



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DEL MARKETING DEL LUJO. CASO LOUIS VUITTON,
CHANEL Y CAROLINA HERRERA.

Autor: Jessica Alejandra Guzmán Terrón

Directora: Pilar Melara San Román

Madrid

Junio de 2015

**Jessica
Guzmán
Terrón**

**ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DEL
LUJO. CASO LOUIS VUITTON, CHANEL Y CAROLINA HERRERA.**



<< A Aurelio, que estaría orgulloso.

A Alejandro, Mónica y Diego,
quienes confían en mí y
me empujan a ser mejor cada día.

A Torres, gracias.

Y por supuesto, a Madrid >>

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	3
1.1 RESUMEN.....	3
1.2 ABSTRACT.....	3
2. INTRODUCCIÓN. GAP DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1 PROPÓSITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.2 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.3. OBJETIVOS.....	7
2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
2.3.2. OBJETIVOS DESCRIPTIVOS.....	7
2.3.3. OBJETIVOS EXPLICATIVOS.....	7
2.4 METODOLOGÍA.....	7
2.4 METODOLOGÍA.....	8
3. EL MERCADO DEL LUJO. CONTEXTO SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS.	9
3.1 MARCA DE LUJO.....	9
3.2. GESTIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO.....	16
3.2.1. EL CONSUMIDOR DEL LUJO.....	17
3.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO DE LUJO.....	21
3.2.3 DISTRIBUCIÓN.....	26
3.2.4 PROMOCIÓN.....	28
3.2.5 PRECIO.....	31
3.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO.....	31
4. CASO PRÁCTICO	32
4.1 PERFILES DE CONSUMIDOR EUROPEO Y LATINOAMERICANO.....	32
4.1.1 EL CONSUMIDOR LATINOAMERICANO.....	33
4.1.2 EL CONSUMIDOR EUROPEO.....	35
4.2 MARCAS A TRATAR.....	37
4.2.1 LOUIS VUITTON.....	38
4.2.2 CHANEL.....	42
4.2.3 CAROLINA HERRERA.....	45
4.2.4. CONCLUSIONES: UNA COMPARATIVA ENTRE LAS MARCAS.....	48
5. CONCLUSIONES	50
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
6. BIBLIOGRAFÍA	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Louis Vuitton.	40
Tabla II: Países europeos donde hay establecimientos de Louis Vuitton.....	41
Tabla III: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Chanel	44
Tabla IV: Países europeos donde hay establecimientos de Chanel	45
Tabla V: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Carolina Herrera	47
Tabla VI: Países europeos donde hay establecimientos de Carolina Herrera	48
Tabla VII: Precios de los productos más vendidos en la actualidad de las tres marcas a tratar	48
Tabla VIII: Número medio de dependientes atendiendo al público	49
Tabla IX: Número total de establecimientos en Latinoamérica y Europa de las tres marcas a tratar	49
Tabla X: Posibilidad de compra online de las marcas a tratar.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Posicionamiento de las tres marcas a tratar.....	38
--	----

1. RESUMEN

1.1 RESUMEN

El continuo crecimiento del estrato superior de la sociedad ha dado lugar a que las ventas del lujo no hagan más que crecer. Ya que este tipo de marcas venden productos muy particulares, su gestión deberá ser controlada de una manera muy específica. En esta investigación se estudia el comportamiento de tres de las marcas más valoradas en el mercado de lujo; Louis Vuitton, Chanel y Carolina Herrera, con respecto a sus establecimientos en el extranjero. Concretamente, el estudio se centra en dos territorios muy diferentes geográfica y socialmente; Europa y Latinoamérica. Con este estudio se obtendrán los patrones de comportamiento de marcas de lujo tradicional (viejo lujo) en un mercado emergente como es el latinoamericano. A partir de ahí se podrán también estudiar las diferencias de estas estrategias entre las mismas marcas, ya que, debido a sus políticas, no todas se comportan de la misma forma. Además, a través de la búsqueda bibliográfica realizada se estudian las diferencias entre los consumidores de ambas naciones, explicando el porqué de tales diferencias.

Palabras clave: Lujo, Alta Costura, Marroquinería, Marca de Lujo, Internacionalización.

1.2 ABSTRACT

The continuous growth of the society's upper strata has allowed the luxury consumption to increase more and more. Given that these brands sell very particular products, its management should be controlled in a very specific way. In this research paper the behavior of three of the most valued brands is studied; Louis Vuitton, Chanel and Carolina Herrera, regarding their commercial establishments in foreign countries. Specifically, this research is centered in two very different territories, referring to geographical location and to social customs; Europe and Latin America. With this analysis, the behavioral patterns of the traditional luxury brands operating in an emerging

market like Latin America will be obtained. Taking it from there, the differences in strategies between these brands will be studied; due to their policies, not all of them can behave the same way. Moreover, through the bibliographic search the differences between consumers of both nations are studied, explaining the reasons of their existence.

Keywords: *Luxury, Haute Couture, Leather Goods, Luxury Brand, Internationalization*

2. INTRODUCCIÓN. GAP DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 PROPÓSITO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este trabajo de investigación será estudiar y posteriormente comparar las estrategias de marketing empleadas para la gestión del lujo. Con esto podremos concretar cuales son estas estrategias en el continente Europeo y en Latinoamérica, poniendo énfasis en la industria de la moda. En esta investigación se estudiarán las acciones tomadas por los departamentos de marketing de marcas puntuales en lugares geográficos distintos a lo largo del tiempo, de forma que consecutivamente sea posible la comparación de la gestión desarrollada en los distintos continentes. Con esto se demostrará que las estrategias empleadas por las marcas de moda varían según el territorio en el que operan. En este caso las marcas a estudiar serán Louis Vuitton, Chanel y Carolina Herrera.

2.2 JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN

El tema a investigar supone la existencia de un gap, y para que éste pueda cubrirse correctamente, la información a aportar deberá ser pertinente, relevante y original. Es por esto que el tema está justificado de la siguiente forma:

A la autora de esta investigación le interesa estudiar las técnicas empleadas para vender lujo, siendo éste tan costoso en tiempos de crisis. ¿Qué es lo que lleva a un consumidor a comprar un producto clasificado como lujo antes que un producto común o de marca blanca? ¿Por qué lo hacen a pesar del precio? ¿Qué difiere entre los consumidores de Latinoamérica y Europa? ¿Y entre tiendas puntuales operando en el mismo sector?

El número de habitantes acaudalados está creciendo cada vez más; en 2013 esta cifra aumentó un 3% según el Wealth Report publicado en 2014, de forma que analizando diversas cifras de dicho documento, como las expectativas económicas de consumo de artículos de lujo, se llega a la

conclusión de que, en un futuro muy próximo, el gasto en este tipo de productos y servicios irá creciendo progresivamente.

Según Portes y Roberts, (2005) Latinoamérica es una región donde la clase media escasea cada vez más, de modo que, aunque los niveles de pobreza son muy altos, la cantidad de gente adinerada es muy abundante. En cambio, en Europa, el porcentaje de clase media es más alto, (INE, 2013) pero no a costa de población pobre, sino que no hay tantos “ricos”. Aún siendo así, los europeos mínimamente pudientes consumen artículos de marca, de modo que también es un mercado muy atractivo para marcas de lujo. Tenemos que tener en cuenta también que “Los europeos tienden a ser gastadores prudentes [...] comparando con Latinoamérica” (French-Davis, 2005, p. 135).

La investigación propuesta aportará información a la literatura ya existente, ya que se compararán las técnicas que utiliza una misma empresa en Europa y en Latinoamérica, dos mercados en los que los segmentos mínimamente pudientes son consumidores de marcas (Lawrie, A. 1998). También se analizarán y se compararán los perfiles de consumidores de ambos continentes, ya que esto viene ligado a qué tipo de estrategia de venta aplica cada casa.

El marketing del lujo ha sido estudiado con anterioridad, pero nunca se han comparado estos dos continentes en cuanto a la venta al consumidor final. Esto se liga a las motivaciones que han llevado a la autora de esta propuesta a querer investigar acerca de este tema, ya que aportaría una información nueva. A la autora siempre le han atraído los estudios sobre las ventas de moda y las ventas del lujo, de modo que estudiar las diferencias en la comunicación de éste para consumidores de sus dos nacionalidades (Mexicana y Española) hace que este tema se haga aún más relevante e interesante para estudiar.

2.3. OBJETIVOS

Visto el propósito general, se explicitará lo que se persigue con esta investigación en los objetivos siguientes:

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la gestión que las diferentes marcas de lujo emplean en los diferentes territorios en los que opera y comprender las razones de su aplicación.

2.3.2. OBJETIVOS DESCRIPTIVOS

- a) Identificar las preferencias de los consumidores de ambas naciones.
- b) Identificar los patrones generales que siguen los departamentos de marketing según la región geográfica en la que se encuentran, sin incidir en la marca específica.

2.3.3. OBJETIVOS EXPLICATIVOS

- a) Determinar si las estrategias de marketing empleadas por la misma marca difieren según el lugar geográfico en la que se encuentren.
- b) Explicar el porqué de las diferencias entre perfiles de consumidores según las dos regiones geográficas a las que pertenecen (estrategias del marketing).

2.4 METODOLOGÍA

El trabajo a realizar será una investigación en áreas de ciencias sociales, de modo que se contribuirá a explicar la realidad de un hecho social a través de distintos métodos, como la minuciosa revisión de la literatura y la observación.

Adicionalmente, esta investigación será de carácter confirmatorio y de naturaleza descriptiva, ya que contamos con muchos datos, debido a que anteriormente se ha estudiado este tema, aunque con enfoques diferentes.

Primero se seleccionarán unas variables sobre las que se recogerá información, como el número de tiendas de cada establecimiento en ambos continentes, el porcentaje de exposición de los productos, el número de dependientas en tienda y si los precios son expuestos.

Para investigar y exponer algo novedoso y original sobre este tema, se realizará una detallada revisión bibliográfica para elaborar un marco teórico. Se utilizará una técnicas en investigación cualitativa; la observación en tienda que puedan aportar información y determinar si las diferencias encontradas en la literatura son reales.

2.4 METODOLOGÍA

El trabajo se estructura de la siguiente manera; se desarrollarán los conceptos de lujo, producto de lujo y marca de lujo para proceder a desarrollar los métodos de gestión de las mismas. Posteriormente se explicarán tanto las características del consumidor de lujo, como las características de los productos de lujo, su distribución, promoción, precio y su internacionalización.

Esto ayudará a entender la aplicación del caso práctico, en el que se concretará en los consumidores europeos y latinoamericanos, y en las marcas de lujo Louis Vuitton, Chanel y Carolina Herrera. Este apartado se concluirá con una comparativa entre las marcas.

Se finalizará el trabajo de investigación con unas conclusiones que responderán a los objetivos planteados, viendo si se demuestra, o no, que las estrategias de lujo varían según el territorio en el que operan.

3. EL MERCADO DEL LUJO. CONTEXTO SITUACIONAL E IDENTIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS.

El objetivo de este apartado es desarrollar el marketing de las marcas que pertenecen al sector del lujo.

3.1 MARCA DE LUJO

No podemos hablar de marca de lujo sin primero introducir el concepto de lujo y su evolución a lo largo del tiempo. En la literatura existente se hallan numerosas definiciones de este concepto. Por ejemplo, la etimología latina de la palabra “lujo” (proveniente del latín *luxus*) significa diferencia, salida y desviación, (Miel, 2003) y la Real Academia Española lo define como “[d]emasía en el adorno, en la pompa y en el regalo”, “[a]bundancia en cosas no necesarias” y “[t]odo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”. Para Kapferer, la palabra lujo:

“Define belleza, es el arte aplicado a objetos funcionales, como luz, el lujo es iluminador. Los artículos de lujo proveen un placer adicional y adulan todos los sentidos a la vez.” (Kapferer, 1997, p. 253).

Una definición un poco más actual es la de Susana Campuzano García, experta en lujo, quién lo define como:

“Todo aquello, consumible o no, que trasciende la existencia cotidiana y que posee gran contenido de placer personal y admiración social” (Campuzano, 2003, p. 34).

Con estas definiciones podemos interpretar que la compra de lujo no es una compra corriente, sino un “capricho”, compras puntuales en las que el consumidor se gasta más dinero de lo necesario. Pero, ¿Por qué lo hace? ¿Qué es lo que se quiere llegar a obtener con este tipo de compras?

“Reconocimiento social”, estas dos, según Phau y Thea, (2009) son las palabras clave para entender el papel del lujo en la sociedad. En el estudio que estos dos autores realizaron, [El Diablo viste de (Falsa) Prada], efectuar una compra de lujo es mucho más que efectuar una simple compra rutinaria.

La mayoría de este tipo de adquisiciones se realiza para obtener aceptación social. Es por esta misma razón que el mercado de falsificaciones también está en auge (Phau & Thea, 2009). Es la cúspide de la pirámide de necesidades construida por Abraham Maslow (1991) y el principal factor influyente al que se dirige el marketing del lujo, de modo que la compra de productos de lujo no es completamente racional, sino que estas compras siempre vienen asociadas al factor emocional procedente del consumidor (Heine, 2010).

Habiendo introducido el concepto de lujo, y con el objeto de desarrollar todo lo que este concepto abarca, conviene explicar lo que es un producto de lujo. Para entender esta investigación necesitamos entender la diferencia entre los productos de lujo y el resto de bienes. Según Catry, (2003) esta diferencia se basa en la existencia de ciertas características; éstas incluyen el precio, la estética, la calidad, la rareza, la especialidad y el simbolismo. Igual que el concepto de lujo, todas estas características se califican en términos relativos, es decir, un producto será de lujo dependiendo de quién lo califique como tal (Catry, 2003). Un producto de lujo se caracteriza por un *rating* alto en cada una de estas dimensiones en comparación con otros productos de su misma categoría (Catry, 2003).

Según Pamela Danziger, (2004) la compra de los productos pertenecientes a marcas de lujo representa el goce personal de acceder a ellos y a lo que representan. Los consumidores que adquieren estos productos buscan el reconocimiento social y a la inclusión en grupos exclusivos de la sociedad y además, es común que este tipo de productos sean reconocidos socialmente de la misma forma en todo el mundo.

Según la siguiente clasificación, elaborada por Daniëlle Allèrès, (1997) existen distintos tipos de lujo. Éstos, desarrollados por Susana Campuzano, (Campuzano, 2003) son los siguientes:

1. Lujo accesible: este tipo de lujo es el que contiene a todos los productos que son accesibles por población no necesariamente rica, permitiendo a parte de la clase media acceder a él de forma relativa.

Estos son principalmente perfumes, maquillaje, pañuelos, pequeña marroquinería, bisutería, corbatas, cinturones, etc.

“Éste tiene un comportamiento muy parecido al marketing de consumo, [...] ya que prácticamente cualquier persona a partir de las clases medias puede acceder a [este tipo de lujo].”
(Campuzano, 2003, p. 81)

2. Lujo intermedio: en el sector de la moda, hablamos del *pret-a-porter*, que son las líneas un poco más accesibles de las casas de moda de Alta Costura (*Haute Couture*). Para muchas marcas, esta es la categoría más alta del lujo. Los clientes que adquieren este tipo de producto son élites y ocasionalmente clases medias altas.
3. Lujo inaccesible: es el nivel más alto de la oferta de lujo. En moda se corresponde con la Alta Costura, que es la que da la imagen del lujo al resto de las actividades de la marca de lujo. Esta categoría abarca la alta joyería, alta marroquinería y alta peletería.

Teniendo en cuenta la clasificación realizada por Melara San Román y Bocigas Solar, (Melara San Román & Bocigas Solar, 2011) las marcas que operan en el sector de lujo pueden ser de tres formas; “marcas *premium*”, “marcas de lujo” o “marcas masivas”.

Las marcas masivas, a su vez se dividen entre las marcas convencionales de precio medio y las *low cost*. En este caso sólo nos interesa exponer lo que son las marcas convencionales de precio medio, que incluyen todas aquellas marcas que satisfacen las necesidades del consumidor a un precio que, a ojos del consumidor, es coherente.

Dentro marcas premium se encuentran las marcas de “nuevo lujo”, adquiridas por la clase media, y que superan en precio a sus compras habituales. Estas marcas “disfrutan de un nivel razonable de prestigio percibido, [...] tienen un precio solo un poco más alto que los de la media de su categoría”. (Melara San Román & Bocigas Solar, 2011, p. 13)

Por último, dentro de las marcas de lujo se encontraría el llamado “viejo lujo”, que tradicionalmente es el lujo que compran solamente los más adinerados, y ofrecen productos elitistas que consecuentemente tienen precios elevados.

En esta investigación solo se estudiará el último de estos tres tipos de lujo; el tradicional (viejo lujo).

Las características esenciales de los bienes de lujo se corresponden entonces con las características esenciales de las marcas de lujo, ajustándose éstas entonces a la siguiente definición: “Las marcas de moda de lujo son percibidas en la mente de los consumidores como conjuntos de productos asociados con una estética, calidad, rareza, especialidad y un precio alto” (Heine, 2010, p. 157).

Habiendo desarrollado el concepto de producto de lujo, hay que destacar que no hay producto de lujo sin su respectiva marca Kapferer (2001). Este mismo autor señala que las marcas de lujo son típicamente una combinación de una reputación internacional, elementos de fantasía y deseo, un diseño estético, un servicio excelente y una distribución limitada.

Las características de marca que derivan, entre otras cosas, de los atributos del producto, cubren las características funcionales de una marca o de sus productos (como la doble costura de un artículo Louis Vuitton o la inclusión del monograma característico de la marca) y, entre otros, dan lugar a los beneficios de la marca, que incluyen beneficios funcionales y psicosociales (como la longevidad de un producto Louis Vuitton debido a su doble costura y a la posibilidad de demostrar el *status* por el monograma LV) (Heine, 2010).

Según Vigneron y Johnson, (2004) hay dos dimensiones clave en cuanto al lujo en las marcas; el estatus, y la ostentación (visibilidad del producto). Las marcas que se centran en el estatus son las que contienen una percepción mayor de calidad, lujo y clase (Shermach, 1997) y estas marcas pueden ser consumidas por cuestiones auto satisfactorias o por razones externas, como la demostración de la riqueza, aunque estos productos puedan no ser

mostrados públicamente (O'Cass & Frost, 2002). En cambio, las marcas que se centran en la ostentación son consumidas para demostrar la riqueza exterior.

Según Dubois y Duquesne, (1993) parece intuitivo saber qué marcas del mercado van hacia un lado o hacia otro, ya que muchas marcas representan evidentes valores. Tradicionalmente, el poder económico está estrechamente asociado con ciertas marcas, como Rolex para relojes, Louis Vuitton para productos de piel, Mercedes para automóviles y Montblanc para escritura. Tanto es esto que, a veces, por mucho que un consumidor adquiriera un producto de piel más caro que un Louis Vuitton, y de quizás mejor calidad, no se asocie tanto al poder económico (Heine, 2010).

Adicionalmente, al estudiar todas las dimensiones de la marca de lujo, hay que mencionar la identidad de la marca de lujo, el *Brand Equity* que aporta la marca de lujo, la lealtad de marca y su posicionamiento competitivo.

A lo largo del tiempo, el concepto de identidad de marca se ha definido de diferentes maneras. La identidad de marca abarca todas las asociaciones intencionadas por la compañía, elemento crucial para una marca de lujo (Aaker, 1996). Esto se corresponde con las percepciones internas de la compañía sobre sí misma que determinan precisamente como la marca de lujo debería ser percibida por el público objetivo (Heine, 2010). Esta identidad de marca constituye la base para el posicionamiento de la marca, que recae sobre las características más importantes para la estrategia del lujo por excelencia; la diferenciación de la marca (Esch, 2008). La imagen de marca está ligada a la identidad de marca, ya que corresponde con la percepción del exterior de la marca, resultado de los esfuerzos del marketing para que coincida con la identidad y de otras experiencias del consumidor con la marca, también cruciales para la marca de lujo (Esch, 2008).

En la gestión de las marcas de lujo, el componente emocional de la identidad de marca es imprescindible, y se distingue en la tonalidad de la marca y los símbolos que se ligan a la misma (Heine, 2010). La tonalidad de la marca

cubre las características emocionales de una marca y se corresponde en su mayor parte con la personalidad de la marca, que aporta a la misma características propias de una persona (por ejemplo, la personalidad de Louis Vuitton puede ser vista como elegante, glamurosa y tradicional, características más bien propias de las consumidoras de la marca). Los símbolos de la marca pueden ser descritos como imágenes mentales de la misma, que se pueden relacionar con percepciones visuales, acústicas y olfativas. Estas percepciones ayudan a crear las asociaciones funcionales y emocionales de la marca (siguiendo con el ejemplo de Louis Vuitton, el Monograma empleado por la marca es percibido como un estilo elegante y con clase) (Heine, 2010) . De igual manera en la que CHANEL se diferencia de Dior, cada marca se diferencia de las demás con características simbólicas muy particulares (Han, Nunes, & Dreze, 2010).

Según Aaker, (1997) la personalidad de la marca se refiere a “El conjunto de características humanas asociadas a una marca”, y junto con la identidad, estos son los componentes que constituyen la base para el posicionamiento competitivo de la marca.

El posicionamiento competitivo de las marcas deriva de la percepción de los consumidores de ciertos atributos del producto con respecto a sus precios. En el caso de las marcas de lujo, se sigue una estrategia de especialista, ya que se concentra en un segmento concreto del mercado y no vende en grandes volúmenes, pero si gana los suficientes beneficios (Lewi & Lacoecilhe, 2007).

El concepto de *Brand Equity* (capital de marca) ha sido estudiado múltiples veces en la literatura a lo largo del tiempo. Farquhar (1989) ya definió *Brand Equity* como el valor añadido que la marca le da a cualquier producto o servicio, y Keller (1993) nos aporta una definición que puede llegar a resumir la importancia del nombre de la marca (y las asociaciones creadas por su marketing) para vender productos de lujo; éste define *Brand Equity* como los efectos o resultados del marketing que incrementan el valor del producto o servicio con el nombre de la marca, en comparación a los resultados si el

mismo producto o servicio no contara con el nombre de la marca. Además, según su modelo, existe *Brand Equity* cuando el consumidor es familiar con la marca y tiene asociaciones favorables, fuertes y únicas en su memoria.

La lealtad hacia la marca, según el modelo propuesto por Porter, (1997) es una característica emocional del mercado, es decir, está basado en percepciones y valoraciones del producto. Según el estudio realizado por Elena Delgado, (2001) "Perspectiva de estudio de la lealtad a la marca", la lealtad de marca es simplemente una preferencia del consumidor hacia una marca de cierta categoría de producto. Normalmente es una decisión de carácter consciente e inconsciente, expresada mediante una compra o una intención de compra de ciertos productos de manera continuada y habitual.

Esta es la evidencia del triunfo y de la relevancia de la construcción de una marca para consumidores y para la empresa. Para los consumidores, se reducen los costes de búsqueda, y para las empresas es una pieza clave para la rentabilidad a largo plazo y para el nivel de competitividad de la misma (Delgado, 2001). Esta lealtad de marca lleva a minimizar gastos de atracción de nuevos consumidores, ya que los consumidores "leales", no solo compran en cantidades mayores y con mayor frecuencia, sino que muestran una menor sensibilidad a las subidas de precio. Estos costes son normalmente, según Aaker y Jacobson, (2001) aproximadamente cinco veces más grandes que retener que uno antiguo.

Los consumidores de marcas de lujo, tales como las marcas a tratar; CHANEL, Louis Vuitton y Carolina Herrera, normalmente muestran un nivel alto de lealtad y otros factores emocionales que les ligan hacia ciertas marcas de lujo, datos irracionales para los investigadores. En muchos casos, esta fijación de consumidor con su marca hace que éste deje de tener en cuenta los atributos funcionales del producto en cuestión y solo se fijará en la marca que lo engloba (C. Porral & C. Dopico, 2011).

La marca es elaborada de forma que transmita cierto prestigio, de forma que su uso proporcione un alto estatus a su consumidor, una imagen resultado de la asociación con los atributos de la marca (C. Porral & C. Dopico, 2011).

La lealtad hacia la marca se puede lograr a través de la adaptación continua a los gustos de los consumidores. Actualmente el escenario del consumo en moda es rápido y cambiante, requiriendo que los productos a ofrecer sean siempre objeto de atracción para los consumidores, de modo que se pueda obtener este tipo de lealtad. Además de esto, las marcas recuerdan continuamente al consumidor el valor de sus productos y de lo que vale la lealtad a su marca mediante el refuerzo continuo de la presencia de la marca, la publicidad y el mensaje a transmitir. Esta es la manera de que los consumidores formen las actitudes y opiniones que envuelven a la marca, llevándole, o no, a desarrollar cierto nivel de lealtad de marca (Delgado, 2001).

Siguiendo esta línea, la lealtad es considerada como uno de los principales activos generadores de dicho valor, así como una buena medida del mismo, ya que se vincula a los beneficios futuros, en tanto que la lealtad a la marca implica ventas futuras. (Aaker, 1991; Heilbrunn, 1995; Mellens, 1996)

Como hemos visto, no hay producto de lujo sin su respectiva marca de lujo. A su vez, la marca de lujo tiene que tener clara la identidad de su marca, con el objetivo de que ésta se posicione de una forma correcta en la mente de los consumidores. Si la estrategia es correcta, se creará lealtad de los consumidores hacia la marca de lujo, proporcionándole un *Brand Equity* positivo a dicha marca.

3.2. GESTIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

En este apartado se busca desglosar los factores que la marca tiene que tener en cuenta para captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Se comenzará por hablar de la pieza clave del lujo; el consumidor del lujo y sus características. Posteriormente se desarrollarán las características de los productos de lujo, su distribución y su promoción.

Según Mark Tungate, (2005) el sector de la marroquinería aporta el 42% de las ventas totales de moda. Este hecho obliga a gestionar las marcas que ofrecen estos productos de una manera muy concreta. La gestión de marketing en las empresas de moda de lujo presenta características propias, siendo el *branding* un pilar fundamental de la misma. Según Keller, (2009) el *branding* de lujo tradicionalmente incluye la creación de asociaciones de marca intangibles, ya que una marca de lujo puede transmitir varios significados para los consumidores.

3.2.1. EL CONSUMIDOR DEL LUJO

El consumo del lujo no puede ser comprendido sin considerar a los consumidores de marcas de lujo y sus características. Hay muchas características de los consumidores de lujo que influyen en sus decisiones de consumo (Ghosh & Varshney, 2013). En este apartado se explicarán los principales.

La asociación fuerte y positiva del nivel de renta con el consumo de lujo es muy aceptada en la literatura existente (Ghosh & Varshney, 2013). Dubois y Duquesne (1993) probaron empíricamente este hecho: el nivel de renta de un consumidor tiene un impacto significativo en el consumo de productos de lujo. Lo costoso que es comprar uno de estos productos es considerado como una importante faceta de la gestión del lujo, entonces, sólo cuando un consumidor tiene más dinero, puede permitirse comprar productos más caros. Basados en el estudio de Dubois y Duquesne, (1993) Ghosh y Varshney (2013) enunciaron que, además del nivel de renta del consumidor, hay otros tres

factores decisivos que inciden en un individuo a la hora de consumir lujo, y éstos son: la cultura del consumidor, la percepción individual de grupo y la preocupación por sí mismo.

Estos tres últimos factores han sido estudiados repetidamente en la literatura. Además del estudio elaborado por Dubois, Laurent y Czellar, (2001) en el que se confirma que la cultura tiene mucha influencia en el grado de compra del lujo, Hauck y Stanforth (2007) verificaron que hay una diferencia de percepción del lujo según el segmento del mercado en la que se encuentre el consumidor,. Por último, según Vigneron & Johnson, (1999) el nivel de preocupación de cada consumidor juega un papel importante en el consumo de bienes de lujo.

Como se ha mencionado, además de éstos, hay otros factores que influyen en las motivaciones de compra de los consumidores, pero éstos inciden en menor medida (Dubois, Laurent, & Czellar, Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes, 2001).

En la literatura existente ya se identifican, desde el final del siglo XVIII, los motivos que estaban detrás de la compra de bienes de lujo. Veblen señalaba que los individuos tratan de emular la clase alta de la sociedad, y que este tipo de consumo está relacionado al llamado *consumo visible* (Veblen, 1899). Este mismo concepto es definido por otros autores:

“El consumo por estatus puede ser definido como el proceso motivacional por el cual los individuos luchan por mejorar su posición social mediante el consumo visible de productos que confieren y simbolizan estatus en dos direcciones, hacia el entorno del consumidor y hacia este mismo” (Eastman, Goldsmith, & Flynn, 1999, p. 41).

Esta teoría se ha utilizado para entender y medir las tendencias de cada individuo a adquirir bienes y servicios para conseguir cierto estatus “que pueden pagar” (Eastman, Goldsmith, & Flynn, 1999, p. 52)

Lo contrario al consumo visible lo realizan los individuos que se enfocan en la calidad del producto que compran y que se preocupan por el placer que les

proporciona la experiencia de consumo (Ghosh & Varshney, 2013). La motivación hedonista y también la perfeccionista definidas por Vigneron y Johnson (1999, 2004) definen a un grupo de individuos al que llaman consumidores “hedonistas”. Para Veblen, los efectos del “esnobismo” se hacen evidentes con consumidores que perciben el precio como el factor más importante; un precio más alto indica un mayor prestigio (Veblen, 1899).

Pero, ¿por qué pasa esto? Según Husic y Ciclic, (2009) una parte de la población consumidora de lujo quiere diferenciarse de los demás, mientras otra parte imitan a quienes establecen tendencias para entonces ser distinguidos.

Cuando un individuo porta alguna marca en concreto, está comunicando que le gustaría que se le asocie con las personas que también llevan esa marca, personas que también pueden permitirse la compra de esta marca en concreto, la imagen de la marca, sus valores y el estilo de vida que proyecta la marca (Husic & Ciclic, 2009). Por esto, ligamos las marcas a la personalidad de los consumidores; algunos de estos compran productos con logotipos visibles para mostrar ostentosamente su poder económico y su estilo de vida, mientras que otros, quienes necesitan más exclusividad, llegan a pagar más dinero por marcas sin logotipos (Husic & Ciclic, 2009).

Con el objetivo de clasificar a los consumidores en diferentes categorías, cabe destacar que la consultora Bain & Company, (D'Arpizio, 2014) asegura que es el cambio generacional el que da lugar a siete perfiles de consumidores globales del lujo diferentes, y los analiza:

- El omnívoro: este consumidor es el que está entrando al mundo del lujo. Este grupo tiene una media de edad inferior a los demás, y está todavía conociendo las marcas. Está formado en su mayoría por mujeres. Compra artículos costosos, prefiriendo acudir a las tiendas propias de la marca y normalmente las compras se realizan cuando viajan. Su lealtad hacia las marcas es baja.

- El pertinaz: compradores muy educados de la generación X e Y, (de los 13 a los 48 años) normalmente compran artículos de piel y relojes, y conocen las diferencias principales entre marcas. Muy influenciados por las redes sociales. Realizan sus compras en su lugar de residencia.
- El inversor: este colectivo se fija primero en la durabilidad y calidad de los materiales del producto, lo que buscan son productos de piel y artículos que puedan ser pasados de generación en generación y cuidan cada compra de lujo informándose previamente.
- El hedonista: estos consumidores son amantes de los bienes de lujo y de la experiencia de compra de los mismos. Tienen mucha afinidad con los logos de las marcas y compran básicamente accesorios. Éste es el único segmento que se encuentra en todas las nacionalidades y generaciones.
- El conservador: éste incluye a los consumidores más maduros. Compran relojes y joyería de marcas de renombre. Están muy influenciados por lo que les recomiende su entorno. Se encuentran en mercados maduros como Europa.
- El desilusionado: este segmento está formado por consumidores de la generación de los *baby boomers* (de los 49 a los 67 años). Compran productos de belleza y marroquinería, pero no lo hacen de forma frecuente, realizando la compra *online* cuando pueden. Este colectivo se encuentra en Europa.
- El “*wannabe*” (el “quiero-ser”): predominan las mujeres, y compran productos de belleza y de zapatería, buscando precios más bajos. Este conjunto tiende a mezclar prendas de lujo con prendas que no lo son. Demuestran poca lealtad a las marcas, y provienen de clases medias.

3.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO DE LUJO

La ventaja competitiva de las marcas de lujo se identifica por ciertas características del producto que ofrecen, del mercado en el que operan y de la empresa en sí (Porter, 1997). A continuación se desarrollarán los más importantes elementos de las marcas de lujo.

¿Qué tiene que tener un producto de lujo? ¿Cuáles son las principales dimensiones de un producto de lujo? Siendo este tipo de producto tan concreto, ¿cuáles son los elementos que hacen que sean tan deseables?

Según Ghosh y Varshney, (2013) en la literatura existente hay unanimidad acerca de las cuatro dimensiones del lujo, que serían: la calidad premium, la estética, el precio y su historia.

Así, en este trabajo de investigación se estudiarán las mencionadas por Dubois, Laurent, y Czellar, (2001) que son:

- Una calidad premium
- Una estética
- Un precio elevado
- Historia
- Exclusividad / Escasez del producto

a) CALIDAD PREMIUM

De la calidad premium derivan dos conceptos; la calidad técnica y la calidad percibida.

Como es casi imposible que los consumidores puedan hacer evaluaciones completas e infalibles sobre la calidad, recurren a atributos intrínsecos y extrínsecos, asociándolos con calidad. Estos son evaluados y se acumulan en la memoria, constituyendo así la imagen percibida de la calidad para cada consumidor (Melara, 2015).

Es muy importante tener en cuenta de que debido a la estrategia de diferenciación que se elige, se ha de transmitir que el producto ofrece al consumidor la mejor calidad disponible del mercado (Hermoso, 2015).

En cambio, la calidad técnica se refiere a la correcta funcionalidad del producto:

“Calidad, todo gira en torno a la calidad. Debería contener los mejores materiales, la mejor elaboración y terminado a mano... para mí, el lujo es algo que compro hoy y que tendré cincuenta años” (Fionda & Moore, 2009, p. 351)

Como poco a poco las marcas de lujo han ido ganando en productividad con el aprovechamiento de la mano de obra a menores costes, se ha permitido una masificación de productos de alta calidad con costes menores y por ello precios al público menores (Fionda & Moore, 2009). Es por esto que las marcas de lujo deben transmitir a sus consumidores que, aunque las marcas que ofrecen bienes convencionales ofrezcan una calidad muy buena, las marcas de lujo siguen ofreciendo bienes dotados de una calidad *superior*, trabajando con ello la calidad percibida del consumidor (Fionda & Moore, 2009).

Siendo ésta más que crucial para la marca, hay que tener en cuenta que el concepto de calidad no se puede separar de las percepciones. La calidad de un producto, además de ser las propiedades inherentes a él, son las percepciones que la marca logra que tenga el consumidor sobre él. (Kerin, Jain, & Howard, 1992)

B) DISEÑO

Cuando hablamos de diseño nos referimos al físico del producto de lujo, a la estética que presenta; esta es la parte del producto que debe llamar la atención del consumidor. En el caso de la moda, teóricamente el diseño del producto es lo que más importancia tiene para el consumidor, siendo éste el

atributo principal influyente en la decisión de adquirir un producto de ésta categoría (Fuchs, Prandelli, Schreier, & W. Dahl, 2013).

Aún así, es importante mencionar que al decidir comprar un producto de lujo, el consumidor pondera de la misma manera los atributos físicos del producto que la fuente de su diseño, mostrado, en la mayoría de los casos, en la etiqueta dentro de los productos o en el empaquetado del mismo (Fuchs, Prandelli, Schreier, & W. Dahl, 2013).

C) PRECIO

Los productos de lujo tienen precios de lujo, y éstos se justifican por los altos costes de fabricación, que vienen dados por los salarios en los países desarrollados y por la calidad superior de los materiales (Hoffman, Van Gorp, & Coste-Manière, 2012).

La importancia del precio es identificada por numerosos autores en la literatura existente. Este factor es importante a la hora de desarrollar el estatus de lujo de la marca, ya que tiene que transmitir valor (Hoffman, Van Gorp, & Coste-Manière, 2012). Este precio no solamente refleja el producto “hecho a mano y artesanal” y por tanto, la calidad asociada al lujo, sino que también sugiere su factor de exclusividad, ya que un alto precio crea una barrera alta de acceso (Fionda & Moore, 2009). El precio es una parte esencial de la marca, ya que reafirma el posicionamiento estratégico de la misma, (Lewi & Lacoeuilhe, 2007) y, además, este precio debería basarse en el valor aspiracional del producto, no en sus costes (Sicard, 2006).

Los productos caros no pueden ser definidos como productos de lujo, (Dubois & Czellar, 2002) sino que los productos de lujo deberían tener ratios precio/calidad más altos que otros productos, ya que lo que importa es que los precios relativos sean más altos, (Kapferer, 2008) es decir, más que precio, deberíamos hablar del *valor* del producto (Maden, Gotzas, & Topsumer, 2015).

D) HISTORIA Y TRADICIÓN

La larga historia de una marca, su *heritage*¹, añade autenticidad y crea nostalgia y credibilidad, ya que se relaciona con la historia del país de origen y en la manera original de fabricar los productos, (Fionda & Moore, 2009) y se convierte en una fuente de ventaja competitiva (Urde, Greyser, & Balmer, 2007).

Se subraya el hecho de que las investigaciones clásicas sobre el efecto del país de origen en las evaluaciones del producto expresan que este actúa como un atributo que evoca una imagen estereotipada del país productor, influyendo directamente en el proceso de evaluación global del producto. (Küster, Román, & Vila, 2004)

Prácticamente todas las marcas tienen una historia que viene desde el siglo XIX, y todas estas siguen siendo fieles a su posicionamiento estratégico en aquella época. Ya que es un factor que influye positivamente en la decisión de compra del consumidor, la historia de la empresa es utilizada muy activamente por las marcas (Hoffman, Van Gorp, & Coste-Manière, 2012).

E) EXCLUSIVIDAD

En este apartado se hablará de la escasez del producto de lujo, y de los elementos que hacen que éste sea tan peculiar y diferente a los productos que no lo son; lo que los hacen ser exclusivos y por lo tanto, deseados.

INNOVACIÓN

Los llamados “*handcraft*” y “*craftmanship*” son dos de las características del producto de lujo que más valora el consumidor de este mercado, ya que el hecho de que el producto se fabrique artesanalmente hace que no haya muchos productos iguales, e incluso que sean prácticamente únicos. Por ejemplo, Hermès, Bally y Louis Vuitton suben videos publicitarios en sus páginas oficiales acerca de la producción, que acaban ligando con la historia

¹ Palabra utilizada comunmente por autores para hablar de la historia y tradición de las marcas. Su traducción al castellano es “herencia”.

de la empresa, cuyo hilo se centra en cómo se fabricaban los productos originalmente y cómo hoy día sigue siendo igual. (Delvaux Management, citado por Hoffman, Van Gorp y Coste-Manière , 2012)

Ya que los productos de lujo son fabricados de esta manera, y esto lo que el consumidor busca, no conviene comunicar la innovación tecnológica que pueda ayudar a la empresa, ya que es generalizado que estas marcas desean promoverse como empresas de artículos de piel de lujo que siguen utilizando el mismo *know-how* que en sus inicios (Hoffman, Van Gorp, & Coste-Manière, 2012).

ESCASEZ Y RAREZA

Ya que la literatura no es muy abundante en cuanto a este tópico, nos centraremos en la teoría expuesta por Bernard Catry (2003).

Para comprender la importancia de este elemento para un producto de lujo, debemos entender el origen de rareza. Según Catry, (Catry, 2003) la rareza de un producto surge del uso de materiales valiosos como el oro, la plata o los diamantes, que son bienes naturalmente escasos, igual que la capacidad de producción. Al ser naturalmente escasos, solo unos pocos pueden tenerlo, convirtiendo al producto de lujo en un bien más deseable que un producto convencional (Catry, 2003).

En el mundo del marketing, “Como los magos, los mercadólogos del lujo buscan realizar una ilusión donde la real escasez es sustituida por una rareza percibida” (Catry, 2003, p. 12). Esto es, si el producto es escaso, la política de marca de la empresa debe de incluir la comunicación al consumidor del nivel de disponibilidad del mismo, ya que puede no ser percibido como tal y por tanto, no ser encasillado como producto de lujo.

EDICIONES LIMITADAS

Según Bernard Catry, (2003) cuando el producto no está basado en bienes escasos ni en innovación tecnológica, la escasez puede ser gestionada por la

empresa mediante las llamadas “ediciones limitadas”. Según este autor, aunque éstas no sean una fuente directa de ingresos por cuestiones de costes, tienen un efecto estratégico sorprendente, que sí da como resultado una mayor captación de clientes y un aumento de ventas a largo plazo.

Insertar una edición limitada en la línea de productos de una empresa de lujo es una parte importante del marketing mix, ya que ayuda a mejorar la percepción de lujo. Un efecto directo de insertar un producto de este tipo son las ganancias por unidad que se producen, ya que los artículos de edición limitada van acompañados de un precio premium (Wilcox, Kim, & Sen, 2009).

Un estudio comparativo estático realizado por *Bachlander and Stock*, (2009) muestra que un aumento en el deseo del consumidor hacia la exclusividad produce un aumento en el precio premium del artículo de edición limitada, haciendo que dicho precio premium coincida con el precio esperado. Además de esto, estos autores demostraron que introduciendo el *plus* de solo poder adquirir artículos de este tipo por medio de listas de espera se proporciona una imagen más reforzada de la exclusividad de la marca.

3.2.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución de productos de lujo es la parte de la estrategia en la que se eligen el tipo de distribución y los canales por los que se van a distribuir los productos de la empresa, haciendo que estos lleguen a estar disposición de los consumidores (Mosca, Bertoldi, & Giachino, 2015).

A diferencia de los productos de consumo masivo, los artículos de lujo se venden solamente a través de un canal concreto o de forma directa. La tarea adicional que se requiere al elegir un canal de distribución y el tipo de distribución, es proteger la marca, esto supone minimizar los intermediarios para controlar al máximo los puntos de venta de estos productos (Vicuña, 2001). Según Domenico de Sole, presidente de Gucci en el año 1997, no debemos “*sobredistribuir*”, Una marca de lujo solo debe estar en los puntos de venta en los que necesita estar. (Domenico de Sole, 1997, citado por Campuzano, 2003, p. 126)

En esta investigación sólo se tratará la distribución a través de venta directa, como por ejemplo, las propias tiendas de las marcas, los grandes almacenes o las pequeñas boutiques. Además de éstos, hay que tener en cuenta que la venta por internet está creciendo cada vez más, obteniendo beneficios mayores en el poco tiempo que lleva existiendo (Reingold & Wahba, 2014).

La estrategia de distribución a adoptar tendrá repercusiones directas en la imagen de marca de la casa a tratar. Este es el caso de uno de los hombres más adinerados del mundo de la moda; Pierre Cardin, quien ha visto su marca dañada por la saturación a la que ha sometido a sus consumidores por intentar distribuir sus productos por muchos canales. Esto también se comprueba con Gucci en los años 80 o Burberry, que al vender la licencia de su marca perdió muchísimo en imagen de marca, pero cuando la recompró, sus ingresos se dispararon otra vez (Moore & Britwistle, 2004).

Si se elige correctamente, el canal de distribución influye positivamente en los resultados de la empresa, porque esta es una manera de representar la marca, creando fidelidad en el cliente (Mosca, Bertoldi, & Giachino, 2015).

Según Onkonkwo, (2007) en el caso de los productos de lujo, se suelen utilizar estrategias de distribución como:

- Tiendas propias: este es el canal elegido por excelencia, ya que se ofrecen los productos en punto de venta propio. Ya sea en sus establecimientos o en espacios dentro de grandes superficies
- Internet: se está desarrollando cada vez más este canal para este tipo de productos, ya que los consumidores confían en ciertas páginas oficiales
- Venta por catálogo: este canal está prácticamente obsoleto, pero era muy utilizado antes de la década de los 2000
- Cesión de licencias, dejando en manos de terceros el uso de su marca bajo estrictas condiciones

Ya que en este trabajo de investigación nos centramos únicamente en los puntos de venta físicos y *online*, los canales de distribución objeto de estudio sólo serán la venta al detallista; como tiendas propias, venta en grandes almacenes y a través de internet.

3.2.4 PROMOCIÓN

En lo que se refiere a promoción, es la forma de llegar al consumidor de lujo mediante varios medios (Onkonkwo, 2007). En este apartado se incluye la publicidad, promoción de ventas, venta personal y las relaciones públicas.

“La realidad es que, aunque la publicidad utilizada para promocionar bienes de lujo a través de medios masivos como revistas y televisión sea vista por un mercado masivo, es común que el mensaje de los anuncios esté dirigido a un público objetivo muy reducido.” (Onkonkwo, 2007)

Estas publicidades normalmente cuentan la historia de la marca, su desarrollo, sus orígenes, su personalidad y sus productos. En el sector de lujo, los anuncios de este tipo son muy importantes, ya que optimizan la imagen y visibilidad de las marcas (Onkonkwo, 2007). Es por esto que las marcas de lujo destinan grandes cantidades de sus resultados a la inversión en publicidad. La cantidad media anual de marcas de lujo destinada a la publicidad ronda los 14 y los 50 millones de dólares, que en representan entre el cinco y el quince por ciento de sus resultados. (Onkonkwo, 2007)

Normalmente lo que se hace para promocionar un producto de este tipo es publicarlo en revistas de moda, publicaciones financieras, aerolíneas y otras publicaciones que lee su público objetivo (Lahiri & Siddika, 2014).

Según *Luxury Briefing*, la revista Vogue hizo circular 2,1 millones de copias de su edición inglesa entre enero y junio de 2005, además de que en Estados Unidos más de 9 millones de habitantes la leyeron en el primer trimestre del mismo año. Ésta es solo una fracción de las publicaciones en las que se publicita el lujo, de modo que la inversión en publicidad en este tipo de

medios es realmente una fuente de ingresos para la marca de lujo. (*Luxury Briefing*, 2011, 2008 citado por Ghosh & Varshney, 2013)

En cuanto a otras formas de promoción, las relaciones públicas son una parte muy importante de la estrategia de comunicación de las marcas de lujo. Esto se hace para comunicar la filosofía de la empresa, además de para aproximarse a el público de la compañía (Onkonkwo, 2007).

Gianni (2010) enfatiza la efectividad de las relaciones públicas en cuanto a ganarse la confianza del consumidor en la utilización de herramientas como celebraciones de ocasiones especiales y el patrocinio de eventos especiales. Estas celebraciones tienen el objetivo de crear *publicity*, construir relaciones con los consumidores y fortalecer el conocimiento de la marca a través del entretenimiento (Papasolomou, Thrassou, Vrontis, & Sabova, 2014)

En cuanto a las relaciones públicas utilizadas por marcas de lujo, se destacan los eventos corporativos para ocasiones especiales, siendo éstos normalmente presentaciones de productos. Por ejemplo, las colecciones de moda textil de CHANEL se exhiben cada año en el *Grand Palais* de París, donde se concentran personalidades del mundo de la moda, música y cine (Chanel, 2015)

Como consecuencia de la inversión en publicidad, estas festividades aportan prensa, de modo que se consigue repercusión mediática. Todo esto logra que el lujo se perciba como un estilo de vida, inaccesible para la mayoría y exclusivo solamente para unos pocos (Lahiri & Siddika, 2014).

Además de los eventos mencionados, es común que se organicen eventos para consumidores especiales, demostraciones privadas de productos, acceso *online* a información privilegiada, ventas en pases de moda exclusivos, etc. Éstos normalmente requieren la presencia de especialistas que comprendan el producto o la del mismo creador del producto. Es muy importante la interacción con el cliente, ya que con esto se le puede fidelizar y por otro lado obtener información útil.

La promoción de ventas se aplica mediante incentivos empleados por la marca para conseguir consumidores a corto plazo. En el caso del lujo, según Guiltinan, Paul, & Madden, (2001) una marca de lujo que establece promociones de precios para competir con marcas convencionales puede debilitar gradualmente su posición de ventaja, ya que los clientes que tienen las marcas de lujo son clientes a largo plazo, más leales y, por tanto, parcialmente aislados de los efectos de las promociones.

A la vez que una marca de lujo no puede competir en precio con marcas que ofrezcan grandes descuentos, se pueden mantener en la cima si se enfoca en ganar consumidores fieles en lugar de consumidores que compren solo una vez debido al descuento aplicado (Minsker, 2003). Es decir, la marca de lujo tiene más clientes que perder si establece promociones, que los que puede ganar (Guiltinan, Paul, & Madden, 2001).

Las marcas de lujo, como muchas otras, utilizan la imagen de un *endorser*, esto es, encontrar un personaje referente que dé el mismo mensaje que la estrategia de marca y su modelo de creación publicitaria. Debe seguir el hilo conductor del mensaje de comunicación, como los demás elementos (anuncios, emails, promociones, eventos, etc.) (Valor, 2015). El efecto positivo del *endorsement* sobre la memoria y reconocimiento, actitudes hacia la marca y evaluaciones sobre la marca dependen de factores como la credibilidad del *endorser*, (Goldsmith, Lafferty, & Newell, 2000) la congruencia entre la celebridad y el producto, y la creencia de que al *endorser* de verdad le gusta el producto (Silvera & Austad, 2004). Además,

“[U]n factor que influye en la efectividad del uso de un *endorser* y en las intenciones de compra es el atractivo físico de la celebridad elegida”.
(Reto & Borges, 2014, p. 580)

3.2.5 PRECIO

Según Susana Campuzano, (Campuzano, 2003) el precio es un elemento crucial del marketing mix. Éste determina la categoría de lujo a la que pertenecen los productos de la marca, asignándole valor al producto. Aún así, lo más importante en cuanto a este concepto es tener una relación calidad/precio óptima y se ajusta correctamente el producto.

Esta autora explica que los bienes de lujo “suelen presentar una elasticidad negativa *bastante elástica*” (Campuzano, 2003, p. 212) esto quiere decir que debido al tipo de producto, los consumidores pueden dejar de comprarlo cuando suban los precios, ya que no es un artículo de primera necesidad. Aun así, los bienes pertenecientes al lujo accesible son inelásticos, ya que sus compradores no casi sensibles a los cambios de precios, en cambio cuando se trata de lujo accesible, existe cierto nivel de elasticidad.

El establecimiento del precio tiene que tener en cuenta cuatro elementos: los costes de creación e investigación, los costes de las materias primas, fabricación y control de calidad, los costes de distribución y comunicación y, dependiendo del tipo de lujo, y el margen para la empresa. Este margen puede ser de la exclusividad, (para lujo inaccesible) de la selectividad, (para lujo intermedio) o de prestigio (en el caso del lujo accesible. (Campuzano, 2003).

3.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO

Manejar las múltiples monedas, los diferentes idiomas, los cálculos de impuestos de cada país y la logística no es tarea fácil (Onkonkwo, 2007).

Aun así, ¿Qué empresa de lujo puede considerarse como tal si no es reconocida internacionalmente?. Esta idea la respalda Michel Lombard, (1989) quien afirma que este reconocimiento internacional es necesario para que una marca de lujo tenga éxito. (Lombard, 1989, citado por Campuzano, 2003).

“La internacionalidad por tanto, no es sólo una consecuencia lógica del crecimiento de una marca, sino que se impone como una condición necesaria para que la marca se sitúe en el exquisito grupo de las mejores marcas de lujo, sobre todo en la cultura global que se vislumbra” (Campuzano, 2003, p. 125).

Ya que en esta investigación estudiamos marcas que se enfocan mucho en la marroquinería, se tratará este caso. Las empresas de lujo en marroquinería y artículos de piel basan su estrategia en el hecho de que los bienes son localmente producidos y en que el concepto del producto está firmemente ligado al territorio y con la producción artesana. La distribución global permite a la compañía exportar su *know-how*, posicionándose a sí misma como una empresa miembro del mercado de lujo global (Mosca, Bertoldi, & Giachino, 2015). Estos autores también enuncian que la distribución directa se utiliza para proteger los valores de la marca durante el proceso de internacionalización y expansión del mercado, mediante la apertura de tiendas propias para proyectar y transmitir una imagen muy cuidada y acorde con la empresa.

Los fundadores del lujo ya reconocieron la importancia de distintos conceptos de negocio como las marcas registradas y el *branding* global, mucho tiempo antes de que el *branding* fuera un aspecto clave de negocio (Onkonkwo, 2007). Por ejemplo; Cartier abrió su primera tienda internacional en Londres en 1902 y posteriormente en Nueva York en 1909 (Onkonkwo, 2007).

4. CASO PRÁCTICO

4.1 PERFILES DE CONSUMIDOR EUROPEO Y LATINOAMERICANO

En este apartado se explicarán con detalle los perfiles de consumidores de las dos regiones a comparar; Europa y Latinoamérica. Se compararán preferencias y se analizarán estos perfiles basados en las razones por las

que estos consumidores se comportan de una forma u otra a la hora de adquirir bienes de lujo.

4.1.1 EL CONSUMIDOR LATINOAMERICANO

Latinoamérica es una región donde la desigualdad es un problema primario, según Rebeca Grynspan, (2014) ex ministra de Hacienda de Costa Rica, (2015) es muy preocupante que el índice de Gini más bajo de todo este territorio, (correspondiente a Uruguay) sea más alto que el del país con el índice más alto de Europa.

Basándose en estos datos, Joaquín Estefanía (2015) nos plantea: Los más pobres del mundo no están en Latinoamérica, sino en África, por tanto, ¿Tiene Latinoamérica a los ricos más ricos? Este mismo escritor afirma que quizá ese hecho explicaría la gran desigualdad.

Si Latinoamérica tiene a los ricos más ricos, es probable que estos compren más lujo que los ricos de otras regiones. Euromonitor Internacional (2015) ha elaborado un estudio donde certifica que el consumidor Latinoamericano ha aumentado su gasto en lujo un 25% desde el año 2010. Según este estudio, son México y Brasil los principales mercados de moda y lujo para este territorio, dado el aumento del poder adquisitivo de su clase media. Asimismo, esta consultora prevé que las ventas del lujo se disparen más de un 30% en México.

Según Bain Consumer, México concentra la mitad de las ventas Premium de Latinoamérica y el consumo de lujo crece, sólo en esta región, un 12% anual desde el año 2009.

Además de lo favorable que suponen los datos anteriores para el lujo, según Diego Stecci, (2015) ex director para América Latina de Salvatore Ferragamo, el sector de la moda, el diseño y el lujo se están consolidando en el territorio latinoamericano. Es por esto que las firmas de lujo están cada vez más

presentes en dicho escenario, y es importante tener este potencial mercado de consumo en cuenta.

Según Stecci, (2015) el perfil del consumidor Latinoamericano de lujo se define por ser cada vez más joven, (debido al cambio generacional existente) influido por la información *online* y la aparición de “*fashion bloggers*” y otras figuras de referencia (actrices, cantantes, etc.,...). Aun así, señala también que el hecho de que sean jóvenes no quiere decir que compren lujo más moderno o transgresor, sino que el consumidor latinoamericano “conserva el gusto clásico por lo bello”, y eso es lo que busca al comprar lujo de las primeras marcas.

Otro factor diferenciador del consumidor latinoamericano es que tiene muy en cuenta a la experiencia exclusiva que le ofrecen las marcas de lujo, y que no le gusta renunciar a dicha experiencia, ya que valora mucho la atención que recibe.

Según el estudio de mercado realizado por *Trendwatching*, de los consumidores latinoamericanos se puede destacar (de entre otras cosas) lo siguiente:

- *Novismo*: consumidores que compran un producto por primera vez, es decir, productos de lujo, billetes de avión, productos *gourmet*,...
- *Status*: se busca pertenecer a un nicho concreto de la sociedad. Compras altruistas y generosas (marketing con causa) aumentan el status (estrategia empleada por Bulgari² repetidas veces)
- *Flex life*: este consumidor busca que el producto se ajuste a su vida, que no le saque de la rutina establecida. Buscan formas de consumo que se ajuste a su rutina.

² Bulgari lanzó en 2008 un anillo solidario, en el que apoyaba a la campaña “Reescribamos el Futuro”, iniciativa de la ONG Save the Children, en la cual comprando dicho anillo, por valor de 400 euros, se comprometían a donar un porcentaje a dicha ONG. Esta campaña les funcionó tan bien, que se utilizó más adelante, pero esta vez para salvar a las abejas. Fuente: (www.bulgari.com)

Además de esto, el colectivo de consumidores latinoamericanos busca información antes de la compra y ante todo busca transparencia. La desconfianza en Latinoamérica ha aumentado; corrupción, muerte, desapariciones, escándalos relacionados con sobornos, entre otros, son las razones principales por las que estos consumidores, hoy en día, quieren estar informados de todo (Trendwatching, 2015). En 2013, en una encuesta realizada por Edelman, conocida firma dedicada al estudio de las relaciones públicas, constató que el 73% de los consumidores brasileños dijeron que querían que las marcas fueran transparentes en cuanto al origen y producción de los bienes, mientras que en el año 2014, esta cifra aumentó a un 84%. (Barómetro de Confianza de Edelman, 2014, citado por Trendwatching 2014).

Moldeando un poco más el perfil de consumidor del latinoamericano, se puede añadir que el *made-in* de un producto de origen europeo, es un factor de competitividad de la marca de este origen con respecto a otras marcas no europeas que operan en el territorio latinoamericano (Küster, Román, & Vila, 2004).

4.1.2 EL CONSUMIDOR EUROPEO

Europa tiene de media un índice de Gini más bajo que el latinoamericano, esto significa que la repartición de los bienes de cada país miembro de Europa es más equitativa que dicha repartición en los países de Latinoamérica. Como no hay una desigualdad de clases prominente, en el continente Europeo la clase media es más abundante (aproximadamente 59% de la población forma parte de la clase media). (INE, 2015)

Stephen Macklow-Smith, Manager de Activos de JP Morgan, asegura que la habilidad que tenga Europa para transformar *commodities* en lujo, proporcionará un acceso barato a un mercado creciente, que es el de la clase media. (Morris, 2013)

Los consumidores de esta clase media, abundante en el territorio en cuestión, tienen mayores niveles de gusto, educación y “mundo”. Ya que los consumidores de clase media están mejor educados, son más sofisticados, han viajado más, son más aventureros y más “expertos” que nunca, lo que quieren son productos que atraigan su curiosidad. (Silverstain & Fiske, 2003)

“Europa es el mercado de lujo más grande, responsable del 36% de las ventas totales del lujo” (Remy & Tochtermann, 2012, p. 2). Según el estudio para McKinsey & Co. que estos autores realizaron, los consumidores europeos han ido perdiendo el entusiasmo por el consumo de lujo y han desarrollado sensibilidad a los cambios de precio, lo que supone cambios en la forma de buscar y disfrutar este tipo de bienes.

Mientras que los chinos prefieren artículos de textil, relojes y marroquinería, los europeos se enfocan más en las fragancias, cosméticos y textil (siendo este último el sector de lujo donde más gastan (Jones, 2014)). El estudio también afirma que el segmento de consumidores “adinerados” (ingresos superiores a los 100.000 €) compran lujo por impulso, toman la decisión de compra cuando se encuentran en el establecimiento, mientras que los consumidores de clase media (con ingresos entre los 50.000 € y los 100.000 €) toman la decisión de comprar lujo a través de los medios tecnológicos disponibles. (Remy & Tochtermann, 2012).

Los consumidores europeos, durante el año 2014 se gastaron en total 27.000 millones de dólares en textil de lujo, seguido por 19.800 millones de euros en relojes, joyería y marroquinería. Según este estudio se espera que las ventas de lujo en Europa lleguen a 14.900 millones anuales en 2018 (Jones, 2014).

Los factores clave que inciden sobre la decisión de compra de lujo en el consumidor europeo son principalmente la calidad de los materiales, la durabilidad de los mismos y el *value for money*, y además, la compra del lujo se realiza en el lugar de origen y se prefiere hacer en la tienda propia (*monobrand store*) (D'Arpizio, 2014).

Según el estudio realizado por Bain & Company, (D'Arpizio, 2014) los consumidores europeos compran mucha cantidad de lujo, (en número de artículos) en cambio los latinoamericanos compran menor cantidad de artículos, el desembolso de dinero es mayor.

4.2 MARCAS A TRATAR

En este apartado se desarrollarán tres marcas objeto de estudio: Louis Vuitton, Chanel y Carolina Herrera. Se eligen estas tres marcas debido a que operan en el mismo sector (marroquinería de lujo) pero aunque en apariencia parezca que operan de la misma forma, no es así. Cada una de estas marcas aplica una estrategia de marketing y de internacionalización en destino y en origen diferente. ¿Por qué Carolina Herrera aplica descuentos en Europa? ¿Por qué Chanel tiene tan pocos establecimientos en Latinoamérica?

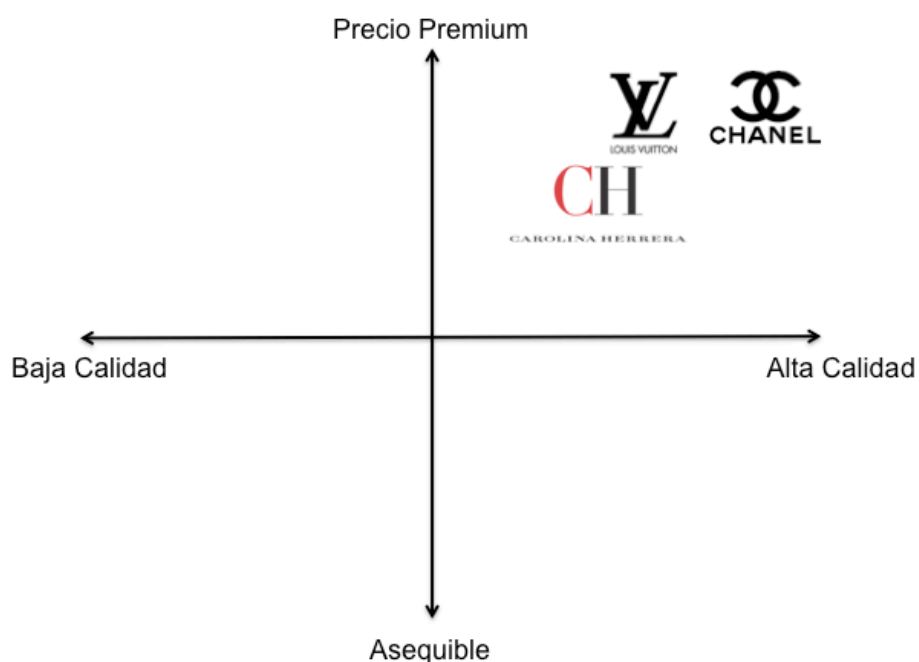
Se estudiará la estrategia de internacionalización y su presencia y actividad mencionadas anteriormente en la región latinoamericana y la europea de estas tres marcas, con el objetivo de encontrar las razones por las cuales operan de cierta manera.

De estas tres marcas, dos son de origen europeo y una americana, con esto podemos comparar³ la forma de llegar y operar en los países de destino, y analizar las estrategias que aplican. De las dos marcas de origen europeo; Chanel y Louis Vuitton, ambas tienen un legado importante, pero su posicionamiento es diferente.

Además de esto, se estudiarán las tiendas propias de estas marcas en México y en Madrid, haciendo posible su comparación.

³ Para estudiar las tiendas propias de Louis Vuitton, Chanel y Carolina Herrera en ambos continentes, se utilizará la información recopilada de visitas a éstas en México y España en Diciembre 2014.

Figura 1: Posicionamiento de las tres marcas a tratar



Fuente: Elaboración propia a partir de estudios realizados por C. Porral y C. Dopico (2011) y Marber y Wellen (2007)

4.2.1 LOUIS VUITTON

Maison Louis Vuitton⁴ es una marca fundada en París en el año 1854. Hoy en día sus bolsos y maletas se han convertido en productos clave de la compañía. Aun así, Louis Vuitton ofrece un rango de artículos muy amplio; desde accesorios a productos de textil.

Uno de sus más valiosos activos es el logotipo actual de la marca; las iniciales de la misma en color beige sobre marrón, que poco a poco se han convertido en una señal de diferenciación, tradición, excelencia y rareza que le llevó a posicionarse como marca de lujo (C. Porral & C. Dopico, 2011).

Los productos más destacados de la marca son los bolsos y los accesorios de piel. Concretamente, el bolso *Speedy 35* es el que actualmente lidera sus ventas (Onkonkwo, 2007). Louis Vuitton es especialmente reconocido por su

⁴ Toda la información acerca de la historia de Louis Vuitton es procedente de su página web oficial: www.LouisVuitton.com

doble costura en los bolsos, lo que le aporta mas durabilidad y aguante (Heine, 2010).

Es importante destacar que Louis Vuitton cuida mucho las ubicaciones donde establece las tiendas. Normalmente abre establecimientos a pie de calle en las avenidas más exclusivas y lujosas del mundo, como Rodeo Dr. en Beverly Hills ó en la 5a Avenida en Manhattan. De no ser un establecimiento a pie de calle, se instala en los centros comerciales más lujosos de cada ciudad, como el *Dubai Mall* o dentro de grandes almacenes de lujo, como *Galleries Lafayette* (Onkonkwo, 2007 y Louis Vuitton, 2015). Segun Pedro J. Utrera, director de comunicación y relaciones públicas del grupo Louis Vuitton Moët Hennesy, “debido a la exclusividad que se quiere transmitir que Louis Vuitton tiene una política de *no descuentos*” (Utrera, 2015).

En el año 1987 Louis Vuitton pasó a formar parte del conglomerado de productos de lujo LVMH, fusionándose con Moët Chandon y Hennessy, fabricantes de *champagne* y *cognac* (C. Porral & C. Dopico, 2011).

Louis Vuitton comenzó abriendo varios establecimientos en París, y se extendió por el país francés. Posteriormente dio paso muy decisivo para la marca fue la apertura de Louis Vuitton en América debido a la gran demanda obtenida por parte de las estrellas de Hollywood. Esta apertura le dio el impulso necesario para comenzar a abrir tiendas en muchas otras partes del mundo.

La forma de internacionalización de Louis Vuitton fue a través de inversión directa, estableciendo tiendas propias en el extranjero. Louis Vuitton controla todo el canal de distribución de sus productos, vendiéndolos exclusivamente a través de sus puntos de venta y controlando así la marca y la experiencia de compra del consumidor (C. Porral & C. Dopico, 2011) .

Actualmente la marca es considerada por Forbes como la decimocuarta marca con más valor del mundo, valiendo 28.000 millones de dólares, ganando márgenes cercanos al 40% de cada venta (Forbes, 2015).

A) LOUIS VUITTON EN LATINOAMÉRICA

Actualmente, la marca vende en sus propios establecimientos y grandes almacenes como El Palacio de Hierro en México. Louis Vuitton opera en 9 países latinoamericanos, de los cuales se destacan los dos mercados emergentes mencionados anteriormente en los que se vende más lujo; México (donde tiene seis establecimientos) y Brasil (donde tiene seis establecimientos) (Guerrero Castro & Toldos Romero, 2013).

Cabe destacar en este apartado que los consumidores latinoamericanos valoran mucho el *made-in* europeo, especialmente en artículos de marroquinería. Es por esto que la calidad percibida por los consumidores procedentes de esta región perciben una mayor calidad del producto (Küster, Román, & Vila, 2004).

Tabla I: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Louis Vuitton

LOUIS VUITTON EN LATINOAMÉRICA	
Chile	1
Brasil	6
Colombia	1
Aruba	1
Panamá	1
Barbados	1
México	6
República Dominicana	1
Puerto Rico	1

Fuente: Elaboración propia a partir de www.LouisVuitton.com

En cuanto a la venta por internet, Louis Vuitton cuenta con tienda *online* exclusivamente para Brasil y Puerto Rico. Aun así, la página *online* con los precios en dólares es visible en todos los países de esta región.

Según los datos recogidos en la tienda Louis Vuitton localizada en los grandes almacenes “Palacio de Hierro” en Polanco, México D.F, el número

medio de dependientes atendiendo al público es de cuatro personas. Además de esto, el precio del producto estrella de la marca, en este caso el bolso Speedy, del tamaño mediano es 16.497 pesos mexicanos, equivalentes a 974€.

B) LOUIS VUITTON EN EUROPA

En cuanto al continente europeo, Louis Vuitton cuenta con numerosas tiendas propias, y vende también en numerosos grandes almacenes, como *Galeries Lafayette* y *Les Printemps* en París, el Corte Inglés en España y *La Rinascente* en Roma.

En la actualidad la marca opera en 21 países de la Unión Europea, con un total de 87 establecimientos, de los que se destaca su presencia en Francia (donde cuenta con 19 establecimientos) y en Inglaterra (donde está presente en 10 localidades) (C. Porrall & C. Dopico, 2011).

Tabla II: Países europeos donde hay establecimientos de Louis Vuitton

LOUIS VUITTON EN EUROPA			
España	5	Polonia	1
Portugal	1	Austria	2
Francia	18	Suiza	8
Bélgica	3	Italia	16
Luxemburgo	1	Grecia	3
Finlandia	1	Rumania	1
Noruega	1	Inglaterra	10
Suecia	1	Escocia	1
Dinamarca	1	Irlanda	1
Alemania	11	Rusia	1

Fuente: Elaboración propia a partir de www.LouisVuitton.com

En lo que se refiere a la venta *online*, Louis Vuitton ofrece la posibilidad de comprar *online* solo a los consumidores de algunos países; Francia, Alemania, España, Italia, Reino Unido y Rusia. Aun así, la página web con los precios de cada artículo está disponible en todos los países de la Unión Europea.

En el caso de Europa, el estudio de número de dependientes es obtenido de la tienda Louis Vuitton a pie de la calle Ortega y Gasset, en Madrid, España, y es de 10 personas. El precio del mismo bolso estudiado anteriormente, el Speedy 35, (el tamaño medio) es de 300€.

4.2.2 CHANEL

Gabrielle “Coco” Chanel⁵ abre su primera tienda en el año 1910 en el emblemático número 31 de *Rue Cambon* en París, donde actualmente sigue su sede. Dedicada al sector textil, Coco Chanel revolucionó la moda femenina de la época.

En sus primeros momentos sus diseños no fueron aceptados, ya que estaba cambiando el tradicional corsé femenino por una “elegancia casual” y cómoda. Esta diseñadora introdujo los trajes y pantalones para mujer, el textil “*tweed*” y entre otros artículos, se centró en los vestidos, la joyería y en la perfumería.

Hacia el 1920 Gabrielle Chanel se convirtió en una de las diseñadoras de moda parisina más cotizadas, haciendo de su estilo “*Little boy*” una moda. Con ello se convirtió en la imagen de la elegancia y el buen gusto durante la década en la que París era la capital de las artes. Más adelante, en 1922 introdujo un perfume; el No. 5, que en la actualidad todavía sigue siendo uno de los productos Chanel que más rentable resulta, además del icónico bolso 2.55, el *Boy Bag*, los zapatos bicolor y de las variedades de la “*Little Black Jacket*”⁶. Esta marca también tiene una política de no-descuentos

Coco Chanel fue la líder de un estilo de vida para las mujeres de la época, y por tanto la modelo a seguir por muchas otras casas de moda, creando un imperio bajo su nombre. Actualmente la marca pertenece a Alain y Gerard

⁵ Toda la información acerca de la historia y evolución de Chanel ha sido obtenida de su página web oficial: www.Chanel.com, en el apartado *Inside Chanel*.

Wertheimer, herederos del socio de Coco Chanel. La casa es dirigida por Karl Lagerfeld desde 1983, quien aprovecha las modas actuales para seguir con el legado de *Madmoiselle* Coco, respetando sus gustos y el estilo que ella quiso transmitir.

En los últimos años, esta marca ha “jugado” mucho con las ediciones limitadas, sacando cada temporada un artículo “peculiar”, del que no fabrican muchas piezas y que no vuelve a fabricarse (Marber & Wellen, 2007). Un ejemplo de este caso es el bolso con forma de botella de leche que lanzó la temporada Otoño-Invierno 2014.

Esta casa se internacionaliza estableciendo tiendas propias en el extranjero, controlando así, igual que su competidora Louis Vuitton, todo el canal de distribución y la experiencia del consumidor (Marber & Wellen, 2007).

Chanel es actualmente considerada por Forbes la marca número 85 entre las marcas con más valor del mundo, siendo éste de 6,800 millones de dólares (Forbes, 2015).

A) CHANEL EN LATINOAMÉRICA

Chanel apostó pronto por la internacionalización de la marca después de su triunfo entre las estrellas de Hollywood (Chanel, 2015). Actualmente tiene establecimientos en tres países latinoamericanos; operando en México D.F. a través de los grandes almacenes de lujo *Saks Fifth Avenue*, con tienda en la capital Panameña, y con tres tiendas propias en São Paulo. Definitivamente Chanel apuesta por los países con economías emergentes que más están adquiriendo lujo.

En este caso sucede lo mismo que sucede con Louis Vuitton, los consumidores valoran el *made-in* europeo de forma positiva, (en marroquinería) siendo esta una ventaja competitiva en estos países (Küster, Román, & Vila, 2004)

Tabla III: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Chanel

CHANEL EN LATINOAMÉRICA	
Panamá	1
Brasil	3
México	1

Fuente: Elaboración propia a partir de www.Chanel.com

En cuanto a la venta por internet, Chanel no dispone del servicio de venta *online* para ningún país y, concretamente, en Latinoamérica se pueden visualizar los precios de los productos de la marca (Chanel, 2015).

La tienda Chanel a estudiar en Latinoamérica es el establecimiento ubicado dentro de los lujosos grandes almacenes *Saks Fifth Avenue* en Santa Fe, México D.F. De este establecimiento se obtiene que el número medio de dependientes es de 4 persona y que el precio medio del artículo más vendido del momento – el *Boy Bag*, es de 86.213 pesos mexicanos, equivalentes a 5090€.

B) CHANEL EN EUROPA

Con sus orígenes en el conocido número 31 de la *Rue Cambon* en París, Chanel comenzó a adquirir establecimientos en Francia antes de expandirse al extranjero. Es por esto que cuenta con 14 establecimientos en este país, diferencia substancial con el resto de países europeos.

Actualmente opera en 13 países europeos, con 47 establecimientos. Entre estos se encuentran tiendas propias en calles principales, (ya sean de textil y accesorios de piel o de cosméticos) en centros comerciales o en grandes almacenes, como *Galeries Lafayette* en París ó *Harrods* en Londres.

Además de destacar su numerosa presencia en Francia, se destaca también su presencia en el Reino Unido, donde tiene siete establecimientos en total.

Tabla IV: Países europeos donde hay establecimientos de Chanel

CHANEL EN EUROPA	
España	3
Francia	14
Alemania	6
Inglaterra	7
Irlanda	1
Austria	1
Italia	5
Grecia	2
Bélgica	2
Finlandia	1
Suiza	3
Rusia	3
Portugal	1

Fuente: Elaboración propia a partir de www.Chanel.com

Chanel no dispone de venta *online* para ningún país de la Unión Europea, ni tampoco muestra los precios de sus artículos en la página oficial.

El número de dependientes en la tienda estudiada en Europa, Chanel en la calle madrileña de Ortega y Gasset, es de 7 personas. El precio medio del Boy Bag, mismo bolso estudiado en Latinoamérica, es de 4.100€.

4.2.3 CAROLINA HERRERA

En el año 1981 comienza el imperio de Carolina Herrera⁷, tras la realización de su primer *showroom* privado en Estados Unidos, donde expuso sus primeros veinte diseños a la élite neoyorquina. De origen venezolano, esta diseñadora proponía un estilo femenino sobrio, elegante y refinado, estilo que poco a poco fue calando entre muchas celebridades.

Carolina Herrera fue la encargada de elaborar el vestido de novia de Caroline Kennedy, hija de John Fitzgerald Kennedy lo que le dio el impulso a su carrera y al nombre de la marca.

⁷ Toda la información acerca de la historia y evolución de Carolina Herrera es extraída de su página web oficial: www.CarolinaHerrera.com/es

En la actualidad, la marca CH Carolina Herrera se dedica a la fabricación y venta de textil, perfumería, accesorios y zapatos. Los artículos más vendidos por la marca son los bolsos de piel, (concretamente el *Andy Bag*) y los zapatos de cuero. Además, bajo el nombre de Carolina Herrera New York, se ofrecen colecciones *prêt-à-porter* y vestidos de novia de lujo.

En el año 2000, la marca firma con la compañía gallega Sociedad Textil Lonia, quien ya llevaba la marca Purificación García, una licencia para la producción y distribución de la línea CH Carolina Herrera internacionalmente. Con ello se lleva la marca a más de 150 centros comerciales de todo el mundo, globalizando el estilo intemporal de Carolina Herrera y sus icónicos bolsos con piel grabada.

Aun habiendo buscado un posicionamiento como tienda de lujo, esta marca pierde cierto control de la distribución del producto, ya que cede licencias a terceros. Según Okonkwo, (2007) “en algunos casos, marcas de lujo que establecen una política de no-descuento, pueden no ser capaces de controlar esta política en los establecimientos de los dueños de las licencias que han cedido y quienes sí ponen descuentos en práctica.” (Okonkwo, 2007, p. 196)

Estas razones, unidas a la existencia de tiendas *outlet* de la marca hacen que el público objetivo de la marca tenga una percepción de la calidad un poco más baja que las otras marcas a tratar (C. Porral & C. Dopico, 2011).

A) CAROLINA HERRERA EN LATINOAMÉRICA

De origen Venezolano, después de firmar con el grupo Sociedad Textil Lonia, Carolina Herrera comenzó una gran expansión hacia Latinoamérica. Actualmente cuenta con 31 establecimientos en 14 países.

Una vez más, se destaca la presencia del establecimiento en Brasil (donde tiene cinco tiendas) y en México (donde cuenta con cuatro tiendas).

Tabla V: Países latinoamericanos donde hay establecimientos de Carolina Herrera

CAROLINA HERRERA EN LATINOAMÉRICA	
Brasil	5
Chile	1
Colombia	6
Ecuador	2
El Salvador	1
Guatemala	1
México	4
Panamá	2
Perú	2
Puerto Rico	1
Republica Dominicana	1
Uruguay	1
Venezuela	2

Fuente: Elaboración propia a partir de www.CarolinaHerrera.com

En cuanto a su página web, es posible descargarse el catálogo de la marca, pero no muestra ningún precio ni dispone de tienda *online*.

Tras la visita a la tienda Carolina Herrera ubicada en los grandes almacenes “Palacio de Hierro” en Polanco, Ciudad de México, se confirma que el número de dependientes presentes en la tienda es de 3 personas. También se obtuvo el precio del *Andy Bag*, que es de 9.315 pesos mexicanos, equivalente a 550€.

B) CAROLINA HERRERA EN EUROPA

La marca tiene presencia en Europa, aunque no tan prominente como en Latinoamérica. Carolina Herrera está presente en siete países, con sede en España, donde tiene 14 establecimientos, sin contar con el *Outlet Store* que tiene a las afueras de Madrid y que no incluyen en su página oficial.

Tabla VI: Países europeos donde hay establecimientos de Carolina Herrera

CAROLINA HERRERA EN EUROPA	
España	15
Francia	2
Polonia	2
Portugal	2
Inglaterra	2

Fuente: Elaboración propia a partir de www.CarolinaHerrera.com

En cuanto a venta *online*, Carolina Herrera no dispone de venta por internet para ninguno de los países de la Unión Europea, ni tampoco muestra los precios de los artículos.

El número medio de dependientes en tienda es de 7 personas, dato obtenido de la visita a la tienda en la calle Serrano, en Madrid. El precio del mismo bolso obtenido en Latinoamérica, el *Andy Bag*, es de 360€.

4.2.4. CONCLUSIONES: UNA COMPARATIVA ENTRE LAS MARCAS

Tabla VII: Precios de los productos más vendidos en la actualidad de las tres marcas a tratar

		Precio del producto estrella	
		México	España
Louis Vuitton	Speedy	974 €	700 €
Chanel	Boy Bag	5.090 €	4.100 €
Carolina Herrera	Andy Bag	550 €	360 €

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada en las tiendas de las tres marcas

Tabla VIII: Número medio de dependientes atendiendo al público de las tres marcas a tratar

	Número de dependientes en tienda	
	México	España
Carolina Herrera	3	6
Louis Vuitton	4	10
Chanel	4	7

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada en las tiendas de las tres marcas

Tabla IX: Número total de establecimientos en Latinoamérica y Europa de las tres marcas a tratar

	Número de Tiendas	
	Latinoamérica	Europa
Louis Vuitton	19	87
Chanel	5	46
Carolina Herrera	31	23

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada de las páginas web oficiales de cada marca.

Tabla X: Posibilidad de compra online de las marcas a tratar

	Muestra Precios <i>Online</i>		Posible Compra <i>Online</i>	
	Latinoamérica	Europa	Latinoamérica	Europa
Louis Vuitton	Sí	Sí	Sí	Sí
Chanel	Sí	No	No	No
Carolina Herrera	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia a partir de información recopilada de las páginas web oficiales de cada marca.

5. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación expuesta se podrían extraer las siguientes conclusiones:

- Aunque una marca de moda de lujo pueda estar presente en diferentes territorios, en cada uno de estos varía su gestión, siguiendo unas líneas básicas en cuanto a su política en todos ellos. En el caso de Louis Vuitton (comparando con las otras dos marcas) tiene un nivel de precios “medio”. Es una marca accesible, ya que tienen productos con precios a partir de los 115€, pero cuyo *Brand Identity* es muy parecido al de Chanel, (C. Porral & C. Dopico, 2011) marca que se identifica por la exclusividad que representan sus elevados precios (lujo inaccesible). Aun operando en tipos de lujo diferentes, ambos tienen estrategias de marketing parecidas, como la política de *no-descuentos* y la elección cuidadosa de las ubicaciones de sus tiendas. Aun así, Chanel todavía no ha desembarcado en Latinoamérica tanto como Louis Vuitton, sino que apenas tiene cinco establecimientos en todo el territorio, en comparación con los 19 que tiene Louis Vuitton. Este hecho puede ser parte de la estrategia de exclusividad que tiene Chanel, ya que lo que transmite es la percepción de ser “inalcanzable”; muy pocos tienen acceso a la marca, ya sea por dinero o por distancia física (esta conclusión se respaldaría también por el hecho de que en Europa Louis Vuitton tiene prácticamente el doble de tiendas que Chanel). Por otro lado está Carolina Herrera, que comparada con las dos marcas anteriores, se mueve en un nivel de precios medio-bajo, (dentro de los precios de lujo) y se clasifica dentro del lujo accesible. Esta marca cuenta con 31 establecimientos en Latinoamérica, y 23 en Europa. Hay que tener en cuenta que, aunque los orígenes de la marca sean venezolanos y estadounidenses, los consumidores latinoamericanos tienen la percepción de que la marca es española, aventajándose esta de la ventaja competitiva del *made-in* europeo.
- Cuando una marca se lanza en diferentes mercados, los consumidores se pueden comportar de manera diferente. Así, los latinoamericanos lo hacen para ganar status, ya que en estos países, aunque hay muchas

desigualdades económicas, hay mucha población adinerada. Para estos consumidores, cuyos países tienen unos niveles de precios más bajos que los europeos, comprar un artículo de lujo es un proceso puntual, no es cualquier cosa. Por esta razón, estos consumidores acuden al establecimiento con toda la información necesaria acerca del producto, y quieren que su experiencia de compra sea lo más grata posible. El consumidor latinoamericano de lujo no compra por internet, ya que no está dispuesto a renunciar a la experiencia exclusiva ofrecida por las marcas de lujo. Si el producto tiene *made-in* europeo, el consumidor, además, tendrá una mejor percepción de él. En cambio, los consumidores europeos del lujo son pertenecientes a dos estratos; el de la clase media y el de la clase alta. Éstos son más curiosos en cuanto al producto, sus atributos y a su funcionalidad, sin olvidarse del status que les aporta la marca, aunque no consideran este último el factor más importante y decisivo.

- Según los resultados de esta investigación, las marcas de “viejo lujo” procedentes del continente europeo tienen un patrón general para la actuación en países latinoamericanos. En primer lugar, se utiliza el *made-in* europeo para llegar a estos consumidores, y se aprovecha esta ventaja competitiva para cobrar un “margen de la exclusividad” (porque aunque no todas las marcas europeas que venden en Latinoamérica son de lujo inaccesible, el origen en sí le aporta a la marca cierta rareza, y por tanto, cierta distinción al consumidor que porta una prenda de este origen). Como se puede observar en la tabla VII, este margen depende de la marca y del nivel de precios en el que originalmente opere.
- Esta conclusión deriva de la anterior, ya que se ha confirmado que las marcas actúan de diferente forma dependiendo del lugar geográfico donde se encuentren. En el caso de Louis Vuitton, cuando se establece en Latinoamérica mantiene la política de no-descuento, pero deshabilita la posibilidad de compra por internet a países que no darán un beneficio seguro - solo se puede comprar desde Brasil y Puerto Rico (y este último es tratado así por ser parte de Estados Unidos, donde sí está habilitada

esa posibilidad). Además de esto, en Latinoamérica la marca es percibida como una marca aun más inaccesible que en Europa, de forma que el volumen de compras no es tan abundante, siendo ésta es la razón por la cual establecen menos dependientes dentro de tienda, cuando la lógica nos dictaría que, al ser consumidores que quieren tener una experiencia de compra extraordinaria, se contratara aún más personal. En el caso de Chanel y Carolina Herrera, esto se aplica de la misma manera. Además, en el caso de Chanel, se permite a los consumidores latinoamericanos a acceder a la página web de la tienda donde los precios son visibles, y en Carolina Herrera se deshabilitan los descuentos. Estas dos últimas técnicas ayudan a construir la imagen de marca de lujo inaccesible que quieren obtener estas marcas.

- La sociedad europea es muy distinta a la sociedad latinoamericana, esto no es solo debido a diferencias culturales, sino que en la sociedad latinoamericana hay muchas desigualdades, y no hay prácticamente clase media. En cambio, en Europa, el estrato más grande lo compone la clase media; este es un factor clave para las marcas de lujo, ya que si no modificaran su estrategia al internacionalizar su marca hacia Latinoamérica, probablemente intentarían vender productos de lujo a la clase media, haciendo que los que realmente tuvieran el poder adquisitivo perdieran todo el interés en estas marcas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Según el estudio bibliográfico realizado, la autora de este trabajo de investigación cree que también podría ser útil estudiar las estrategias que emplean las marcas que manejan el “viejo lujo” en Rusia. Aunque en esta investigación se hayan incluido establecimientos en Moscú y San Petersburgo, puede haber un gap en cuanto a la información acerca de los consumidores rusos y las estrategias empleadas por las marcas de este tipo de lujo allí. Durante la elaboración de la revisión de la literatura para realizar esta investigación, fue difícil no advertir que prácticamente todas las tiendas de lujo operan en dicho país, y tienen siempre más de un establecimiento.

Puede ser muy útil investigar si hay alguna razón concreta por la que Louis Vuitton solamente habilite la tienda online en cinco países europeos, entre los que está Rusia, y por qué se realiza inversión en lujo en ese país.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Brands*. N.Y.: New York: The Free Press.
- Briefing, L. (2011). *Luxury Briefing*. Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.luxury-briefing.com/content/?m=200611>
- C. Porral, C., & C. Dopico, D. (2011). "Carolina Herrera" *Internationalization Strategy: Democratic Luxury or Maximum Exclusiveness?* (Vol. 14). European Research Studies.
- Campuzano, S. (2003). *El Universo del Lujo: Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Catry, B. (2003). *The Great Pretenders: The Magic of Luxury Goods* (Vol. 3). (B. S. Review, Ed.)
- Chanel. (2015). *Chanel*. Recuperado el Mayo de 2015, de Inside Chanel: <http://inside.chanel.com/es/>
- Chanel. (2015). *Chanel*. Obtenido de Chanel: http://www.chanel.com/es_ES/
- D'Arpizio, C. (14 de January de 2014). Lens on the Worldwide Luxury Consumer: Luxury Goods Worldwide Market Study Winter 2014. *Bain & Company*.
- Delgado, E. (2001). *Perspectivas del Estudio de la lealtad de la Marca*. Murcia, Espana: Universidad de Murcia.
- Dubois, B., & Czellar, S. (2002). *Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions Proceedingd*. Braga, Portugal: 31 European Marketing Academy Conference Proceedings.
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Consumer Research Working, 736*.
- Eastman, J., Goldsmith, R., & Flynn, L. (1999). *Status Consumption Consumer Behaviour: Scale Development and Validation*. Journal of Brand Management.
- Esch, F. R. (2008). *Strategie und Technik der Markenführung*. Munich: Vahlen.
- Fionda, A. M., & Moore, C. (2009). *Anatomy of the Luxury Fashion Brand* (Vol. 5/6). Journal of Brand Management.
- Forbes. (May de 2015). *Forbes*. Obtenido de The World's Most Valuable Brands: <http://www.forbes.com/companies/louis-vuitton/>
- French-Davis, R. (2005). *Reformas para América Latina después del fundamentalismo neoliberal*. CEPAL.
- Fuchs, C., Prandelli, E., Schreier, M., & W. Dahl, D. (September de 2013). All That is Users Might Not Be Gold: How Labelling Products as User Designed Backfires in the Context of Luxury Fashion Brands. *Journal Of Marketing, 77, 75-91*.
- Ghosh, A., & Varshney, S. (2013). *Luxury Goods Consumption: A Conceptual Framework Based on Literature Review*. (Vol. 2). South Asian Journal of Management.
- Gianni, G. (2010). *Marketing Public Relations: A Marketer's Approach to Public Relations and Social Media*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B., & Newell, S. (2000). *The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisement and Brands* (Vol. 3). Journal Advertisements.

- Grynspan, R. (14 de Abril de 2014). Intervencion en las Conferencias Catedra de America Latina: La Realidad Social de America Latina. Madrid, Espana: Universidad Pontificia Comillas.
- Guerrero Castro, M. E., & Toldos Romero, M. d. (2013). *El Efecto de las Dimensiones de la Personalidad de Marca en la Intencion de Compra de Marcas de Lujo en Mexico y Brasil* (Vol. 2). Monterrey, Mexico: Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Guiltinan, J. P., Paul, G., & Madden, T. (2001). *Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Han, Y. J., Nunes, J., & Dreze, X. (2010). *Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence* (Vol. 4). Journal of Marketing.
- Heine, K. (2010). *The Personality of Luxury Fashion Brands*. (Vol. 1). Journal of Fashion Marketing.
- Hermoso, A. (2015). *Apuntes para la asignatura Estrategia Empresarial*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Hoffman, J., Van Gorp, T., & Coste-Manière, I. (2012). *Brand Building: Luxury Leather Goods Brands Anatomized* (Vol. 3). Journal of Global Fashion Marketing.
- Husic, M., & Ciclic, M. (2009). *Luxury Consumption Factors*. (Vol. 2). Journal of Fashion Marketing and Management: an international journal.
- INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de INE: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976607
- Internacional, E. (2015). *Luxury Goods and Emerging Markets: Business Opportunities in Latin America*. Brazil.
- Jones, S. (December de 2014). UK to surpass Italy, France as top European luxury market by 2018: report. *Luxury Daily*.
- Kapferer, J. N. (1997). *Managing Luxury Brands*. Journal of Brand Management.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Limited.
- Kerin, R. A., Jain, A., & Howard, D. (1992). *Store Shopping Experience and Consumer Price- Quality Value Perceptions*. Journal of Retailing.
- Küster, I., Román, D., & Vila, N. (2004). *La Percepcion del Consumidor Latinoamericano del "Made in Spain"* (Vol. 17). Estudios sobre consumo.
- Lahiri, I., & Siddika, H. (2014). *Fashion Behaviour: Detangling Promotional Factors* (Vol. 8). Globsyn Management Journal.
- Lewi, G., & Lacoëuilhe, J. (2007). *Branding Management: la Marque d l'idée á l'accion*. Paris: Pearson Education.
- Louis Vuitton. (2015). *Louis Vuitton*. Recuperado el Mayo de 2015, de Encuentre una Tienda: <http://es.louisvuitton.com/esp-es/tiendas>
- Maden, D., Gotzas, A., & Topsumer, F. (2015). Effects of Brand Origin, Fashion Consciousness and Price-Quality Perception on Luxury Consumption Motivations: An Empirical Analysis Directed to Turkish Consumers. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 6, 4.
- Marber, A., & Wellen, P. (2007). *Developing Products With Soul: The Marketing Strategy of Chanel in Japan*. Marketing Management Journal.
- Melara San Román, P., & Bocigas Solar, O. (2011). Una Modalidad de Marca Incipiente: la Marca Premium. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Economicas y Empresariales*(83-84).

- Melara, P. (2015). *Apuntes para la Asignatura de Política de Producto y Gestión de Marca*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Miel, M. (2003). *Cartier n'est plus un Must du Luxe*. France: Management.
- Minsker, M. (September de 2003). Luxury and Discount: Retailers Seize Digital Marketing Momentum. *Customer Relationship Management*.
- Moore, C., & Britwistle, G. (2004). *The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand*. (Vol. 8). International Journal of Retail & Distribution Management.
- Morris, P. (2013). *JPM'S Macklow-Smith: Europe's Luxury brands tap into global middle class*. J.P. Morgan Chase & Co.
- Mosca, F., Bertoldi, B., & Giachino, C. (2015). *Development Strategies for International Distribution in luxury industry*. Turin, Italia: International Journal of Management Cases.
- O'Cass, A., & Frost, H. (2002). *Status Brands: examining the effects of non-product-related brand associations on status and conspicuous consumption*. (Vol. 2). Journal of product and brand management.
- Onkonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillian.
- Papasolomou, I., Thrassou, A., Vrontis, D., & Sabova, M. (2014). Marketing public relations: A consumer-focused strategic perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 13(1), 5-24.
- Phau, I., & Thea, M. (2009). *Devil Wears (Counterfeit) Prada: a study of antecedents and outcomes of attitudes towards counterfeit of luxury brands* (Vol. 1). Journal of Consumer Marketing.
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy*. (Vol. 1). Measuring Business Excellence.
- Reingold, J., & Wahba, P. (2014). *Where Have All The Shoppers Gone?* (Vol. 170). Fortune.
- Remy, N., & Tochtermann, T. (2012). *Domestic consumers: The "Sleeping Beauty" of European Luxury*. McKinsey & Co.
- Reto, F., & Borges, A. (2014). *Celebrity endorser attractiveness, visual attention, and implications for ad attitudes and brand evaluations: A replication and extension* (Vol. 21). Journal of Brand Management.
- Shermach, K. (1997). *What consumers wish brand manager knew* (Vol. 12). Marketing News.
- Sicard, M. (2006). *Luxe, mensonges et marketing. Mais que font les marques de luxe?* Paris: Pearson Education France.
- Silvera, D. H., & Austad, B. (2004). *Factors Predicting the Effectiveness of Celebrity Endorsement Advertisements* (Vol. 11). European Journal of Marketing.
- Silverstain, M. J., & Fiske, N. (2003). *Luxury for the Masses* (Vol. 81). Harvard Business Review.
- Stecci, D. (23 de Abril de 2015). El Perfil del Nuevo Consumidor del Mercado de Lujo en America Latina. *America Economia*.
- Trendwatching. (May de 2015). May 2015 South & Central America Trend Bulletin- Transparency Triumph.
- Tungate, M. (2005). *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. London: London and Sterling, VA.
- Urde, M., Greyser, S., & Balmer, J. (2007). *Corporate Brands with a Heritage* (Vol. 15). Journal of Brand Management.

- Utrera, P. J. (18 de Marzo de 2015). Top Talent Marketing Cases, Universidad Pontificia Comillas. *ICADE Business School y Master Universitario en Marketing*.
- Valor, C. (2015). *Apuntes para la Asignatura Comunicacion Integral del Marketing*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. . New York: The New American Library.
- Vicuña, J. M. (2001). *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*. ESIC.
- Wilcox, K., Kim, H., & Sen, S. (2009). Why do Consumers Buy Counterfeit Luxury Brands? *Journal of Marketing Research*, 46(2), 247-259.