporción de las ventas del mercado, fue el de las tiendas especializadas el más utilizado generando una ventas de 8.928,1 millones de dólares, cifra equivalente al 53,6% del total de valor del mercado.

Este canal se encuentra seguido en segundo lugar de los grandes almacenes que poseen una sección de perfumería, con ingresos de 3.771,6 millones de dólares que suponen un 22,7% del valor del mercado (Marketline, 2014).

Tabla 8: Tipos de Distribución en el Mercado



4.- La licencia de marca en el mercado de las fragancias

Tras el análisis del mundo de las fragancias, este epígrafe va a desarrollar la última parte de este trabajo de investigación relativo a la licencia de marca en el mercado de las fragancias de lujo. Para comprender dicha figura, es preciso comenzar estudiando en detalle la estrategia de extensión de marca como forma de diversificar y expandirse a nuevos mercados. Esto es debido a que, como ya se ha explicado, cuando se hace uso de la licencia de marca para entrar a producir una categoría distinta de la que originariamente producía una empresa, la licencia de marca será una manera de realizar una extensión de marca.

Tras delimitar el marco que dota de sentido de ser al uso de la licencia de marca, se analizará este contrato en mayor profundidad. Y por último, se va a estudiar el caso de la empresa Procter & Gamble como ejemplo de empresa que hace uso de la licencia de marca en el mercado europeo de las fragancias de lujo.

4.1. La Extensión de Marca

Como ha quedado claro anteriormente, las tradicionales formas que tenían las marcas de lujo de dirigirse al mercado no son ya las únicas que se observan en la industria del lujo, sino que las empresas están aprendiendo a exprimir las oportunidades que el mercado les brinda (Millán, 2013).

Una de las alternativas para captar nuevos mercados en la industria del lujo fue y sigue siendo la de realizar diversificaciones de producto. Expandiendo horizontalmente la categoría de productos ofertada por una determinada marca, nuevas necesidades del consumidor se ven satisfechas (Campuzano, 2003). De realizarse esta diferenciación haciendo uso en las nuevas categorías de la misma marca de la empresa, nos situaremos ante la estrategia de la extensión de marca que se va a analizar ahora.

Una extensión de marca consiste en utilizar el nombre o marca de una determinada empresa en una categoría distinta de aquella que la empresa venía realizando en un inicio (Keller, 1993). Al mantenerse la misma marca como nexo de unión de ambas categorías de productos, la empresa logra beneficiarse de las asociaciones y del conocimiento que el consumidor ya poseía sobre la marca, en la nueva categoría. Así, la empresa logra no

empezar de cero como si de un lanzamiento de una segunda marca se tratara (Jeffries, 2008).

La frecuencia con la que observamos este fenómeno en el mercado del lujo se ha ido multiplicando a ritmos agigantados, alejando el lujo de las casas de Alta Costura para hacer que este pase a estar en cada vez más mercados. La popularidad de esta estrategia reside en la creencia de que la efectividad de la misma es superior, al posibilitar una mejor cobertura de riesgos que un mero lanzamiento de una categoría de productos con una nueva marca (Keller, 1993).

Todo lanzamiento de producto es de por sí arriesgado. En estados Unidos por ejemplo, se estima que de entre un 80 a 90 por ciento de los nuevos lanzamientos de producto fracasan, mientras que esta tasa se ve reducida aproximadamente a la mitad para el caso de las extensiones de marca (Keller, 1993).

Sin embargo, no por parecer ser una estrategia más segura debemos olvidarnos de que, al igual que todo lanzamiento de producto, esta diversificación a nuevas categorías manteniendo la marca de la empresa ha de tener cabida en empresa (Campuzano, 2003). Una empresa no debería entrar a realizar una diversificación de manera arbitraria sino que han de darse previamente una serie de requisitos, que se van a exponer a continuación, para que la extensión sea oportuna.

En primer lugar, toda extensión de marca ha de ser tal que reafirme la identidad de la marca. Cuestión que muchos denominan "*raison d'être*" y que en última instancia viene a referirse a que el movimiento ha de ser lógico tomando en consideración la compañía de una manera global (Chevalier y Mazzalovo, 2008). El hecho de diversificar el "*portfolio*" de una empresa parece ser visto por muchos como una forma de disminuir el riesgo global de la empresa de manera que, si una de las categorías tiene pérdidas, estas pueden ser contrarrestadas con las ganancias de otra categoría (Campuzano, 2003). Sin embargo, una empresa no debe entrar en categorías aleatoriamente, creyendo que con tal opción reducirá el riesgo global de la misma. Precisamente al contrario, de realizarse excesivas extensiones de marca la empresa estará corriendo el riesgo de sobrediversificar. No debiera una empresa pues, emprender una extensión sino hay justificación que la sostenga y no debe bastar con que una categoría sea rentable en sí misma considerada. La extensión ha de ser rentable poniéndola en relación con todas las

categorías de la empresa, observando la compenetración o posible canibalización entre las nuevas líneas de productos (Keller, 1993).

Además en segundo lugar, la nueva categoría ha de tener encaje o “*fit*” en la marca, es decir, sus atributos, personalidad e imagen han de ser acordes con los de la marca (Batra, Lehmann, y Singh 1993; Loken y John 1993; Park, Milburg, y Lawson 1991). Por ejemplo, si la empresa Porsche estuviese planteándose hacer una extensión de marca, la nueva categoría debería desprender una imagen de prestigio y excitante estilo de vida si quiere que cuadre con su identidad de marca. Por ello en última instancia, dependerá de las asociaciones e imágenes preconcebidas que el consumidor posea a cerca de la marca el que se hayan de enfatizar unos u otros atributos de la categoría para que el encaje y apoyo percibido sea mayor (Batra, Lenk y Wedel, 2010).

En tercer lugar, ha de tenerse en cuenta lo siguiente. Existen autores que, por medio de sus estudios, han llegado a probar que en aquellos casos en los que las asociaciones preconcebidas del consumidor se formulan en torno a conceptos abstractos o difusos, mayor será la facilidad de que la nueva categoría sea aceptada de una forma positiva por el consumidor (Aaker y Keller, 1990; Farquhar, Han, Herr y Ijiri; 1992).

Aplicando pues estos tres puntos a la extensión de marca de las fragancias de lujo, se puede apreciar la racionalidad de dicha estrategia de diversificación. No sólo parece haber demostrado ser una categoría del lujo rentable en sí misma, sino que además, parece tener un apropiado encaje en el mercado del lujo. Como si de una extensión natural del lujo se tratase, las fragancias constituyen el perfecto complemento para todas las empresas tradicionales del sector textil que son las que en su mayoría han optado por emprender este tipo de diversificación.

Además, las marcas de lujo juegan con la indefinición del lujo a su favor. Por lo general, como se explicó en el apartado relativo al concepto del lujo, ni el consumidor mismo tiene claro que entiende por lujo. El lujo es sensación, es elegancia, es tradición y exclusividad. Es por ello un término subjetivo y abstracto entorno al que se ha forjado una industria que trata de despertar sentimientos en el consumidor, transformando sus decisiones de compra en experiencias inolvidables (Nueno y Quelch, 1998). Dicha abstracción en las asociaciones del consumidor es transferible con mayor facilidad a nuevas categorías de la extensión de marca, como la presente de las fragancias. Aunque

sea bajo la proposición de “*little luxuries*”, la exclusividad del lujo participa también del mercado de las fragancias (Andal-Ancion et al., 2010).

Si se realiza correctamente, una extensión de marca puede hacer que la marca en su conjunto se vea fortalecida incrementando su cuota de mercado, sus beneficios o incluso ambas variables a la vez (Riezebos R., Riezebos H., Kist y Koostra, 2003; Swaminathan, Fox y Srinivas, 2001). Puede mejorar además, las asociaciones del consumidor en relación a la marca, si la nueva categoría continúa satisfaciendo las necesidades del mismo manteniendo la cultura y personalidad a la que el consumidor está acostumbrado (Aaker, 1990; Keller, 1993), pudiendo incluso llegar a revitalizar o dar una imagen más rejuvenecedora a la marca (Keller, 1993).

No obstante, si no es oportuna la extensión realizada o no se lleva a cabo como se debiera, la nueva categoría puede dañar la preciada imagen de marca que tanto ha costado forjar (Aaker, 1990; Degra y Sullivan, 1995; Quelch y Kenny, 1994; Simon y Sullivan, 1993; Sullivan, 1990; Wiedmann y Ludewig, 2008). Incluso siendo una categoría rentable individualmente, puede ocurrir que la inoportunidad provenga de una excesiva diversificación o de no cumplirse el mencionado encaje o “*fit*” de la nueva categoría en la cultura de la compañía.

Además, ha de tenerse en cuenta un riesgo inherente a toda diversificación: el de perder de vista la fuente de ventaja competitiva de la empresa de dejar de lado lo que realmente se sabe hacer y centrarse en campos que desconoce (Aaker, 1990; Gürhan-Canli y Maheswaran, 1998; Keller, 1993).

En concreto, como se explicará en el apartado relativo a la licencia de marca, las empresas tradicionales del lujo carecían de experiencia en la producción de fragancias de lujo. Pero algo sí podían aprovechar: su conocimiento de la industria del lujo y las asociaciones de su marca. De ahí que parezca adecuada la utilización de la licencia de marca como forma de realizar la extensión de marca en este mercado. Se cede de esta manera el derecho de uso de una marca y con él el prestigio de la misma, mientras que logra adjudicarse la producción del perfume a una empresa del gran consumo con experiencia en el sector (Jeffries, 2008; Phillips, 2007).

Dejando el análisis de la licencia de marca para un momento posterior y volviendo a la extensión de marca, es preciso remarcar la existencia de otro riesgo asociado a esta.

Al realizarse una diversificación existe el riesgo de que la categoría emergente y la inicial pasen a ser competidoras por satisfacer igual o semejante necesidad, riesgo que recibe el nombre de canibalización (Aaker, 1990; Buday, 1989). De ahí la importancia de realizar un mapa de posicionamiento mental previo, viendo que tipo de necesidad es cubierta por cada categoría para que los solapamientos se reduzcan al máximo posible (Batra et al., 2010).

Pues bien, conocido el funcionamiento de la extensión de marca como posible tipo de estrategia de diversificación a categorías distintas de la originaria de la empresa, es preciso saber que esta puede llevarse a cabo fundamentalmente de dos maneras. Internamente en la empresa haciendo uso de los recursos de los que se dispone o externalizando su ejecución a una empresa que, bien por sus recursos o por su experiencia, se considere que está en mejor posición de ejecutar dicha extensión de marca (Erevelles, Horton y Fukawa, 2008).

De decidir encomendar a otra empresa la extensión de marca, surge la figura de la licencia de marca que será analizada a continuación.

4.2 Concepto y Sentido de ser de la Licencia de Marca

En 1929 Walt Disney decidió vender el derecho de uso de la famosa imagen y nombre de su dibujo animado “Micky Mouse” a una empresa que se dedicaba a la producción de pizarras infantiles. A cambio, recibió una contraprestación de 300 dólares (Wiedmann y Ludewig, 2008). Por aquel entonces, nadie podría haberse imaginado que esta actuación iba a sentar un precedente de lo que sería un relevante mercado en la actualidad. Siguiendo con el ejemplo del caso de Disney, es llamativo como en el año 2000 los beneficios acumulados en concepto de cesiones de uso de su marca llegaron a alcanzar la cuantía de 13 billones de dólares (Keller, 1993).

Poco a poco se ha ido extendiendo la utilización de la figura de las licencias de marca a todo tipo de marcas con independencia de la industria a la que pertenezcan (Wiedmann y Ludewig, 2008).

Una licencia de marca es un contrato mercantil por el que el propietario de una marca, que recibe la denominación de licenciante, cede el derecho de uso de su marca a otra parte denominada licenciatario. Lo hace en relación a un determinado producto o

categoría, y por un tiempo y territorio prefijados de común acuerdo entre las partes. En contraprestación, quien adquiere el derecho de uso de la marca ha de pagar un canon al propietario de la misma (Keller, 1993; Keller, 2009).

Se observa de esta manera como desde el punto de vista de quien otorga el derecho de uso de su marca, una licencia de marca puede ser una forma de realizar una extensión de marca. Cuando la licencia de marca tiene por objeto la cesión del uso de una marca en una categoría distinta de la que inicialmente se realizaba en la empresa, estamos al fin y al cabo introduciendo una nueva línea de productos bajo la misma marca. Por ello, encaja en el concepto ya mencionado de la extensión de marca (Aaker y Keller, 1990; Smith y Park, 1992). Consecuentemente, muchas de las ventajas relativas a la figura de la licencia de marca que vamos a exponer a continuación se encuentran íntimamente ligadas con las que proceden de la extensión de marca.

La figura de la licencia de marca en sí, no solo permite a una empresa expandir su “*portfolio*” de productos sino que también logra que la marca entre en contacto con un marco más amplio de consumidores. Por otro lado, constituye una nueva fuente de ingresos para el propietario de la marca al recibir el canon por parte de quien usa la misma. E incluso, esta figura puede llegar además a permitir dar un nuevo aire u orientación a la marca o a reafirmar el que ya poseía fortaleciendo la personalidad de la misma (Osler, 2007; Wiedmann y Ludewig, 2008).

Siendo cada vez más frecuente como es el que existan empresas multiproducto, parece ser especialmente relevante en la actualidad el poseer una marca que sea coherente en todas y cada una de sus categorías. Para ello, gran parte de los esfuerzos de marketing de las empresas están centrados en forjar una identidad y personalidad distintivas de su marca (Sarkar y Singh, 2005).

Una marca ha de ayudar al consumidor a tomar su decisión de compra, es decir, ha de ponerle fácil las cosas informándole sobre qué le cabe esperar (Rao y Ruekert, 1994). Sin embargo, si el consumidor tiene dudas a cerca de lo que se le va a entregar, lo único que logra la marca es confundirle (Wiedmann y Ludewig, 2008). Es por ello que resulta fundamental cerciorarse de que la parte con la que se contrata y a la que se va a ceder el uso de la marca, es de confianza y encaja con la cultura corporativa de la empresa propietaria de la marca.

Si una empresa decide ceder la producción de toda una categoría de productos bajo el nombre de su marca, la manera en la que el licenciatarlo gestione esta nueva línea va a ser determinante para ambos.

El consumidor desconoce la gran mayoría de veces la existencia de una licencia de marca. De esta manera, considera que es el propietario de la marca quien ha fabricado los productos que se le ofrecen y por ello, de tener alguna queja sobre el producto será la marca en su conjunto la que se vea perjudicada. De ahí que resulte importante que la propietaria de la marca estipule minuciosamente cada punto y aspecto que debe cumplir el licenciatarlo cuando realice el contrato de licencia de marca. Junto con ello, el licenciante deberá supervisar y controlar que los productos de la categoría cedida se ajusten a sus estándares para que, como se ha dicho, no se vea perjudicada la marca en su conjunto (Wiedmann y Ludewig, 2008).

Si el contrato de licencia de marca es realizado y supervisado correctamente, deberá resultar en productos que no sean diferenciables de los propios del licenciante (Erevelles et al., 2008). De hecho, la gran mayoría de ocasiones las empresas que realizan este contrato buscan que el consumidor no conozca la existencia de la figura de la licencia de marca.

A pesar de no existir estudios que hayan logrado probar los posibles efectos negativos que podrían tener lugar si el consumidor conociese que el producto que adquiere no ha sido producido por el propietario de la marca, hay quienes defienden que estos podrían originarse por la confusión y desconfianza que la situación podría generar (Wiedmann y Ludewig, 2008).

Este aspecto cobra especial relevancia cuando hablamos del sector del lujo. Si en toda empresa la buena imagen que se percibe de la marca es esencial, en las empresas de lujo esta parece ser una cuestión vital (Jeffries, 2008). Como se ha venido comentando en anteriores apartados, las asociaciones que el consumidor del lujo posee acerca de este concepto han sido fruto de siglos de trabajo en forjar la personalidad de estas marcas. Por ello, al emplear la figura de la licencia de marca para extender su producción a mercados como el de las fragancias de lujo, la gran preocupación de estas empresas parece residir en proteger su marca (Thompson, 2006).

No solo se preocupan de seleccionar al licenciatarlo cuidadosamente, sino que, además, parece que traten de ocultarlo en la medida de lo posible. Si entramos en la página web de cualquiera de las marcas de lujo que utilizan licencias de marca para la fabricación de sus perfumes, resulta complejo encontrar la existencia de la misma. De hecho por ejemplo en el caso de Dior, si ponemos Procter & Gamble en su buscador, empresa encargada de la producción de las fragancias de esta marca, no aparece información alguna (Dior Official Web Page).

Desde el punto de vista del licenciatarlo podría parecer a primera vista que la información será más fácil de encontrar ya que en principio, parece beneficioso para este el que se asocie su marca con el prestigio de una marca de lujo. Sin embargo, ni si quiera al hablar de la divisiones de sus marcas o en sus organigramas oficiales se hace mención alguna a sus divisiones de fragancias de lujo, tal y como se explicará para el caso de Procter & Gamble en último epígrafe de este trabajo (Procter and Gamble Official Web Page).

Esto nos lleva a plantearnos la siguiente cuestión: si las marcas de lujo no quieren que se conozca que hacen uso de las licencias de marca, ¿por qué harán uso de ellas?

Pues bien, las empresas de la industria tradicional del lujo poseían su prestigiosa marca pero necesitaban encontrar un aliado que supliera sus carencias.

En prácticamente cualquier industria, el tamaño de una empresa es un factor determinante a la hora de comparar el éxito de una u otra empresa, siendo incluso el más importante en ciertos sectores. Sin embargo, si comparamos el tamaño de empresas tradicionales de la industria del lujo con las de otros sectores, parece que dicha afirmación no es del todo aplicable aquí (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Así por ejemplo, es de destacar el caso de Chanel, empresa tradicional de lujo que lleva operando en el mercado más de un siglo, que alcanzó una cifra de ventas de 800 millones anuales en 2008. Si comparamos esta cifra con las ventas de 150 billones obtenidas ese mismo año por General Motors, podemos observar como esta última empresa llegó a acumular prácticamente 200 veces las ventas de Chanel (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Y es que las marcas de lujo no se caracterizan por lo general por ser empresas grandes sino por poseer un elevado prestigio y reconocimiento. El sentido de ser de

acudir a la utilización del contrato de licencia de marca en el mercado de las fragancias de lujo no fue por tanto una cuestión de tamaño (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Las empresas de gran consumo tenían experiencia en la producción de esta clase de perfumes y, además, poseían una flota de distribución adecuada para este tipo de producto. Y es que un producto como el de las fragancias, ha de poder ser vendido en todas partes del mundo por igual, aspecto que las empresas de gran consumo podían llevar a cabo con cierta facilidad (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Junto con ello, estas empresas eran capaces de soportar los elevados costes de publicidad y promoción que las fragancias de lujo requerían (Campuzano, 2003). Lanzar un producto al mercado haciendo anuncios con personajes como Natalie Portman para *Miss Dior* o con Charlize Theron para *J'adore Dior*, hacen que los costes por este aspecto sean considerables (Dior Official Web Page).

Además, las fragancias de estas marcas han de mantener la personalidad de marca, es decir, han de poseer la alta calidad tan característica de empresas de lujo tradicional (Banerjee, 2011; Chevalier y Mazzalovo, 2008). Por ello, a pesar de no ser el tamaño una variable determinante a la hora de llevar a cabo una licencia de marca, hay autores como Kapferer y Bastien (2009) que defienden que en el mercado de las fragancias de lujo el tamaño sí importa en cuanto que todos los costes que se han venido mencionando hacen que el “*break-even*” sea muy elevado. Por ello, los anteriores autores argumentan que no toda empresa es capaz de embarcarse en la producción de fragancias de lujo, sino que solo las grandes empresas pueden permitírselo (Kapferer y Bastien, 2009).

De esta manera, la figura de la licencia de marca vino a combinar dos aliados estratégicos: el nombre de las marcas de lujo por un lado, y la experiencia, flota de distribución y capacidad de soportar los elevados costes publicitarios que poseían las empresas de gran consumo por otro lado.

Se logró en última instancia asociar dos empresas de manera que el valor de la oferta conjunta de ambas fuese superior de lo que cada una hubiera podido hacer por separado (Erevelles et al., 2008).

De acuerdo con S. García (2013), las empresas más destacadas del mercado de las fragancias son las reflejadas en los siguientes gráficos.

Tabla 9: Empresas Destacadas en el Sector de la Perfumería (2013)

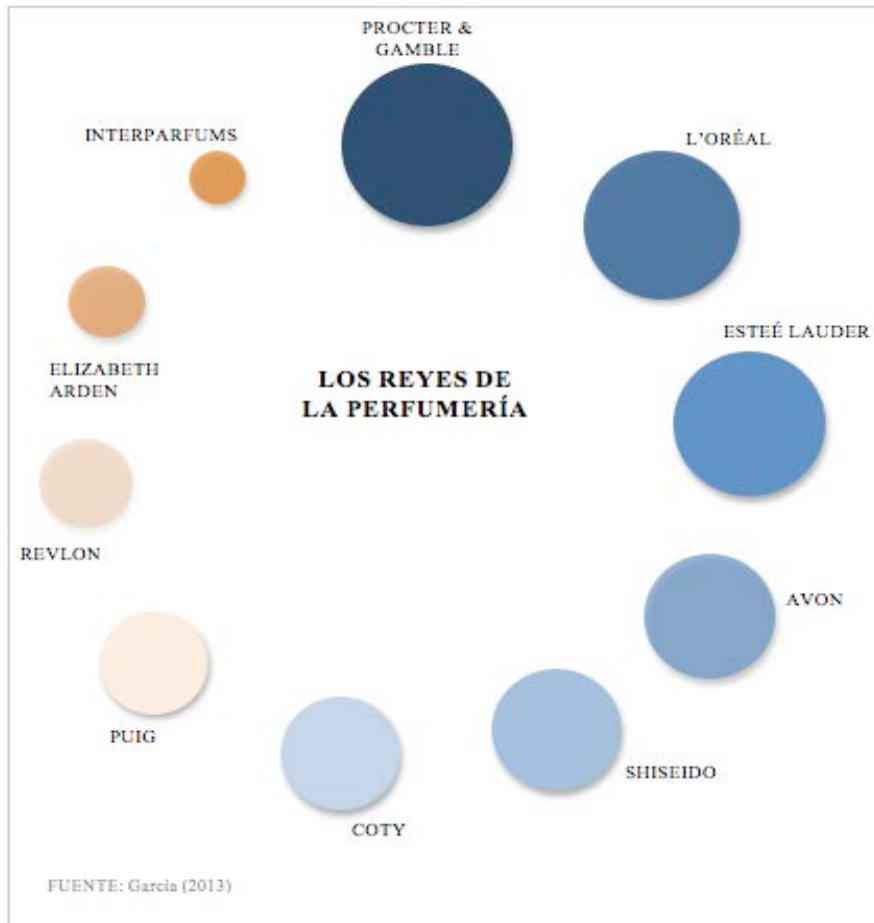


Tabla 10: Datos de las Empresas Líderes del Mercado

<p><u>PROCTER & GAMBLE</u> MARCAS Licencias como Gucci, Dior, Dolce y Gabbana... FACTURACIÓN 61.742 M € SEDE Estados Unidos</p>	<p><u>SHISEIDO</u> MARCAS Licencias como Jean Paul Gaultier, Zadig & Voltaire, Azzedine Alaïa... FACTURACIÓN 4.881 M € SEDE Japón</p>	<p><u>ELIZABETH ARDEN</u> MARCAS Licencias como John Varvatos, Juicy Couture... FACTURACIÓN 987 M € SEDE Estados Unidos</p>
<p><u>L'ORÉAL</u> MARCAS Licencias como Ralph Lauren, Diesel, Cacharel... FACTURACIÓN 22.980 M € SEDE Francia</p>	<p><u>COTY</u> MARCAS Licencias como Roberto Cavalli, Balenciaga... FACTURACIÓN 3.417 M € SEDE Estados Unidos</p>	<p><u>INTERPARFUMS</u> MARCAS Licencias como Balmain, Jimmy Choo, Oscar de la Renta, Repetto... FACTURACIÓN 414,26 M € SEDE Estados Unidos</p>
<p><u>ESTÉE LAUDER</u> MARCAS Licencias como Ermenegildo Zegna, Marni... FACTURACIÓN 7.483 M € SEDE Estados Unidos</p>	<p><u>PUIG</u> MARCAS Licencias como Valentino, Prada... FACTURACIÓN 1.488 M € SEDE España</p>	
<p><u>AVON</u> MARCAS Licencias de distribución de productos de Coty o Interparfums FACTURACIÓN 7.317 M € SEDE Estados Unidos</p>	<p><u>REVLON</u> MARCAS Revlon FACTURACIÓN 1.098 M € SEDE Estados Unidos</p>	<p><i>*Facturación: de 2013 en euros teniendo en cuenta el tipo de cambio en la fecha de presentación de resultados de dicho año.</i></p>

FUENTE: García (2013)

Si nos paramos a analizar estos gráficos, podemos ver como todas las empresas que en ellos aparecen, salvo Revlon, hacen uso de la figura de la licencia de marca. Y es que las marcas de lujo no producen directamente sus productos sino que ceden el derecho de uso de su marca a este tipo de empresas del sector de gran consumo (Adbrands, 2013; García, 2013; Phillips, 2007).

Es pues esta la manera más frecuente de actuar en el mercado de las fragancias y de ahí la importancia que tenía el conocer el funcionamiento de esta figura.

4.3. Ejemplo Real de Empresa del Mercado: Procter & Gamble

Tras conocer en más detalle la figura de la licencia de marca, en este último apartado se va a analizar el caso concreto de la empresa de gran consumo Procter & Gamble que, como ya se ha mencionado, hace uso de la misma.

Procter es una multinacional americana fundada en 1837 que fabrica productos de todo tipo: desde aquellos que satisfacen necesidades de cuidado personal o limpieza del hogar, hasta detergentes y medicamentos (Procter & Gamble Official Web Page). Su “*portfolio*” es por tanto muy diversificado y variado.

Sin embargo, en relación al específico mercado de las fragancias de lujo es preciso remontarnos varias décadas atrás para conocer los inicios de Procter en el mismo. Todo comenzó a finales de 1980 con la adquisición de Richardson-Vicks⁶, hecho que supuso la introducción de la compañía en el sector de la belleza y cosmética. No obstante, hay quienes argumentan que los orígenes de la historia de la compañía en el mercado en concreto de las fragancias ha de situarse en 1990 con la adquisición de Shulton, empresa que controlaba el mercado masivo de la marca “Old Spice” para hombres (Adbrands, 2013). No obstante, sea cual fuere el exacto momento en el que esta empresa comenzó a formar parte del mercado de las fragancias de lujo, lo que si queda claro es que estamos ante una empresa con más de 20 años de experiencia en el sector.

En la actualidad, la compañía posee un “*portfolio*” de fragancias que se ha ido fortaleciendo con el paso de los años como resultado de las numerosas adquisiciones que esta ha venido realizando desde 1990: ya sea por medio de la compra de divisiones de

⁶ Hoy en día la inicial compañía Richardson-Vicks se ha transformado en las marcas de Pantene y Olay dentro de P&G (Adbrands, 2013).

compañías que poseían licencias de marca de perfumes, como es el caso por ejemplo de la adquisición en 1992 de la compañía alemana de Eurocos que pertenecía a Revlon y que gestionaba las licencias de marca de Hugo Boss; o por medio de la adquisición de licencias de marca directamente negociando con la propietaria de la marca como es el caso de Valentino⁷ o Lacoste (Adbrands, 2013).

Sin embargo, a pesar de su destaca experiencia y trayectoria en el mercado de las fragancias, no son pocos los que hacen hincapié en el hecho de que una compañía del sector del gran consumo que fabrica productos como detergentes o pasta de dientes, poco o nada debe saber del complejo concepto del lujo (Phillips, 2007).

En concreto, la compañía ha recibido grandes críticas por quienes argumentaban que el modelo de distribución masiva característico de una empresa de gran consumo como P&G, estaba fuera de lugar en el mercado del lujo. Los que se oponían a que se usasen licencias de marca, defendían que en este mercado debían emplearse modelos de distribución selectiva por medio de tiendas especializadas, basándose en las peculiaridades que presentaban los productos de lujo (Phillips, 2007). Así, como consecuencia de dichas críticas, P&G decidió en 1999 externalizar la distribución en Estados Unidos de sus fragancias de lujo a la empresa Clarins (Adbrands, 2013).

No obstante, todo cambió en 2005 con la adquisición de *Cosmopolitan Cosmetics*, división que pertenecía anteriormente a la empresa Wella. Esta compañía gestionaba la producción y distribución de productos de lujo entre los que se incluían marcas de la talla de Gucci o Rochas. Se logró de esta manera suplir la falta de confianza y experiencia que se achacaba a Procter, siendo posible que el contrato establecido con Clarins se viese resuelto antes de tiempo a finales de 2005. Así, Procter retomó la distribución de sus fragancias de lujo (Adbrands, 2013).

Hoy en día, las fragancias de Procter & Gamble se encuentran agrupadas bajo la división de “*P&G Prestige Products*” que contiene tanto perfumes como productos de cosmética. En dicha división, podemos encontrar numerosas marcas de fragancias de lujo que la compañía fabrica, en su gran mayoría, bajo la figura de la licencia de marca (Adbrands, 2013; Cooligan, 2014).

⁷ Cedida posteriormente a la compañía Puig (Adbrands, 2013).

El negocio de las fragancias de Procter contiene numerosas marcas clasificadas por la propia compañía entorno a dos grupos: las de prestigio y las de lujo.

En relación a las fragancias de lujo podemos encontrar en un destacado primer lugar a la marca Hugo Boss, con unas ventas de 593 millones de dólares en 2013. Dicha marca tiene a su vez tres diferentes líneas de perfumes: (i) una gama más sofisticada y formal de la mano de personajes como Gwyneth Paltrow o Ryan Reynolds; (ii) otra más casual y de aire urbano con Orlando Bloom; (iii) y por último, una línea más cañera con Jared Leto. Se observa de esta manera, tal y como se explicó, como la compañía trata de seleccionar distintos personajes que representen la personalidad que se quiere que tenga cada fragancia, en función de quien va a comprar la misma. Así, logra hacer que el consumidor se sienta identificado con la imagen del perfume viendo reflejado en el mismo su propio ser (Adbrands, 2013; Phillips, 2007).

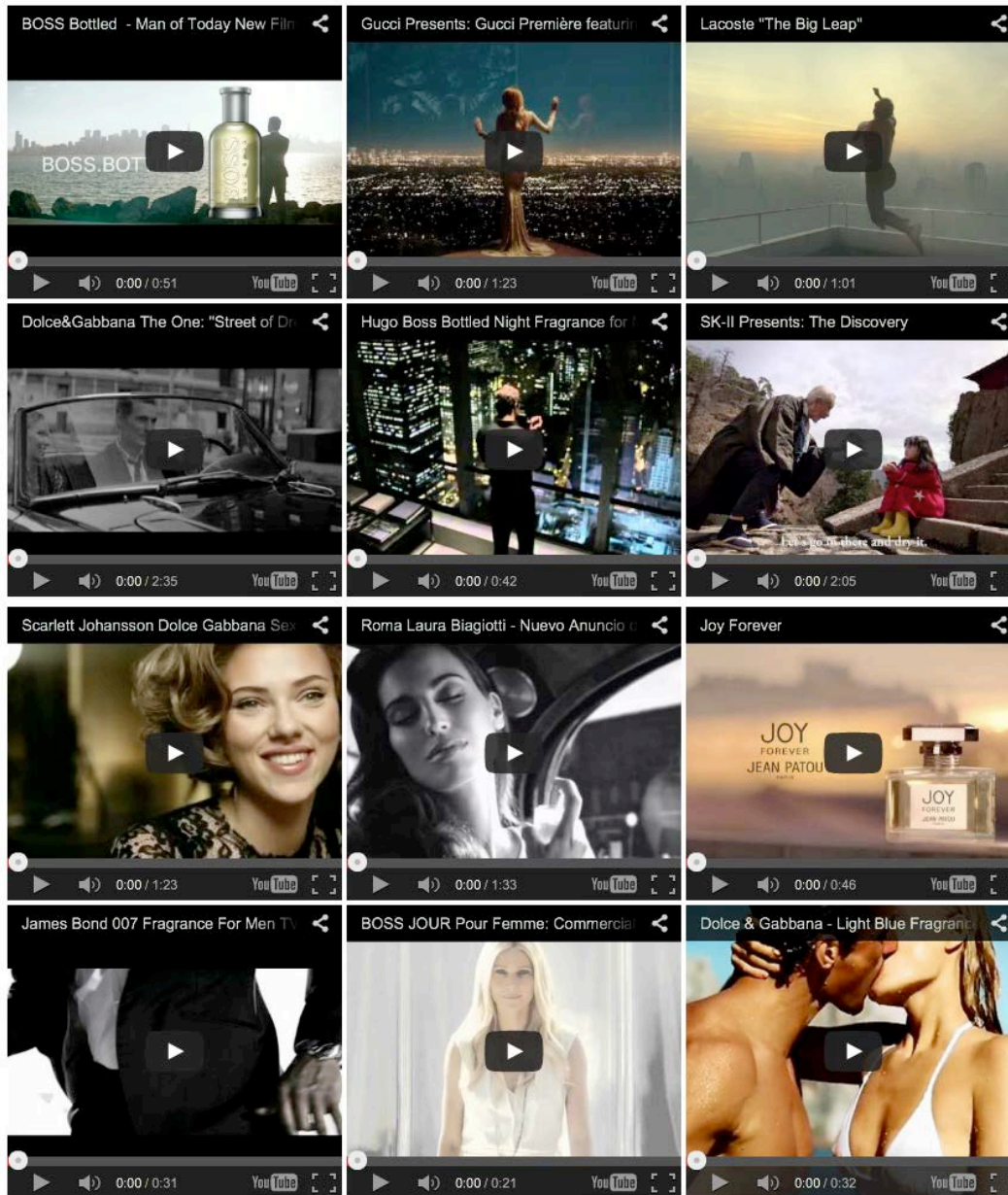
En un segundo lugar, dentro de las fragancias de lujo, encontramos a Dolce & Gabbana. Desde que el verano de 2006 Procter adquirió la licencia de marca para la producción del perfume y cosméticos de esta empresa, las ventas por ambos conceptos llegaron a alcanzar los 477 millones de dólares en 2013. De entre los personajes famosos usados en la publicidad de esta marca, cabe destacar a Scarlett Johansson (Adbrands, 2013; Phillips, 2007).

Siguiendo a Dolce & Gabbana en un tercer lugar, encontramos a Lacoste con unas ventas de aproximadamente 122 millones de dólares en 2013, y por último, centrada en Estados Unidos y Asia a la marca Dunhill (Adbrands, 2013).

En relación a las fragancias clasificadas como “de prestigio” por la compañía, podemos encontrar a marcas como Gucci con unas ventas de 316 millones de dólares en 2013, seguida de Escada con 49 millones o Rochas con 42, entre otras (Adbrands, 2013).

En la siguiente ilustración se pueden observar ejemplos de los últimos anuncios publicitarios de estas marcas efectuados por P&G.

Tabla 11: Ejemplos de Anuncios Recientes de P&G



Pues bien, la cultura de la compañía a la hora de decidir que tipo de tipo de marcas de fragancias quiere incorporar a su cartera de productos se basa fundamentalmente en dos criterios:

- (i) han de ser en primer lugar marcas que tengan grandes potenciales de crecimiento, ya sea a nivel global o regional,
- (ii) y que encajen además con su actual “*portfolio*” de productos (Phillips, 2007).

Su preocupación en resumen reside en forjar una fuerte cartera de productos que resulte adecuada para crecer en toda región y país. Necesitan para ello cerciorarse de que sus marcas son apropiadas para satisfacer toda necesidad del consumidor sin que haya superposición entre unas y otras, es decir, sin que se de el fenómeno de la canibalización por entrar a competir sus marcas entre sí (Phillips, 2007).

De esta manera, ponen especial cuidado en realizar un mapa de posicionamiento mental previo a la adquisición de cualquier compañía para no añadir marcas por añadir, sino seleccionar a aquellas que tienen cabida en la compañía. En este sentido podemos apreciar como Procter ha logrado consolidar un “*portfolio*” de productos que cubre prácticamente la totalidad de segmentos existentes desde el punto de vista de la edad de su consumidor: (i) para el segmento de edad de los 20 a 25 años tiene marcas con un estilo de vida más juvenil como pueden ser Puma o Christina Aguilera; (ii) de los 25 a los 35 años Hugo Boss o Lacoste; (iii) y por último, para personas de más de 35 años, Valentino o Dolce & Gabbana (Phillips, 2007).

Una de las grandes ventajas que posee Procter & Gamble a la hora de desarrollar su línea de fragancias es su tamaño. Dicha afirmación parece contradecir lo dicho anteriormente en relación a que el tamaño no es una variable trascendental a la hora de medir el éxito de una empresa en el mercado del lujo. No obstante, como también se explicó, la flota de distribución de una compañía junto con la capacidad de soportar elevadas inversiones en publicidad sí eran relevantes aspectos. La ventaja de Procter de su tamaño se encuentra relacionada con estos dos conceptos, ya que es por su tamaño en gran medida que logra cumplir ambos (Adbrands, 2013).

No solo posee una gran flota de distribución por medio de acuerdos con grandes distribuidores como Sephora, sino que además posee los recursos necesarios para realizar grandes inversiones en publicidad (Cooligan, 2014). De hecho, P&G es considerada por muchos como el mayor comprador de media del mundo (Phillips, 2007).

Llegados a este punto, si queremos analizar lo que representa a día de hoy el mercado de las fragancias en el conjunto de la empresa, existen datos en el Informe Anual del año 2013⁸ a los que podemos acceder. En ellos, tal y como reflejan las

⁸ De su traducción al inglés Annual Report (2013)

siguientes tablas, podemos apreciar como el segmento de la cosmética – donde se incluye la división de “*prestige fragrances*”– representó un 21% de las Ventas Netas de la compañía. Siendo por ello, el segmento más destacado de entre los múltiples de la empresa. En cuanto a la distribución geográfica, un 18% de las ventas totales fueron procedentes de Europa, ámbito al que se circunscribe este estudio.

Tabla 12: Distribución por Segmento del Negocio de P&G (2013)

Segmento del Negocio	% Ventas Netas	Descripción de la Categoría	Marcas Significativas
Belleza	24%	Maquillaje, champú y fragancias de lujo (SK-II)	Pantene, Olay, Dior
Aseo Personal	9%	Productos para afeitarse, depiladoras Braun	Fusion, Gillette
Cuidado de la Salud	15%	Cuidado femenino, bucal, de aseo personal, etc.	Always, Oral-B
Cuidado de la Ropa/del hogar	32%	Detergentes, comida de mascotas, etc.	Ace, Ariel, Duracell
Cuidado del Bebé/de la Fam.	20%	Pañales, papel higiénico, pañuelos, etc.	Bounty, Pampers

FUENTE: Procter & Gamble Informe Anual del año 2013

Tabla 13: Distribución por Zona Geográfica de las Ventas de P&G (2013)

Zona Geográfica	2013	2012	2011
Estados Unidos y Canada	39%	39%	41%
Europa Occidental	18%	19%	20%
Asia	18%	18%	16%
América Latina	10%	10%	9%
Resto de Europa, Oriente Medio y África	15%	14%	14%

FUENTE: Procter & Gamble Informe Anual del año 2013

Tras observar estas figuras y viendo la importancia del negocio de las fragancias de lujo en el resultado global de la compañía, resulta llamativo que Procter trate de ocultar al consumidor la existencia de esta división.

La explicación de esta forma de actuar es el proteger la imagen de las marcas de lujo. Se quiere evitar al ocultar la existencia de la licencia de marca, que el consumidor ligue las asociaciones que posee en relación a las marcas de lujo con la de empresas del gran consumo, por tener estas una forma de actuar tan distinta. De esta manera, si entramos en la categoría de belleza en la página oficial de Procter, división a la que se

supone pertenece las “*prestige fragrances*” de Procter, no encontramos mención alguna a dicha categoría de productos como se puede ver a continuación (Procter & Gamble Official Web Page).

Tabla 14: Procter & Gamble "*Beauty Division*"

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Pantene Pro-V | <input checked="" type="checkbox"/> Gillette Venus |
| <input checked="" type="checkbox"/> Head & Shoulders | <input checked="" type="checkbox"/> Wella Professionals |
| <input checked="" type="checkbox"/> Herbal Essences | <input checked="" type="checkbox"/> System Professional |
| <input checked="" type="checkbox"/> Aussie | <input checked="" type="checkbox"/> Sebastian Professional |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kolestint | <input checked="" type="checkbox"/> Sassoon Professional |
| <input checked="" type="checkbox"/> Max Factor | <input checked="" type="checkbox"/> Kadus |
| <input checked="" type="checkbox"/> Olay | <input checked="" type="checkbox"/> Nioxin |



Más aún, tampoco aparece mención alguna a esta división en los organigramas oficiales de la compañía. Es solo accediendo al listado de todas las marcas de la compañía que encontramos el nombre de estos perfumes de lujo que son protegidos con tanto recelo. Y aún así, en lugar de explicar la situación de la licencia de marca e informar al consumidor de que quien produce realmente los bienes es P&G, lo que hace la compañía es redirigirle a la página web oficial de estas marcas de lujo (Procter & Gamble Official Web Page).

En definitiva, Procter es un claro ejemplo de una empresa del sector de gran consumo que ha sabido usar correctamente la figura de la licencia de marca, cuestión que queda probada por el hecho de que cada vez son más las empresas de lujo que le confían la producción de sus fragancias cediéndole el derecho de uso de sus marcas. Con más de 170 años de historia y más de 20 años de experiencia en el mercado de las fragancias, ha venido a convertirse en un jugador clave de este mercado. Además, es de destacar el que Procter ha llegado no sólo a gestionar la producción de la categoría de fragancias de diversas marcas de lujo, sino que incluso ha adquirido la totalidad de la división de fragancias de marcas como Rochas. Pasando con ello de producir los perfumes de empresas de lujo bajo una cesión del derecho de uso de sus marcas, a hacerlo por derecho propio por ser la propietaria de la misma.

5.- Conclusiones

Como se ha puesto de manifiesto en este trabajo, las marcas de lujo se enfrentan en la actualidad a un nuevo perfil de demanda y de industria que ha ocasionado cambios en la gestión de su marketing estratégico de las mismas de manera que, el modelo el modelo tradicional de negocio de lujo ha pasado a convivir con nuevas formas de gestionar el mismo.

La cartera de clientes a la que se enfrentan las marcas de lujo posee nuevos perfiles que están entrando a formar parte de la ecuación. Mientras que se puede seguir hablando de los denominados “*happy few*” o consumidores tradicionales de lujo, encontramos a consumidores que querían acceder al lujo y hasta ahora no podían permitírselo, los denominados “*happy money*”, o aquellos consumidores ocasionales del lujo que reciben el nombre de los “excursionistas del lujo” que constituirían los consumidores ocasionales del lujo (Montes, 2008; Suarez, 2014).

Y es que en definitiva, el lujo ya no es un fenómeno social demandado tan solo por la élite de las sociedades que pueden permitírselo sino que cada vez un mayor número quiere formar parte del mismo (Okonkwo, 2008).

Ante estos cambios, y en búsqueda de captar nuevas oportunidades de mercado, una de las alternativas que han adoptado las empresas de lujo ha sido la de expandir horizontalmente su cartera de productos hacia nuevos mercados, como es el de las fragancias de lujo. Como si de una extensión natural del lujo se tratara, las fragancias vinieron a constituir el perfecto complemento de las tradicionales empresas del sector textil al encajar en la personalidad o cultura de las mismas.

En concreto, dicha diversificación fue realizada por las empresas de lujo por medio de extensiones de marca, es decir, manteniendo la marca de la compañía en la nueva categoría de las fragancias, para así poder aprovecharse del conocimiento y asociaciones que el consumidor poseía en relación a sus marcas.

Sin embargo, el problema residía en que las empresas tradicionales de lujo carecían de experiencia en la producción de fragancias de lujo. Es pues para suplir dicha falta, que acudieron al contrato de la licencia de marca. Aliándose con empresas del sector del gran consumo con experiencia en el mercado de las fragancias y que, además, poseían la flota

de distribución necesaria y la capacidad de realizar grandes inversiones en publicidad, lograron encontrar una pareja que se presentaba como idónea (Jeffries, 2008; Phillips, 2007).

Se combinaron de esta manera dos componentes estratégicos, pues cada parte de la ecuación venía a aportar lo que la otra necesitaba: fama y prestigio de las marcas de lujo frente a la experiencia de las empresas de gran consumo.

Esta figura de la licencia de marca, además de permitir a las empresas de lujo expandir su “*portfolio*” de productos y suplir su carencia de experiencia, hace posible incluso dar un nuevo aire a la marca, o reafirmar el que ya poseía fortaleciendo la personalidad de la misma (Osler, 2007; Wiedmann y Ludewig, 2008).

Sin embargo, existía un riesgo inherente a su utilización. El gran problema de esta figura residía en la posibilidad de que se viese dañada la marca de la empresa de lujo de dos maneras: (i) por un lado, si el consumidor llegaba a asociar la marca de lujo a la imagen de las empresas de gran consumo con las que se estaban aliando; (ii) y por otro, si el licenciataria entregaba al consumidor productos que no se ajustasen a los altos estándares de las marcas de lujo (Chevalier y Mazzalovo, 2008).

Para solucionar estos dos aspectos las marcas de lujo han llevado a cabo lo siguiente. En primer lugar, los contratos de licencia de marca vienen a estipular con precisión cada punto que la empresa de gran consumo ha de realizar, teniendo además la licenciante la facultad de supervisar que cada requisito se cumpla. En segundo lugar, tanto licenciante como licenciataria ponen especial énfasis en ocultar la situación de la licencia de marca. Así, ambas dificultan que el consumidor conozca que quien produce los productos que se le ofertan no es la propietaria de la marca. Ni en sus páginas webs ni en sus organigramas oficiales se hace mención alguna a la situación de la licencia de marca como se ha explicado (Adbrands, 2013).

Por todo ello en conclusión, las marcas de lujo no solo parecen haber logrado exprimir las ventajas que la figura de la licencia de marca puede proporcionar sino que, a su vez, han diseñado estrategias óptimas para cubrirse de los riesgos que del uso de esta pueden derivarse.

De esta manera, se han adaptado como nadie a las nuevas exigencias del mercado del siglo XXI, redefiniendo sus antiguas estrategias y extendiéndose a nuevos mercados como el de las fragancias de lujo, teniendo siempre en cuenta las especialidades del mismo.

6.- Bibliografía

- Aaker, D. A. (1990). Brand extensions: The good, the bad, and the ugly. *Sloan Management Review*, 31(4), 47-56.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 27-41.
- Adbrands (2013). P&G Prestige products (Switzerland) – Company Profile. Disponible en la web: http://www.adbrands.net/ch/pgprestige_ch.htm
- 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.
- Annual Report of the company Procter & Gamble (2013). Disponible en la web: www.annualreport.pg.com
- de Azevedo Rosa, Cristina. (2012). *Luxury Today – Key Factors for Success*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). University of Lisbon, Portugal.
- Banerjee, Mitali. (2011). *Married to Mr. Brand*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). The Savannah College of Art and Design, Savannah GA.
- Batra, R., Lehmann, D. R., & Singh, D. (1993). The brand personality component of brand goodwill: some antecedents and consequences. *Brand equity and advertising*, 83-96.
- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. (2010). Brand extension strategy planning: empirical estimation of brand-category personality fit and atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 335-347.
- Pitt, L., Berthon, P. R., Parent, M., & Berthon, J. P. (2009). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *Boston: Harvard Business School Publishing*.
- Buday, T. (1989). Capitalizing on brand extensions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(4), 27-30.
- Campuzano García, S. (2003). *El Universo del lujo: una visión global y estratégica para*

- profesionales y amantes del lujo*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Cavender, R., & H. Kincade, D. (2014). Management of a luxury brand: dimensions and sub-variables from a case study of LVMH. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(2), 231-248.
- de Cestafe, N. M. (2006). El mercado de la cosmética de lujo: la relación entre la marca y la distribución selectiva en Alemania. *Documentos de Trabajo Nebrija. Serie Módulo Europeo Jean Monnet*, (17), 1.
- Chanel Official Web Page. Disponible en la web: <http://www.chanel.com/> (Último acceso a 14 de marzo de 2015).
- Chevalier, M., and Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. John Wiley & Sons (Asia).
- Clifford, S. (2010). Linking Customer loyalty with social networking. *New York Times*. Disponible en la web: http://www.nytimes.com/2010/04/29/business/media/29adco.html?_r=0
- Coolidge, Alexander. (2014) Procter & Gamble smells success in high-end fragrances. Disponible en la web: <http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/03/02/pg-smells-success-in-high-end-fragrances/5934587/>
- Comité Colbert (2008). Le luxe, un atout de croissance pour l'Europe du XXIème siècle. Disponible en la web: <http://www.comitecolbert.com>
- Comité Colbert (2015). About Comité Colbert. Disponible en la web: <http://www.comitecolbert.com> (Último acceso a 14 de marzo de 2015)
- Colyer, Edwin. (2005). That's rich: Redefining Luxury Brands. *Brand Channel*. Disponible en la web: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=267
- DeGraba, P., & Sullivan, M. W. (1995). Spillover effects, cost savings, R&D and the use of brand extensions. *International Journal of Industrial Organization*, 13(2), 229-248.
- Díaz-Bustamante Ventisca, M. (2013). *Actitudes y percepciones sobre las fragancias de lujo en España: investigación en la Comunidad de Madrid*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Dior Official Web Page. Disponible en la web: <http://www.dior.com/> (Último acceso a 14

- de marzo de 2015).
- Dolce & Gabbana Official webpage. Disponible en: <http://www.dolcegabbana.com/> (Último acceso a 14 de marzo de 2015).
- Dubois, B. & Duquesne, P. (1993). The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27(1): 35-44.
- Erevelles, S. U. N. I. L., Horton, V., & Fukawa, N. (2008). Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers. *Marketing Management Journal*, 18(2), 32-46.
- Fernández, P. F., González, M. B., & García, F. G. (2014). Análisis iconográfico de la publicidad audiovisual de perfumes. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 12(1), 398-430.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., Herr, P. M., & Ijiri, Y. (1992). Strategies for leveraging master brands. *Marketing Research*, 4(3), 32-43.
- Gaborit, Jean-Yves (1985). *Parfums. Prestige et haute couture*. Fribourg (Suisse): Office du Livre. ISBN: 2-8264-0025-8.
- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (1998). The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 464-473.
- Hernández Aguirán, Juan (2011). *El Marketing del Nuevo Lujo*. Zaragoza: Primaveraavenida. ISBN: 978-84-615-2918-6.
- Hernández Aguirán, Juan (2013). Lecciones que aprender de las Marcas de Nuevo Lujo. *Revista Management Society. Edición número 34*. Disponible en la web: <http://www.managementsociety.net/edicion-numero-34/57-lecciones-que-aprender-de-las-marcas-del-nuevo-lujo.html>
- Huertas López, C. (2014). *La gestión de marca en el sector del lujo en un contexto de crisis económica*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). Universidad de Valladolid, España.
- Interbrand (2014). Rankings of best global brands. Disponible en la web: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- Investopedia. Disponible en: <http://www.investopedia.com/terms/d/dinks.asp> (Último

- acceso a 14 de marzo de 2015).
- Jeffries, Nancy (2008). Dollars & Scents. *License Global*, 11(5), 172-178.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Kapferer, Jean-Noël & Bastien, Vicent. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Kapferer, Jean-Noël & Bastien, Vicent. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page Limited.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5), 290-301.
- Kiko Página Web Oficial. Disponible en: <http://www.kikocosmetics.es/>
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten*. Vahlen.
- Marcoulet, Naomi. (2009). Keeping up with the mass market. Loyalty and innovation remain the drivers in today's luxury market. *International Cosmetic News*.
- MarketLine, Industry Profile. (2013). *Fragrances in Spain*. Marketline. Reference Code: 0180-0703.
- MarketLine, Industry Profile. (2014). *Fragrances in Europe*. Marketline. Reference Code: 0201-0703.
- Mason, R. (1998). *The economics of conspicuous consumption: Theory and thought since 1700*. Cheltenham: Edward Elgar.
- McKinsey, M. (1990). *The Luxury Industry: An Asset for France*.
- Millán Planelles, David. (2013). El concepto del lujo, un enfoque estratégico. *Harvard-Deusto*. Disponible en la web: <http://www.harvard-deusto.com/articulo/El-concepto-de-lujo-un-enfoque-estrategico>
- Montes, Ana. (2008) El nuevo brillo del lujo. *Emprendedores.es*. Disponible en la web: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-vender-en-el-mercado-del-lujo>.

- Neubauer, D. (2011). *Cross-cultural comparison of everyday luxury brand experiences*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). Universität Wien, Viena.
- Nueno, Jose L. & John A. Quelch. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41(6), 61-68.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. New York: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. (2008). Redefining the luxury concept. *Brand Papers, Brand Channel*.
- Osler, R. (2007). The type–role–purpose brand taxonomy. *Journal of Brand Management*, 14(6), 430-441.
- Park, C. Whan, Sandra Milburg, and Robert Lawson (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*, 185-193.
- Park, K. S., & Reisinger, Y. (2009). Cultural differences in shopping for luxury goods: Western, Asian, and Hispanic tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 762-777.
- Phau, I. and Phendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: the relevance of the “Rarity Principle”. *Journal of Brand Management*, 8(2), 122-138.
- Phillips, Oonagh (2007). Play for Prestige. *International Cosmetics News*, 102, 20-23.
- Procter and Gamble Oficial Web Page. Disponible en: <http://www.pg.com/> (Último acceso a 14 de marzo de 2015).
- Quelch, J. A., & Kenny, D. (1994). Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review*, 72(5), 153-160.
- Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan management review*, 36, 87-87.
- Riezebos, R., Riezebos, H. J., Kist, B., & Kootstra, G. (2003). *Brand management: A theoretical and practical approach*. Pearson Education, England.
- Saidi, S., Mohiuddin, M., Su, Z., & Chrysostome, E. (2014). Challenges and Marketing Strategies of Luxury Goods in Emerging Countries: A Study of Chinese Consumers. *Researchgate*.

- Sarkar, A. N., & Singh, J. (2005). New paradigm in evolving brand management strategy. *Journal of Management Research*, 5(2), 80-90.
- Silverstein, M. J., Fiske, N., & Butman, J. (2006). *La seducción del lujo: por qué los consumidores quieren productos de nuevo lujo y cómo los crean las empresas*. Deusto.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 296-313.
- Suarez, Salvador (2014). El sector del lujo sigue creciendo y además es digital. *Territorio creativo (TC) Blog, el marketing directo*. Disponible en la web: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2014/01/el-sector-del-lujo-sigue-creciendo-y-ademas-es-digital.html>
- Swaminathan, V., Fox, R. J. and Srinivas, K. R. (2001). The Impact of Brand Extension Introduction on Choice. *Journal of Marketing*, 65(4), 1-15.
- Thompson, I. (2006). Estrategias de mercado. Disponible en la web: www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html
- Thomson, T. M. (1998). *Management by objectives*. The Pfeiffer Library.
- 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.
- Tungate, M. (2008). *Fashion brands: branding style from Armani to Zara*. Kogan Page Publishers.
- Euromonitor para Shiseido Co. (2002-2008) *World All Cosmetics and World Premium Cosmetics Markets-Retail Value*.
- Valbuena Mayo, N. (2014). *Análisis gestual y sociocultural en relación al género en la publicidad de perfumes del siglo XXI*. (Tesis inédita de maestría o doctorado). Universidad de Valladolid, España.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-15.
- Wharton, University of Pennsylvania (2008). *Luxury Brands: Marketing the Upscale*

- During a Downturn. *knowledge@wharton*. Disponible en la web: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/luxury-brands-marketing-the-upscale-during-a-downturn/>
- Wiedmann, K. P., & Ludewig, D. (2008). How risky are brand licensing strategies in view of customer perceptions and reactions?. *Journal of General Management*, 33(3).
- Yeoman, I., and McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(4), 319-328.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L., & Becerril, S. P. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.