



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS MADRID
(ICADE-ICAI)**

La Identidad de Marca en el lanzamiento de nuevos productos de lujo

Autor: Jessica Murthum

Clave: 201916342

Director: M^a OLGA, BOCIGAS SOLAR

RESUMEN

Este trabajo pretende explicar cómo las empresas de lujo, fundadas hace más de 100 años, consiguen crecer y seguir teniendo éxito mediante una fuerte identidad de marca, a pesar de la rápida evolución de las necesidades de los clientes y la creciente competencia, sin perder su exclusividad. Para conseguir ese crecimiento mediante la introducción de nuevos productos, la estrategia más utilizada es la extensión de categoría. Por su parte, la clave para ampliar con éxito la cartera de productos sin consecuencias negativas para la marca madre reside en una identidad fuerte. Según el enfoque en el que fundamenta este estudio, dicha identidad sólo puede formarse a través de un intercambio recíproco entre la identidad y la imagen.

Así, el análisis de las extensiones de categoría de la marca de lujo Louis Vuitton ha demostrado que este intercambio continuo entre lo que la marca representa y lo que los consumidores perciben y necesitan permite a las marcas combinar la tradición con el desarrollo y la innovación permanentes. Es crucial para el éxito que los elementos fundamentales de la identidad de la marca permanezcan con cada actualización de producto o nueva categoría. Para expresar la innovación o realizar cambios en la imagen de marca, sólo se adaptan o cambian los elementos ampliados de la identidad. No obstante, si la identidad de marca se va trasladando a todas las extensiones de categoría, el grado de relación de los nuevos productos con los originales es irrelevante.

PALABRAS CLAVE

Estrategia de crecimiento, extensión de categoría, extensión de marca, gestión de marca, gestión de marca basada en la identidad, identidad, imagen, Louis Vuitton, lujo, marca, marca de lujo

ABSTRACT

This paper aims to explain how luxury companies, founded more than 100 years ago, manage to grow and remain successful through a strong brand identity, despite rapidly changing customer needs and increasing competition, without losing their exclusivity. To achieve this growth through the introduction of new products, the most commonly used strategy is category extension. In turn, the key to successfully expanding the product portfolio without negative consequences for the parent brand lies in a strong identity. According to the approach underlying this study, such an identity can only be formed through a reciprocal exchange between identity and image.

Thus, the analysis of the category extensions of the luxury brand Louis Vuitton has shown that this continuous exchange between what the brand stands for and what consumers perceive and need enables brands to combine tradition with ongoing development and innovation. It is crucial to success that the core elements of the brand identity remain with each product update or new category. To express innovation or make changes to the brand image, only the extended elements of the identity are adapted or changed. However, if the brand identity is carried over to all category extensions, the degree to which the new products are related to the original products is irrelevant.

KEY WORDS

Brand extension, brand management, category extension, identity-based brand management, identity, image, Louis Vuitton, luxury, luxury brand, growth strategy

ÍNDICE

ÍNDICE **I**

LISTA DE ILUSTRACIONES **III**

ÍNDICE DE TABLAS **IV**

1. INTRODUCCIÓN **1**

1.1	JUSTIFICACIÓN E INTERÉS POR EL TEMA	1
1.2	METODOLOGÍA	3
1.3	ESTRUCTURA	4

2. LA GESTIÓN DE MARCA BASADA EN LA IDENTIDAD **5**

2.1	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE MARCA	5
2.2	FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE MARCA	7
	2.2.1 FUNCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR	7
	2.2.2 FUNCIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	9
2.3	GESTIÓN DE MARCA BASADA EN LA IDENTIDAD	10
	2.3.1 EL TÉRMINO IDENTIDAD	10
	2.3.2 EL CONCEPTO DE LA GESTIÓN BASADA EN LA IDENTIDAD	11
2.4	LOS ASPECTOS DE LA IDENTIDAD Y DE LA IMAGEN	18
	2.4.1 AUTO-IMAGEN: ASPECTOS DE LA IDENTIDAD DE MARCA	18
	2.4.2 IMAGEN EXTERNA: IMAGEN DE MARCA	21
2.5	IMPORTANCIA DE LA AUTENTICIDAD	24

3. LA IDENTIDAD EN LAS MARCAS DE LUJO **26**

3.1	EL TÉRMINO MARCA DE LUJO	26
3.2	LA IDENTIDAD Y LA INFLUENCIA DEL FUNDADOR (AUTO-IMAGEN)	28
3.3	LA IMAGEN Y LA IMPORTANCIA DEL VALOR SIMBÓLICO	30

<u>4.</u>	<u>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS DE LUJO</u>	<u>34</u>
4.1	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE EXTENSIÓN DE MARCA	34
4.2	LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO DE LUJO SIGUIENDO LA ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DE MARCA	35
4.3	PROCEDIMIENTO PARA LA EXTENSIÓN DE CATEGORÍA	38
4.4	VENTAJAS Y RIESGOS DE LAS EXTENSIONES DE CATEGORÍA PARA LA MARCA DE LUJO	42
<u>5.</u>	<u>ANÁLISIS DE LA MARCA LOUIS VUITTON: LA IDENTIDAD DE MARCA EN LAS EXTENSIONES DE CATEGORÍA</u>	<u>44</u>
5.1	LOUIS VUITTON	44
5.2	LA IDENTIDAD DE MARCA DE LOUIS VUITTON	45
5.3	LAS EXTENSIONES DE MARCA: LOUIS VUITTON	53
5.4	ÉXITO DE LAS TRANSFERENCIAS DE LA IDENTIDAD A LA NUEVA CATEGORÍA	63
5.5	CONCLUSIONES SOBRE LA TRANSFERENCIA DE IDENTIDAD DE MARCA EN LAS EXTENSIONES DE CATEGORÍA DE LOUIS VUITTON.	65
<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	<u>67</u>
<u>7.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>70</u>
<u>8.</u>	<u>ANEXO: LAS FUENTES ANALIZADAS</u>	<u>78</u>

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Objetivos de la Gestión de Marca	5
Ilustración 2: La interacción entre la Identidad y la imagen de marca	13
Ilustración 3: El Prisma de la Identidad de Kapferer	14
Ilustración 4: Dimensiones de la Identidad de Marca	16
Ilustración 5: Componentes de la Identidad de Marca	19
Ilustración 6: Dimensiones de la Personalidad de Marca	21
Ilustración 7: Etapas del conocimiento de la marca	22
Ilustración 8: Componentes del Imagen de Marca	23
Ilustración 9: Motivos para la elección de marcas de lujo	32
Ilustración 10. Opciones estratégicas	34
Ilustración 11 El Modelo de Diamante de Louis Vuitton	53
Ilustración 12: Primer bolsa de LV: "Steamer Bag"	54
Ilustración 13: Espectáculos de moda de Louis Vuitton	55
Ilustración: 14: Libros y literatura de viajes	56
Ilustración 15: Pulsera de dijes y la colección "Tambour"	57
Ilustración 16: Colecciones especiales: Velas y cama de perros	57
Ilustración 17: Crecimiento Orgánica de Louis Vuitton	63
Ilustración 18: Evolución del Valor de Marca de Louis Vuitton	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de la Identidad Marca de Louis Vuitton.....	52
Tabla 2 Las extensiones de categoría de Louis Vuitton y los aspectos de su Identidad.....	59
Tabla 2A 1901-1960 Productos de Cuero: Bolsas y monederos.....	59
Tabla 2B 1997-2005 Ready to wear: moda, zapatos, gafas de sol.....	60
Tabla 2C Principio del Siglo 21: Libros	61
Tabla 2D 2001-2009: Joyas y Relojes	62

1 Introducción

El presente trabajo de investigación académica se centra en el estudio de la aplicación de la identidad de marca en la introducción de nuevos productos. Más concretamente, con este trabajo intentaré averiguar si las marcas de lujo transfieren los componentes de su identidad de marca a los productos de la nueva categoría y, en caso afirmativo, cómo lo hacen.

1.1 Justificación e interés por el tema

En comparación con los fabricantes de productos básicos, los proveedores del segmento de lujo están expuestos a un nivel de competencia diferente y más elevado. Desde la década de 1980, el sector del lujo se ha vuelto cada vez más competitivo debido a la entrada de nuevos participantes, la diversificación de las empresas de lujo existentes en nuevas actividades y la globalización (Gorp, 2012, pág. 125). Por un lado, en este mercado se puede hablar de "competencia total" entre los productos de lujo. Sobre todo, en los países desarrollados, existe hoy en día un número muy elevado de personas que ya poseen suficientes productos de lujo y que, en cambio, buscan el "verdadero lujo". Para ellos, la atención ya no se centra en las posesiones materiales, sino en la experiencia. De este modo, un reloj de lujo compite con un coche de lujo, así como con la moda o los perfumes de lujo (Thieme, 2017, págs. 137-138). Por otro lado, los clientes pueden elegir entre una gran variedad de marcas a la hora de comprar. En un entorno donde la competencia es fuerte y el margen de diferenciación es limitado, el foco de atención se desplaza del producto a la marca (Gorp, 2012, pág. 126).

En los últimos diez años, el mercado mundial de artículos de lujo ha pasado de 147.000 millones de euros a 253.000 millones y está lejos de agotarse. La razón de este fuerte crecimiento es principalmente que, aunque el número de personas que pueden comprar productos de lujo sigue siendo limitado, la posibilidad de apreciar las marcas de lujo se ha ampliado gracias a los medios de comunicación social. Así, en los últimos años ha surgido otro grupo objetivo junto a los clientes más antiguos y tradicionales. Se trata de jóvenes que también quieren sentirse vinculados a las marcas de lujo, aunque por el momento, de entrada, sólo puedan permitirse un artículo simbólico (Kantar & BrandZ, 2019).

El consumo de marcas de lujo puede atribuirse a diferentes motivos, ya que debido al alto poder simbólico de la marca de lujo los consumidores pueden expresarse con ella y, además, satisfacer necesidades sociales como la pertenencia a un determinado grupo.

“Los productos de lujo no son productos de demanda que resuelven un problema racional, sino productos de oferta que crean un mundo sensual de experiencias, apelan a las emociones y hacen realidad los sueños.” (Bocensiepen, 2007).

En consecuencia, muchas personas se definen a sí mismas a través de las marcas de lujo y se identifican con los valores que estas representan. Sin embargo, esto sólo tiene éxito si la empresa consigue distinguirse de sus competidores mediante una identidad de marca claramente definida. Su factor de individualidad es decisivo para decidirse por una marca y la empresa asociada y no por un producto alternativo.

Para seguir teniendo éxito, también es crucial que una marca reaccione a los deseos cada vez más diferenciados de los clientes con una ampliación adecuada de la gama de productos. Para seguir siendo rentable, es importante mantener bajo control los costes de inversión y de gestión continua de la marca. Una opción popular para esto es la introducción de un producto que no tiene nada en común con el producto original, la extensión de categoría. Un ejemplo es la apertura de un Café Chanel.

Si se observa el estudio anual "Interbrand" y se hace una comparación de los últimos años, se observará que la lista de las marcas más valoradas del segmento del lujo está encabezada por empresas europeas. Aunque ha habido pequeños cambios en la clasificación en los últimos años, marcas como Louis Vuitton, Chanel, Hermès y Prada se han mantenido en lo más alto de la lista (Interbrand, 2020).

De los temas mencionados anteriormente, surgen las siguientes preguntas. ¿Cómo consiguen empresas fundadas hace más de 100 años crecer de forma constante a un ritmo medio del 8% anual? ¿Cómo se manejan a pesar de un contexto de creciente saturación del mercado, una rápida evolución del comportamiento del consumidor, un aumento de la competencia y una evolución social cada vez más rápida? ¿Cómo consigue una marca de lujo garantizar su éxito durante un largo periodo de tiempo con la ayuda de una gestión de marca basada en la identidad y seguir siendo atractiva como marca? En particular, se plantea la cuestión de cómo se aprovecha la gestión de la marca basada en la identidad en la introducción de un nuevo producto en una nueva categoría.

Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo investigar más a fondo la extensión de la marca y cómo se puede utilizar la identidad de la marca de forma rentable para tener éxito en el segmento del lujo. Para ello, se analizará con más detalle el caso de Louis Vuitton, ya que

actualmente es una de las empresas más fuertes y valiosas del mercado. Lo demuestra la clasificación de las Mejores Marcas Globales 2020 (Interbrand, 2020).

1.2 Metodología

El trabajo presentado a continuación utiliza una metodología predominantemente cualitativa y está dividida en dos partes:

La primera parte consiste principalmente en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema. Con ello se pretende ayudar al lector a clarificar el marco teórico en el que se sitúa el problema estudiado.

La mayoría de estas fuentes proceden de bases de datos como Springer Link, EBSCO y el repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda fueron identidad de marca, marcas de lujo, extensiones de marca, extensiones de categoría, Louis Vuitton, gestión de marca basada en la identidad.

Entre las fuentes secundarias examinadas y estudiadas, encontramos varios formatos de comunicación. En particular se han revisado las revistas de investigación, los libros y los artículos científicos especializados en el campo de Marketing. Se utilizaron 35 libros, 49 artículos académicos y 12 fuentes adicionales (página web, otros documentos).

En una primera aproximación a los conceptos, se ha examinado la labor de numerosos expertos en este campo, entre los que cabe mencionar a Keller (1993), Aaker (1996) y Kotler (2006), así como a Meffert y Burmann (2018).

No obstante, para elaborar el marco teórico, uno de los pilares básicos ha sido el manual, “Markenmanagement: Grundfragen zur identitätsorientierten Markenführung” de Meffert y Burmann.

Por otra parte, en un segundo momento de carácter eminentemente práctico se estudia la marca Louis Vuitton utilizando como principal referencia el método de análisis del caso, con el fin de comprender e ilustrar su identidad de marca y sus extensiones de categoría a lo largo del tiempo. El objetivo principal de esta metodología es profundizar en los componentes individuales de la identidad de la marca Louis Vuitton para, posteriormente, examinar las extensiones de cada una de las categorías a partir del estudio de los diferentes componentes de la identidad de marca.

Así, en este contexto, para averiguar cómo se ha trasladado la identidad a la nueva categoría en cada una de las extensiones de marca se examinará la estructura, los componentes y también el

resultado para la marca. Las fuentes que se han utilizado son de carácter secundario y se han obtenido principalmente del sitio web de la compañía y de los informes anuales que allí se publican. Además, se analizan libros especializados en el secreto del éxito de la empresa Louis Vuitton. Es decir, se llevará a cabo un *desk research* tanto a nivel interno de la marca como a nivel externo, que se explicará más detenidamente según avancen los análisis necesarios para cumplir el objetivo de este trabajo (Juneja; Gell, 2020).

1.3 Estructura

El presente trabajo de investigación está dividido fundamentalmente en cuatro partes.

En la primera parte se presentan la justificación y el interés por el tema, explicando brevemente la importancia que tiene la identidad en la extensión de las marcas de lujo. En esta parte también se exponen los objetivos y la metodología.

La segunda parte consiste en una revisión de la literatura existente con el fin de poner al lector en contexto. En este sentido, en primer lugar, se analiza la importancia de la gestión de la marca, así como sus diversos enfoques, que incluyen un concepto de identidad. Posteriormente, se explica en detalle el concepto de identidad e imagen de marca, así como sus componentes individuales. Además, se examinan las características especiales que surgen para las marcas de lujo. Finalmente, se explican la extensión de la marca y los tipos de extensiones que existen, exponiendo la extensión de la categoría, sus riesgos y beneficios para la empresa y el proceso de la misma.

La tercera parte se concentra en el análisis de la marca Louis Vuitton. En primer lugar, se revisa su origen, sus productos y su relevancia en términos de éxito de la gestión de marca o de la ampliación de la categoría. A continuación, se analiza la identidad de la marca a partir de los componentes individuales enumerados en la sección de teoría. Después, se examina la evolución de Louis Vuitton, así como las sucesivas extensiones de categoría que ha realizado en los mercados en los que actualmente está presente. Se realiza un análisis de cada extensión basado en los componentes de la identidad.

Por último, se establecerán correlaciones entre cada una de las ampliaciones de categoría y la transferencia de la identidad de la marca, y cómo han influido en el valor de la marca y en su crecimiento orgánico.

Por último, en el cuarto parte se establecen una serie de conclusiones basadas en toda la información analizada durante el trabajo.

2 La Gestión de Marca basada en la Identidad

Para comprender mejor el tema de la gestión de la marca en el contexto global de este trabajo, en primer lugar, hay que explicar con más detalle los objetivos y las funciones de la gestión de la marca para el consumidor y la empresa.

A continuación, se explica el enfoque utilizado en este trabajo y se compara con otros que también incluyen la identidad de la marca. De este modo, se aclara la ventaja del concepto integral de la gestión de la marca basada en la identidad y se ofrece una visión general de la interacción de los dos componentes, la identidad y la imagen de marca.

Para poder analizar el aprovechamiento de la gestión de la marca basada en la identidad con respecto a la regeneración de la categoría, en una última etapa se describen en detalle los componentes individuales de la identidad y la imagen. Este análisis en profundidad proporciona información sobre la importancia y el papel que desempeñan para la introducción de nuevos productos.

2.1 Objetivos de la Gestión de Marca

La gestión de la marca es un proceso continuo en el que se construye, refuerza y mantiene una marca. Además, incluye el diseño de arquitecturas de marca y la gestión de la cartera de marcas. Los objetivos de la gestión estratégica de la marca pueden dividirse en tres categorías, que, a su vez, se fundamentan entre sí: los objetivos globales, los objetivos económicos y los objetivos de comportamiento.

Ilustración 1: Objetivos de la Gestión de Marca



Fuente: Elaboración propia basada en Esch & Wicke (1999, pág. 43)

El objetivo primordial y a largo plazo corresponde al objetivo global, que es fundamentalmente asegurar la existencia de la marca. Este se logra aumentando el valor de la marca. Los objetivos económicos aumentan el valor de marca al tener un efecto positivo en el volumen de negocios y las ventas a través de la marca y al reducir los costos de retención de clientes (Esch, Tomczak, & Kernstock, 2014, págs. 13-14).

Ambos niveles de objetivos se caracterizan por tener objetivos claramente mensurables y cuantificables. Sin embargo, sólo pueden conseguirse si se puede influir la preferencia en el comportamiento del consumidor y convertirlo así en un cliente duradero y leal de su propia marca. La realización de los objetivos económicos es sólo indirectamente alcanzable a través de los objetivos de las ciencias del comportamiento (Langner, 2002, pág. 17).

Para desencadenar en el consumidor el comportamiento de compra deseado, es necesario que posea un conocimiento adecuado de la marca. En consecuencia, un objetivo esencial de la ciencia del comportamiento del consumidor es construir las correspondientes estructuras de memoria de las marcas y empresas. Para que los aspectos emocionales y factuales se fijan en la memoria, es necesario repetir el contenido del aprendizaje. Por un lado, se trata de evitar que la información registrada pueda ser olvidada o sobrescrita y, por otro lado, el conocimiento ya existente determina cómo se absorbe, procesa y almacena la nueva información. Esos esquemas son la representación de estas ideas y conocimientos sobre ciertas marcas. En general, se trata de grandes y complejas unidades de conocimiento que agrupan las características típicas y las ideas estandarizadas sobre ciertos hechos, acontecimientos u objetos. Un requisito previo para la formación de esquemas sólidos es la estabilidad temporal y la coherencia de la información transmitida (Esch & Wicke, 1999, págs. 717-718).

Los esquemas proporcionan el entorno para seleccionar la información pertinente cuando los consumidores se enfrentan a marcas, publicidad o empresas. Sin embargo, sólo es posible si los consumidores poseen una representación cognitiva clara y estable de la marca. Además, el consumidor debe haber tenido ya un primer contacto con la marca, es decir, debe haberla visto en un anuncio. Sólo así, puede recurrir a los esquemas existentes. Atributos de esquema particularmente destacables como el mordisco de la manzana como el logotipo de la marca de la empresa Apple o la vaca púrpura de Milka se asignan rápidamente a la marca correspondiente. Si la información no se corresponde con los conocimientos existentes, el rendimiento de la memoria es pobre (Esch & Wicke, 1999, págs. 717-718).

El conocimiento de la marca se describe principalmente por los componentes conciencia de marca e imagen de marca (Langner, 2002, págs. 15-17). Se considera que el conocimiento de

la marca es requisito previo fundamental para la creación de una imagen de marca única y relevante. Es precisamente esta imagen en la mente de los consumidores la que permite la diferenciación de las ofertas de la competencia y crea preferencias específicas de marca con el cliente. Asimismo, si el producto cumple los requerimientos de calidad de los usuarios y les sirve para satisfacer sus necesidades, éstos construyen esta confianza en la marca y la preferirán frente a otros productos en futuros procesos de selección. Este comportamiento se conoce como lealtad a la marca. Por lo tanto, la conciencia, la confianza, la lealtad y la preferencia son los valores objetivo decisivos de comportamiento científico que deben construirse y fortalecerse para realizar los intereses económicos (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 48-49).

El éxito de un esquema existente depende principalmente de la fuerza con que el consumidor se comprometa con el anuncio. Cuanto más casualmente consuma la comunicación, más fuerte y consistente debe ser la comunicación de una marca. Dado que hoy en día los consumidores participan mucho menos en la publicidad que antes, la coordinación de la comunicación debe basarse en una recepción pasajera y casual de la información (Esch & Wicke, 1999, pág. 719).

Aquí es cuando interviene la gestión de la marca basada en la identidad¹.

2.2 Función de la Gestión de Marca

2.2.1 Función desde el punto de vista del consumidor

Una marca ejerce funciones importantes para los consumidores y otros grupos de referencia (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 9-10).

La primera función es la reducción del esfuerzo de búsqueda y de los costos de búsqueda e información. Desde el punto de vista del comportamiento, la marca proporciona orientación en la selección de los productos. Según Burmann/Meffert/Koers, la marca será aceptada por el público principalmente por conveniencia, ya que se reduce el esfuerzo de búsqueda (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 9-10). Como resultado, un producto con marca puede ser "más barato" para el consumidor que un artículo sin marca. La suma del precio y los costos de transacción es relevante para el comportamiento de compra (Kaas, 1990, pág. 543).

¹ Se describe con más detalle en el capítulo 2.3.

La información de marca guardada o las asociaciones de marcas dan lugar a una imagen en la mente del consumidor, sobre la base de la cual pueden evaluar y seleccionar productos en relación con su aptitud para satisfacer sus necesidades (Esch & Wicke, 1999, pág. 719). Como resultado, las marcas permitirán a los consumidores orientarse en el mercado al permitirles reconocer e identificar ciertos productos más rápidamente (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 9-10).

Como segunda función, la marca cumple una tarea de relieve además de la orientación. Por lo general, las decisiones de compra se toman sobre la base de información incompleta. Si el cliente estaba satisfecho con la compra inicial, esto acelera y simplifica las decisiones de compra futuras. La marca sirve como un “*information chunk*” para que todas las características y asociaciones de los productos estén guardadas en la mente de los consumidores (Esch & Wicke, 1999, pág. 724).

Si el consumidor entra en contacto con el producto tiene la correspondiente estructura de memoria y conocimiento, la información condensada puede ser evocada directamente por el consumidor (Esch & Wicke, 1999, pág. 719). El consumidor se siente aliviado por la reducción de la complejidad (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 9).

La tercera función es la de confianza. Si el consumidor ha tenido repetidamente experiencias positivas con la marca, confiará cada vez más en ella (Esch & Wicke, 1999, pág. 719). El alcance de los déficits de información y el grado de incertidumbre del comportamiento de un cliente depende en gran medida de las posibilidades de evaluar una oferta de productos. Se hace una distinción entre las características de búsqueda, experiencia y confianza. Especialmente los productos con una alta proporción de características de confianza, que no pueden ser evaluados fuera de toda duda, incluso después de la compra, tienen una mayor percepción de riesgo entre los consumidores. Con la ayuda de la marca se puede lograr una reducción del riesgo, con la condición de que se utilice como señal de una determinada característica de rendimiento (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 9-10).

Dado que la marca ofrece al cliente un cierto grado de seguridad durante las fases de uso, consumo y eliminación, la quinta función, la de garantía de calidad, surge de esta presunción de calidad de los productos de marca (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 10).

La última función de la marca para el consumidor es una función emocional y simbólica. La marca cumple un propósito simbólico (Esch & Wicke, 1999, pág. 724). El beneficio simbólico de una marca suele tener la mayor importancia en comparación con el beneficio funcional,

especialmente en lo que se refiere a influir en la decisión de compra. Esto incluye la función de prestigio (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 10).

Quiere decir que las marcas cuya compra y propiedad no se basa simplemente en la satisfacción de necesidades pueden servir como un medio de autoexpresión.

Las marcas pueden vincularse a ciertas ideas, asociaciones y valores, dándoles una personalidad propia, similar a la de las personas. Jennifer L. Aaker apunta a que la marca tiene paralelismos con las cinco grandes dimensiones de la personalidad humana² (Aaker J. L., 1997). Mediante la compra o posesión de una marca registrada, el propietario se transfiere estas características a sí mismo. La elección de la marca depende no sólo de la identidad real del cliente, sino también de su auto concepto ideal (Aaker D. A., 1996, págs. 153-155). Por lo tanto, las marcas también sirven para transmitir y crear una identidad. Puntualmente, esto significa que el consumidor define su propia imagen mediante ciertos atributos de la marca, por lo que también puede expresar su pertenencia a un determinado grupo (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 10-11).

2.2.2 Función desde el punto de vista de la empresa

Del beneficio de los consumidores surgen numerosas oportunidades para las empresas en el contexto de la gestión de la marca.

Una de las principales funciones de las marcas comerciales es identificar al propietario. Cuantos más productos haya en el mercado, más importantes serán las marcas de origen o de propiedad. Deberían conducir esencialmente a un aumento del valor económico de la marca. Las marcas sirven como elemento de diferenciación frente a las ofertas de la competencia, para crear con el cliente preferencias por el producto propio (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 11-12).

Esta es la base de la segunda función, la protección contra la influencia de los competidores. Una marca fuerte tiene una posición más fuerte en el mercado. Por esta razón, las campañas de precios potencialmente agresivas de los competidores difícilmente ponen en peligro las ventas de las marcas fuertes. También crean barreras de entrada al mercado para los nuevos competidores (Esch F. R., 2018, pág. 23).

² Esto se examina con más detalle en el capítulo 2.3.1.

La última función para la empresa es la reducción de la volatilidad de la evolución de las ventas de una empresa. La política de marcas tiene por objeto aumentar la fiabilidad de la planificación, ya que el nivel cada vez más elevado de satisfacción de los clientes y la consiguiente lealtad de éstos pueden reducir la posibilidad de incertidumbre. Las ventas estables reducen el riesgo económico y permiten a la empresa en condiciones pedir préstamos en los mercados financieros a tipos de interés más favorables. Esto lleva a un excedente de pagos, lo que aumenta el valor de la empresa (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 12).

Además, un alto nivel de lealtad de los clientes sigue reduciendo los costos, ya que es mucho más barato retener a los clientes existentes que adquirir nuevos (Esch F. R., 2018, pág. 23). Análogamente, la política de marcas permite un enfoque de mercado más diferenciado o específico para cada segmento (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 12).

2.3 Gestión de Marca basada en la Identidad

2.3.1 El término Identidad

Dado que la identidad desempeña un papel decisivo en esta investigación, el término se explica con más detalle a continuación.

En los enfoques psicológicos sociales de la investigación de la identidad, el concepto de identidad puede dividirse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene una perspectiva interna y externa (Conzen, 1989, pág. 72).

En el primer grupo, el individuo es el objeto de la atribución de identidad. El concepto de la conocida "identidad del ego" se remonta a Erikson y describe la existencia de una imagen del individuo de sí mismo, en otras palabras, el concepto individual de una persona (Conzen, 1989, pág. 72). El reconocimiento de la fiabilidad y la credibilidad de una persona ante el mundo exterior es siempre una fuerte identidad del ego. Sólo pueden confiar en los que tienen una identidad. Esta comprensión puede transferirse a la identidad de la marca y, por lo tanto, constituye la base del concepto de gestión de la marca basada en la identidad. Al igual que en el caso de los individuos, la identidad es también el requisito previo para la confianza y la credibilidad en las marcas. Esta crea la credibilidad y, por lo tanto, representa la condición necesaria para el desarrollo de la confianza, mientras que la competencia puede considerarse una condición suficiente para crear confianza (Achterhold, 1988, pág. 20). La identidad y la competencia de una empresa se reflejan en la confianza del cliente en el rendimiento y la disponibilidad de sus productos (Meffert & Burmann, 2002, pág. 43).

En el segundo, el objeto de la identificación es la identidad de grupo. Dicha identificación se atribuye al individuo a través de organizaciones, colectivos, asociaciones o colectivamente desde el exterior y se manifiesta en valores y creencias compartidas que resultan de experiencias comunes (Schein, 1985, pág. 1850). Por lo general, la identidad de grupo se convierte en parte de la identidad del ego (Meffert & Burmann, 2002, pág. 43).

En el tercer grupo, que es determinante para este trabajo, se encuentran los objetos, a los que también pertenece la marca. Al igual que las personas, las marcas tienen una identidad que las define y las distingue de las demás (Kotler & Barich, 1991, págs. 96-97).

La identidad de marca es un conjunto coherente y cerrado de características, que sólo se desarrolla en una relación recíproca con grupos de referencia internos y externos. Adicionalmente, se puede distinguir entre una imagen propia y una imagen externa. Cuanto mayor sea la similitud de estos, más fuerte será la identidad de la marca y la confianza de los consumidores (Meffert & Burmann, 2002, págs. 45-47).

2.3.2 El Concepto de la Gestión basada en la Identidad

Debido a los cambios en las condiciones del mercado y del entorno, la comprensión de las marcas ha cambiado³ de ser un enfoque operativo y orientado a la oferta a una perspectiva estratégica. Los enfoques anteriores⁴ se basaban exclusivamente en la perspectiva „*outside-in*” (orientación a los consumidores). La gestión de la marca basada en la identidad amplía esta perspectiva incluyendo además una perspectiva „*inside-out*” (orientación a los empleados y a la dirección). Además, la competencia de la marca ya no se define principalmente como la calidad de los productos, sino que se basa en la confianza y la credibilidad que los clientes ponen en la marca. Según Meffert, la gestión de la marca sólo puede tener éxito si se tienen en cuenta ambas perspectivas (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 18-40).

³ En este contexto, se trata del cambio de la marca de un puro símbolo de propiedad en el antiguo Egipto a un requisito de calidad o característica funcional después de la industrialización (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 18-30).

⁴ Los enfoques preliminares en este sentido son el enfoque instrumental con la marca como catálogo de características o el enfoque orientado a la función, que surgió a mediados de la década de 1960 (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, págs. 18-30).

El concepto de marca en términos de gestión de marca basada en la identidad se origina en los trabajos de Meffert (1974), Meffert y Burmann (1996) y Keller (1993). Según este concepto, la clave está en el proceso de **interacción entre la identidad y la imagen** de la marca. El objetivo de la gestión de marca basada en la identidad es conseguir que la imagen y la identidad coincidan por completo (Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 15-18).

La identidad se refiere a las características que, desde el punto de vista de la empresa, conforman de forma sostenible el carácter de la marca. Al igual que las personas, las marcas poseen características y atributos que las distinguen y diferencian de la competencia. La suma de estas características específicas da lugar, en última instancia, a la identidad de la marca. Las cualidades de una marca, lo que debe representar y lo que debe comunicar a los clientes o al entorno deben determinarse internamente. Significa que a nivel de empresa se determinan los atributos esenciales que debe tener la marca. De este modo, se transmite un conjunto de asociaciones al público objetivo externo a la marca, que luego se manifiesta en sus asociaciones mentales y por ende, en sus elecciones. Esta orientación estratégica de la empresa se entiende en relación con la identidad de la marca como la **autoimagen** o como una **perspectiva de gestión**. Esta imagen propia la formulan y ejecutan los **directivos, los empleados y los propietarios**. También se incluyen sus **habilidades, recursos y competencias** (Franz-Rudolf, 2006, pág. 76).

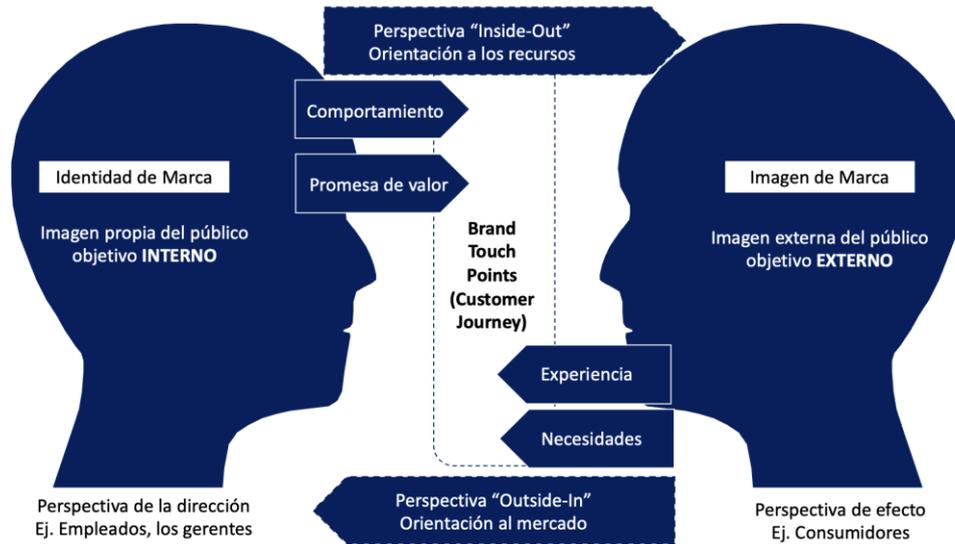
La identidad de la marca sólo puede desarrollar su efecto si las características comunicadas internamente también son compartidas por el grupo objetivo. En este contexto, se habla de **imagen externa** o **imagen de marca**, así como de la **perspectiva de los efectos**. La imagen de marca es una imagen firmemente fijada en la mente del grupo objetivo, condensada y al mismo tiempo evaluable. Refleja los sentimientos del grupo objetivo externo hacia la marca y se forma sobre la base de la percepción subjetiva y la decodificación de la marca por parte del grupo objetivo (Burmann, Meffert, & Feddersen, 2007, págs. 9-12).

Mientras que la identidad de marca está activa y arraigada en la empresa y puede desarrollarse, la imagen de marca ante los clientes se forma sólo con un desfase de tiempo y de forma indirecta sobre las actividades de gestión corporativa de la marca (Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 14).

Para construir una marca, hay que formular una propuesta de valor de marca desde la perspectiva de la dirección. Representa el beneficio relevante para el comportamiento de compra que la marca e igualmente sus productos deben proporcionar a los grupos objetivo externos. Para lograrlo, se reduce toda la información importante de la identidad de la marca a

unos pocos términos claramente comprensibles. Esto permite cubrir las necesidades esenciales relacionadas con la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 14-15).

Ilustración 2: La interacción entre la Identidad y la imagen de marca



Fuente: Elaboración propia basada en Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler, (2018, pág. 15)

Como puede apreciarse en la imagen, ambos grupos objetivo, tanto internos como externos, se influyen mutuamente y tienen una relación recíproca. Las necesidades de la marca se conforman principalmente por las experiencias de los clientes del pasado y sus ideales. El comportamiento de la marca incluye todas las actividades de productos y servicios en las que los empleados de la marca están directa o indirectamente involucrados. Además, se incluye el comportamiento de los empleados, así como todos los contactos posteriores de los usuarios con la marca. El comportamiento de la marca está directamente relacionado con la experiencia de marca, que es percibida subjetivamente por el consumidor. La interacción entre el comportamiento y la experiencia de la marca tiene lugar dentro del „Customer Journey" en los puntos de contacto con la marca. Todas las experiencias recogidas de los clientes con la marca se comparan con las necesidades de la marca e influyen en la imagen de la misma (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 14-15).

En resumen, el concepto de marca en términos de gestión de marca basada en la identidad supone que la identidad de la marca constituye la base de la imagen de marca generada por el cliente y, por tanto, tiene una influencia significativa en la decisión de compra. El objetivo de la empresa es desarrollar una identidad de marca coherente y diferenciada que sea deseada por el comprador. Su imagen hace que los grupos objetivo externos compren la marca por medio

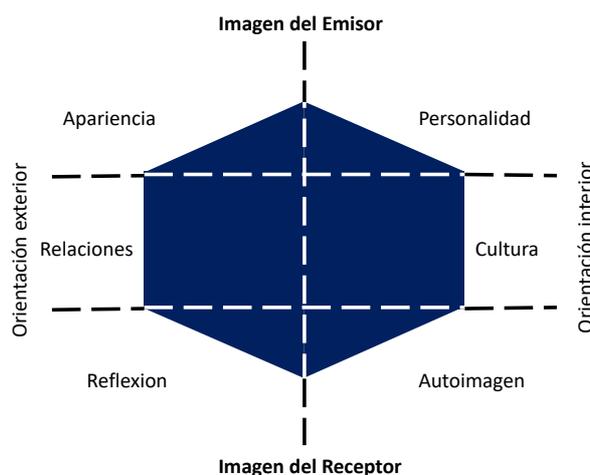
de la imagen percibida. El intercambio recíproco entre la identidad y la imagen desempeña un papel fundamental (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 14-15).

La comprensión de la marca basada en la identidad descrita anteriormente se distingue claramente de otros enfoques de gestión de la marca, que también recogen una identidad de marca. A continuación, estos se describen y se presentan sus deficiencias en contraste con el enfoque basado en la identidad.

Kapferer:

El modelo más antiguo para captar la identidad de la marca es el prisma de identidad de Kapferer. Sólo se considera estable y duradera si se basa en las raíces de la marca y tiene parámetros fijos. La identidad debe revelar las raíces de la marca y los valores asociados (Kapferer J.-N. , 1992, págs. 50-55).

Ilustración 3: El Prisma de la Identidad de Kapferer



Fuente: Elaboración propia basada en Kapferer J.-N. (1992, pág. 50)

Como puede verse, la identidad de marca en el modelo de Kapferer se representa en un prisma que contiene seis elementos de identidad. Reflejan tanto la imagen del emisor como la del receptor en la orientación externa e interna respectivamente. A continuación, se enumeran y explican con más detalle (Kapferer J.-N. , 1992, pág. 50):

- 1) **La apariencia** consiste en el conjunto de todas las características objetivas y tangibles de una marca, que pueden ser directamente accesibles o estar presentes de forma latente y apenas perceptible.

- 2) **La personalidad** de la marca se entiende como el conjunto de todas las características humanas asociadas a la marca.
- 3) **La cultura** representa el sistema de valores de la marca, que le da inspiración y energía.
- 4) Las marcas desempeñan un gran papel en las **relaciones** entre las personas, ya que proporcionan una plataforma para la interacción interpersonal. Cada marca tiene su propia expresión.
- 5) En la orientación externa, la imagen del receptor se basa en las **reflexiones** derivadas de la marca.
- 6) En la orientación interna, se estudia la **autoimagen** de los clientes. Se trata de la percepción de cada individuo, de cómo se ve a sí mismo con la marca.

El lado izquierdo del prisma contiene la apariencia de la marca, el reflejo de los usuarios de la marca y el papel que desempeña una marca en las relaciones. A la derecha del prisma de la identidad, la atención se centra en la personalidad y la cultura de la marca que comparten los empleados y directivos de la misma, así como en la imagen que tienen de sí mismos sus clientes (Kapferer J.-N. , 1992, pág. 50).

En el enfoque de Kapferer también se tiene en cuenta una perspectiva de efecto y una perspectiva de la dirección. Sin embargo, la atención se centra en la perspectiva „*Inside-Out*”. La marca transmite la identidad de la marca al grupo objetivo externo, los consumidores. Estos decodifican el mensaje de la marca, lo que resulta en la imagen de marca. Debido a la falta de una perspectiva externa en el enfoque de Kapferer, no hay un intercambio recíproco entre el grupo objetivo interno y externo. En el planteamiento de la gestión basada en la identidad este intercambio se realiza en forma de experiencia y necesidades de los consumidores o de comportamiento y promesas de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 18).

Aaker:

Según Aaker, la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones de marca. Por lo tanto, el objetivo perseguido con el desarrollo de la identidad de marca es:

“Brand identity should help establish a relationship between the brand and the customer by creating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits” (Aaker D. A., 1996, pág. 68).

Es decir, debe mostrar lo que representa la marca y ser una promesa de la empresa para los clientes.

En el modelo de Aaker se hace una clara distinción entre la identidad núcleo o identidad básica y la identidad de marca ampliada. El núcleo de la identidad contiene los elementos centrales y atemporales de una marca, que también deben conservarse en caso de ampliación de la marca. En cambio, la identidad de marca ampliada, tiene un diseño más variable y puede ajustarse con el tiempo. Por su parte, la identidad de marca ampliada consta de cuatro categorías: La marca como persona, como símbolo, como organización y como producto (Aaker D. A., 1996, págs. 78-115).

Ilustración 4: Dimensiones de la Identidad de Marca



Fuente: Elaboración propia basada en Aaker D. A. (1996, pág. 79)

La marca como producto consiste en definir las asociaciones ligadas al producto. Puede ser el ámbito de aplicación, las posibilidades de uso o la calidad del producto. Ejemplos son McDonalds con su consistencia de productos sin rival en todo el mundo, Starbucks posicionándose con el mejor café a nivel mundial o la conexión de la marca de lujo Chanel con el país Francia (Aaker D. A., 1996, pág. 82).

En la perspectiva de **la marca como organización**, se considera la orientación de la empresa y sus características generales. Un ejemplo es la introducción de la marca Post-it, cuya aceptación fue apoyada por la reputación innovadora de la empresa 3M (Aaker D. A., 1996, págs. 82-83).

Desde el punto de vista de **la marca como persona**, se analiza la personalidad de la marca y la relación que los consumidores de la misma tienen con ella. Al igual que el enfoque de Kapferer, aquí se incluyen los elementos de la personalidad humana de la marca. Por ejemplo, la marca Apple representa una personalidad elegante y creativa, mientras que el hombre Michelin encarna una personalidad fuerte y enérgica (Aaker D. A., 1996, págs. 83-84).

La marca como símbolo se entiende como todos los elementos visuales que conducen al reconocimiento de la marca. Cualquier cosa que represente a la marca puede ser un símbolo, incluyendo programas como la Casa Ronalds McDonald para McDonalds. Otros ejemplos son el emblema de Mercedes Benz, los arcos de oro de McDonald's o la botella de lata de *Coca-Cola Classic* (Aaker D. A., 1996, págs. 84-85).

El "*Brand Identity System*" de Aaker se centra en la identidad de marca como un concepto interno. A diferencia del enfoque del presente trabajo de investigación, aquí falta una percepción externa, la perspectiva del efecto. El enfoque de Aaker no incluye la interacción entre los grupos de interés internos y externos de la marca. En cambio, la gestión de marca basada en la identidad considera explícitamente la imagen de la marca como una percepción exterior de la identidad de marca transmitida. La interacción entre los consumidores y los grupos de interés internos es un componente crucial del enfoque (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 17).

La diferencia más importante con respecto a los enfoques anteriormente descritos con el concepto de marca en términos de gestión de marca basada en la identidad, sobre el cual se fundamenta el presente trabajo de investigación, es que, en este último, la base está formada por la **combinación** de lo que está fijado en la psique del cliente (imagen) y lo que forma parte del carácter de la marca desde el punto de vista de la empresa (identidad). El concepto de este trabajo combina de forma concluyente las perspectivas de dirección y de efecto. El factor decisivo es el **intercambio recíproco** entre lo que la marca promete y cómo se comporta y lo que los consumidores necesitan y perciben. La identidad de la marca se forma y cambia a través de este proceso de intercambio permanente con sus clientes. Sin embargo, es importante que los elementos esenciales de la identidad sigan siendo los mismos a lo largo del tiempo (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 15-18).

En comparación, el **enfoque de Aaker** sólo tiene en cuenta un punto de vista, el de la empresa, ya que sólo contiene la identidad de la marca. No hay intercambio entre lo que se transmite y lo que siente el consumidor. Falta una perspectiva de efecto clara (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 15-18).

Si bien, el **enfoque de Kapferer** tiene en cuenta tanto una perspectiva interna como externa, esta está centrada en la perspectiva de la dirección y carece de un intercambio recíproco explícito entre los grupos de interés internos y externos. Según el concepto de marca en términos de gestión de marca basada en la identidad, este intercambio mutuo constituye la base

del éxito de la gestión de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 15-18).

El concepto de marca en términos de gestión de marca basada en la identidad utilizado en este trabajo es un desarrollo posterior de los enfoques de Meffert y Burmann de 1996 y 2003. Estos se basan en los planteamientos de identidad de marca de Aaker y Kapferer, por lo que se pueden encontrar aspectos parciales de los planteamientos que han sido descritos (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 16).

2.4 Los aspectos de la identidad y de la imagen

2.4.1 Auto-Imagen: Aspectos de la identidad de marca

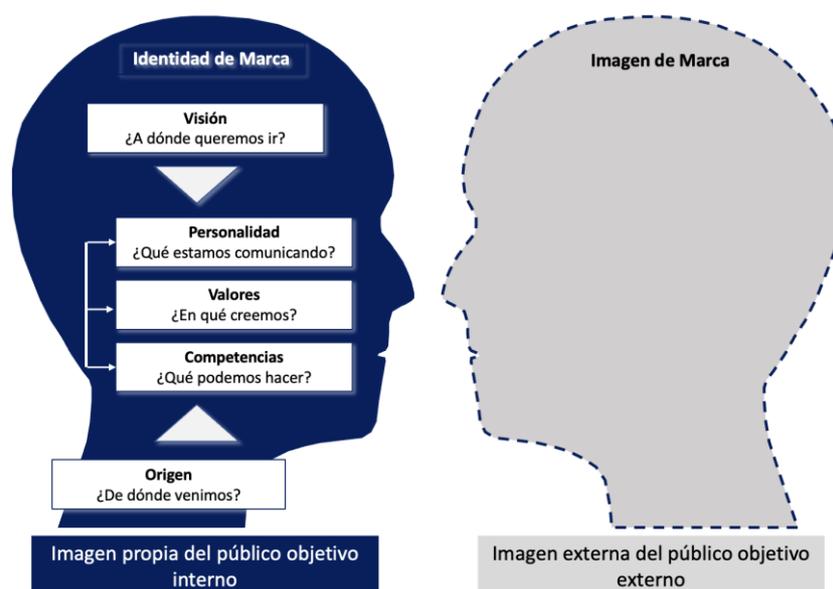
Al igual que la identidad de una persona, la identidad de marca ayuda a establecer la dirección, el posicionamiento y el significado de una marca o un producto. Por esta razón, la identidad de la marca es esencial para la visión, las decisiones y el valor de una marca. También pretende ayudar a construir una relación entre la marca y la empresa. Sobre todo, responde a las preguntas de quiénes somos, qué representamos y por qué existimos (Aaker D. A., 1996, pág. 68).

La identidad de marca reúne todas las características que distinguen a la marca y la diferencian de otras. Todas las características esenciales que debe poseer una marca y lo que debe representar se determinan en un proceso interno de la empresa. En este proceso, se debe determinar la naturaleza de las características, así como las razones de su importancia. Para crear la base de una identidad de marca, todas las características deben comunicarse también internamente. Una auténtica identidad de marca sólo puede crearse cuando todas las características o atributos de la marca están alineados y representan colectivamente la misma marca. Por ello, la identidad de la marca y sus características esenciales deben servir de punto de partida para los empleados en todas las consideraciones relativas a la marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000, pág. 43).

Una fuerte identidad de marca sólo se desarrolla durante un largo período de tiempo (Meffert & Burmann, 2002, págs. 49-50). Basándose en la investigación sobre la identidad sociopolítica y psicológica, la identidad de marca se puede resumir en seis aspectos constructivos. Con la ayuda de estos, la identidad de la marca puede ser descrita, analizada y moldeada con precisión (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 31).

Como se observa en la ilustración, el origen es la base de la identidad de marca. Sin una base en su propio origen, a la marca le faltan puntos de referencia. Junto con la visión de la marca, este constituye el marco para el diseño de los otros componentes. Entre ellos se encuentran, por un lado, las competencias de marca, que se basan en los recursos y capacidades organizativas de la empresa y aseguran la ventaja competitiva específica de una marca. A largo plazo el diseño de la identidad está determinado por las competencias y la visión de la marca. Además de las competencias de la marca, los valores y la personalidad de la marca también forman parte de los componentes de la identidad de la marca. Los aspectos se muestran en la ilustración 5.

Ilustración 5: Componentes de la Identidad de Marca



Fuente: Elaboración propia basada en Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler (2018, pág. 32)

Para que una marca sea considerada creíble en su totalidad, es importante un alto nivel de interacción entre los seis componentes. La construcción de una fuerte identidad de marca solo es posible si todos los componentes están perfectamente sincronizados y reflejan la misma marca en su conjunto. La importancia de los componentes depende en gran medida de la categoría de productos considerada, el grupo destinatario y la estructura de la cartera de marcas (Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 32-47).

Los componentes individuales de la identidad de marca se describen en detalle a continuación.

El origen de la marca es muy relevante porque una marca es inicialmente percibida e interpretada por los grupos de interés internos y externos en el contexto de su origen. Responde a la pregunta de dónde viene la marca. Aunque está estrechamente vinculado a la historia de

una marca, no debe confundirse con ella. Mientras que el origen de la marca recoge facetas individuales de la historia de la marca e interpreta de manera especial, la historia de la marca engloba todos los eventos del pasado. Por esta razón, el origen de la marca, a diferencia de la historia de la marca, es un componente de la identidad que se puede configurar. Lo ideal es que transmita un alto grado de credibilidad y autenticidad a todas las demás actividades de gestión de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 33).

La visión de la marca establece la dirección de desarrollo a largo plazo, para lo cual debe preverse un horizonte temporal de al menos cinco a diez años. Debe ser una motivación importante para todos los grupos de interés internos y externos, ya sea para su comportamiento de trabajo o de compra. Además, asume una importante función de coordinación a lo largo del tiempo y sirve para garantizar una actuación de toda la empresa que se ajuste a los objetivos de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 37). Debe contener tanto los grupos de objetivos previstos, como las normas básicas de comportamiento y las características diferenciadoras con respecto de los competidores. Al mismo tiempo, una visión claramente formulada proporciona una guía, mediante el cual los empleados de una marca pueden reconocer las competencias que deben construirse en el futuro y que son necesarias para cumplir la visión (Kapferer J.-N. , 1992, págs. 110-112).

Además del origen de la marca, la identidad se basa en **las competencias**. Estas representan las capacidades organizativas específicas de una organización y responden a la pregunta: ¿Qué podemos hacer? Demostrar su importancia en el mercado o incluso dominar a la competencia sólo es posible si la marca proporciona un beneficio al cliente igual o superior al de la competencia. Una superioridad duradera se basa siempre en las competencias fundamentales, mientras que la disponibilidad de competencias es suficiente para establecerse en el mercado. Desde la perspectiva de la gestión de la marca basada en la identidad, el valor económico de las competencias y de las competencias fundamentales se mide siempre en términos de generación de beneficios para el cliente vinculados a la disposición del precio (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, pág. 331).

Los valores representan las creencias fundamentales de los directivos y empleados que están detrás de una marca. Expresan importantes componentes emocionales de la identidad. Centrados en unas pocas afirmaciones, los valores de la marca deben transmitir principalmente los beneficios no funcionales de la marca. Las acciones socialmente responsables y basadas en valores se denominan Responsabilidad Social Corporativa RSC y conducen a una fuerte identificación emocional con la marca. Además, provoca un vínculo con la marca que tiene un

efecto muy positivo en el pronóstico del comportamiento de compra futuro (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, págs. 40-41). Representan un papel importante en la autenticidad de una marca y proporcionan el marco para las decisiones operativas y estratégicas. De este modo, determinan la presencia en el mercado (Burmam & Schallehn, 2010, pág. 48).

La pregunta de "cómo nos comunicamos" y el tipo de estilo de comunicación es respondida por la **personalidad** de la marca. Aaker (1997) define el constructo como un conjunto de características humanas asociadas a una marca (Aaker J. L., 1997, pág. 347). Uno de los enfoques más conocidos es el de Jennifer Aaker con la "*Brand Personality Scale*". En el siguiente esquema se muestran las 5 dimensiones que describen la personalidad (Aaker 1997, p. 351).

Ilustración 6: Dimensiones de la Personalidad de Marca



Fuente: Elaboración propia basada en Aaker J. L. (1997, pág. 352)

2.4.2 Imagen externa: Imagen de Marca

En el enfoque de la gestión de la marca basada en la identidad se concibe la imagen como la expresión de una marca que está firmemente fijada en la psique. La percepción subjetiva y la descodificación de todas las señales percibidas conforman la imagen que el consumidor tiene de una marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 48).

Las estructuras de memoria de los clientes hacia la marca pueden dividirse en dos constructos esenciales, la imagen de marca y la notoriedad de marca. Para que la imagen de marca se forme en el grupo objetivo externo, es necesario que haya notoriedad de marca. Este es el requisito previo para poder vincular imágenes y asociaciones específicas con la marca (Esch F. R., 2018, pág. 60).

Por esta razón, a continuación, se explican tanto la notoriedad de marca como los componentes de la imagen de marca.

Notoriedad de Marca

La notoriedad de la marca constituye la base para que se la considere al tomar una decisión de compra y representa la fijación de las asociaciones específicas de la marca (Esch F. R., 2018, pág. 60). También crea familiaridad y afecto entre los consumidores. El grado de conocimiento de la marca va desde el conocimiento pasivo al activo de la marca hasta una posición dominante. Para este propósito existe la pirámide de conocimiento de la marca de Aaker (Aaker D. A., 1996, págs. 9-11).

Ilustración 7: Etapas del conocimiento de la marca



Fuente: Elaboración propia basada en Esch F. R. (2018, pág. 62) y Aaker D. A. (1996, págs. 9-11)

El conocimiento pasivo de la marca se refiere al recuerdo de una marca mediante la utilización de estímulos visuales y/o acústicos. El reconocimiento de una marca en estas condiciones se llama **conocimiento o recuerdo sugerido**. Si el reconocimiento surge sin necesidad de estímulos, se denomina **conocimiento espontáneo** (Esch F. R., 2018, pág. 62). Por ejemplo, probablemente un consumidor recordará activamente la Pepsi, mientras que sólo reconocerá el Afri-Cola después de mostrar la botella o una foto.

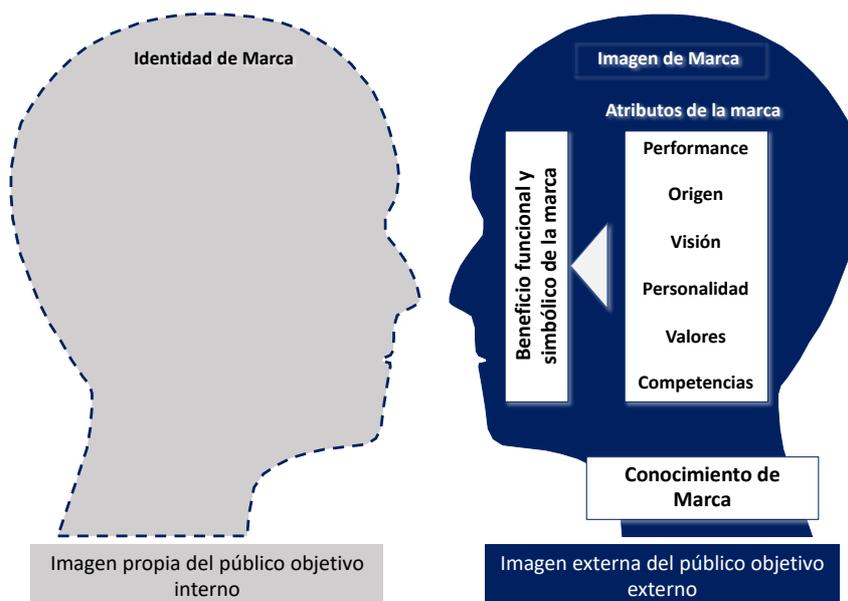
Una marca ocupa una posición "*top of mind*" si es la primera marca que viene a la mente de un consumidor para un producto determinado. La Coca-Cola puede citarse como ejemplo de ello. Esta marca es probablemente la primera que se menciona cuando se pregunta al consumidor

sobre el producto. Se puede observar un aumento de este efecto si la marca se ha convertido en un nombre de producto aceptado en el uso general del lenguaje. Un ejemplo puede ser Post-it. Cuanto más alto se posiciona la marca en la pirámide, más relevante es para el proceso de compra (Esch F. R., 2018, pág. 62).

Componentes de la Imagen de Marca

Como muestra claramente en la siguiente ilustración, la notoriedad de la marca constituye la base de la imagen de marca. También se puede ver que, en la gestión de la marca basada en la identidad, la imagen puede dividirse en dos componentes principales: Los atributos de marca percibidos subjetivamente y los beneficios derivados de ellos. Estos beneficios pueden ser funcionales o simbólicos (Keller K. , 2013, pág. 17).

Ilustración 8: Componentes del Imagen de Marca



Fuente: Elaboración propia basada en basada en Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler (2018, pág.49)

El beneficio funcional que percibe el consumidor está determinado principalmente por las competencias especiales y el rendimiento de la marca. A su vez, dentro del beneficio funcional se pueden distinguir dos aspectos: el beneficio utilitario y el beneficio económico. Mientras que el beneficio utilitario se basa en las características físicas y técnicas, el beneficio económico resulta de la relación precio-rendimiento y las consecuencias financieras del uso de la marca (Burmann, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 49).

En cambio, el beneficio simbólico está determinado principalmente por la personalidad, los valores y la visión. Siempre surge cuando se genera un beneficio adicional independiente del beneficio funcional. Esto incluye, por ejemplo, la reputación y el prestigio (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015 p.333).

El beneficio simbólico se subdivide en un nivel de utilización personal y un nivel social. El beneficio social de una marca resulta para el consumidor de la satisfacción de sus necesidades extrínsecas de reconocimiento externo, pertenencia a un grupo y autoexpresión en un contexto social. El nivel de beneficio personal e intrínseco incluye, por un lado, el beneficio sensual-estético de una marca y, por otro, el beneficio hedonista. El beneficio de la marca sensual-estético resulta de la satisfacción de la necesidad de belleza. En cambio, el beneficio hedonista resulta de la satisfacción de la necesidad de autorrealización, placer y disfrute, así como de la estimulación cognitiva y emocional (Stolle, 2012, pág. 260-267).

El factor decisivo para el comportamiento de compra es, sobre todo, el beneficio simbólico. Sin embargo, los atributos funcionales de la marca tienen poca influencia en la decisión de compra debido a su intercambiabilidad. Por lo tanto, sólo influye lo que aporta un beneficio adicional al producto. Este beneficio adicional surge de la percepción del consumidor al comparar un producto con marca con un producto sin marca que satisface las mismas necesidades funcionales básicas (Meffert, Burmann, & Koers, 2002, pág. 7).

La idoneidad para la reducción de riesgos puede considerarse el principal objetivo de una marca. Esta función de reducción del riesgo se puede relacionar con las cinco dimensiones de beneficios anteriormente mencionadas. Los riesgos pueden surgir para los consumidores en el contexto de las utilidades funcionales, económicas o sociales. También existen riesgos en el nivel sensual-estético y en el nivel hedonista. Cuanto mayor sea el riesgo percibido subjetivamente, más importante será la confianza para el comportamiento de compra (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 50).

2.5 Importancia de la autenticidad

Garantizar la autenticidad de la marca es el primer requisito para una gestión de la marca basada en la identidad. Para que una marca sea percibida como auténtica por los usuarios, debe lograrse un alto grado de concordancia entre la identidad y la imagen externa. Durante la experiencia como cliente, éste debe percibir lo que la marca comunica en su promesa de beneficio de marca. Mientras que un posicionamiento poco claro o difuso lleva a una reducción de la credibilidad de la promesa de la marca, una marca con autenticidad se considera creíble porque la promesa

de la marca se ve como "real". Sólo las marcas que son percibidas como auténticas por los consumidores reciben a cambio confianza (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 58).

Además de fomentar la confianza, la autenticidad también conduce a la diferenciación. Debido a la gran intensidad competitiva de los mercados mundiales, que da lugar a una creciente intercambiabilidad funcional de los productos, cada vez es más importante crear preferencias de marca y diferenciarse de los competidores. En el futuro, probablemente se tratará no tanto de lograr la diferenciación a través de la propuesta de valor comunicada y sí más en cumplir realmente dicha promesa (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 58).

Debe tenerse en cuenta que desde la perspectiva del consumidor no es posible una visión objetiva de la motivación de una marca. Por esta razón, ellos forman su conocimiento subjetivo sobre la identidad de una marca según sus experiencias personales. La evaluación de la autenticidad de la marca depende, por lo tanto, de indicadores perceptibles externamente. La medida en que se cumplen estos indicadores influye en el grado de autenticidad percibida. Los componentes de la autenticidad de la marca son la consistencia, la continuidad, la individualidad y la responsabilidad. Para que una marca sea percibida como auténtica, todos estos componentes deben estar presentes (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 59).

La consistencia corresponde a la percepción del grupo objetivo de la propuesta de valor de la marca y la percepción de la marca durante la experiencia del cliente. Se entiende por continuidad que una marca conserva las características esenciales que se le atribuyen a su identidad y esencia. Así se comprueba si se mantiene la congruencia de las propuestas de valor de la marca en todos los puntos de contacto de la misma (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 60).

Como tercera dimensión, la individualidad sirve como medio de diferenciación. Es decisivo que los aspectos de la propuesta de valor de la marca que hacen que una marca sea única en comparación con sus competidores sean coherentes. El determinante final de la autenticidad es la responsabilidad. Se refiere al comportamiento responsable de los empleados de la marca y su conciencia de renunciar a aumentos de ventas a corto plazo en favor del cumplimiento de la propuesta de valor de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 60).

3 La identidad en las marcas de Lujo

Este trabajo se centra en la aplicación de la identidad para las marcas de lujo. Para una mejor comprensión, es esencial definir primero los términos lujo y de marca de lujo.

Las particularidades que surgen en las marcas de lujo en relación con los componentes de la identidad y la imagen de marca ya expuestos en el capítulo 2 se explican con detalle en los siguientes epígrafes. Por lo tanto, es la base para la consideración posterior del aprovechamiento de la identidad con respecto a la expansión de la categoría para las marcas de lujo.

3.1 El término marca de lujo

En la literatura se pueden encontrar numerosos enfoques para la definición del lujo. Tradicionalmente, el término se asocia a la exclusividad, el estatus, la estética y un segmento de precios altos (Müller & Koch, 2012, pág. 12). Sin embargo, el concepto de lujo es mucho más complejo y muy difícil de entender, ya que es relativo, dependiente del tiempo y subjetivo. Significa que se diferencia según la época, el entorno político respectivo y los puntos de vista ético-morales del observador (Lasslop, 2002, pág. 331).

Otra definición considera el lujo como un gasto que va más allá de lo necesario o del nivel de vida generalmente necesario (Mühlmann, 1975, pág. 69). Lo que es necesario depende mucho del individuo y de la cultura en la que se encuentra (Kapferer & Bastien, 2009, págs. 124-126). Lo que significa lujo para una persona puede ser trivial o simplemente dado para otra (Kapferer J.-N. , 2001, pág. 348).

El aspecto temporal también juega un papel decisivo, ya que la valoración de los bienes puede cambiar con el tiempo. Además, se llega a la democratización del lujo (Meffert & Burmann, 2002, pág. 328). Debido a la mayor prosperidad de la población en general, más personas pueden participar en el lujo (Merten, 2009, pág. 6). Además, el deseo de productos de lujo es cada vez mayor. Sin embargo, hay diferencias geográficas y culturales en la forma de percibir el lujo (Kapferer & Bastien, 2009, págs. 124-126).

Según la etimología, el término lujo tiene su origen en la palabra latina "lux" y significa luz. Si se traslada esto a las características típicas de los objetos de lujo, se encontrará una coincidencia. Cuando se piensa en el lujo, se suele asociar con el brillo, las piedras preciosas, el oro y los diamantes. La visibilidad del lujo también juega un papel fundamental, ya que debe ser percibido no sólo por él mismo, sino también por los demás (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 118).

A nivel simbólico, "lux" o luz significa vida y fertilidad, por lo que es natural asociar el término con la creación y la inspiración. De hecho, la mayoría de las casas de lujo fueron fundadas por creadores ingeniosos y aún hoy llevan sus nombres (Kapferer J.-N. , 2001, pág. 348).

Por otro lado, también tiene su origen en la palabra "luxuria", que significa despilfarro. A través de esta ambivalencia, se aclara, por un lado, el significado positivo del lujo, pero, por otro, también el opuesto, que representa el desperdicio. Así, el lujo se utilizaba por la élite rica para demostrar riqueza, poder y estatus. Con la compra de artículos de lujo, los más pobres intentaban escapar de su posición social (Kapferer J. , 2012, pág. 46).

En el mundo actual, el lujo adquiere un nuevo significado simbólico ⁵. Así, ya no se trata principalmente de poseer, sino de ser. Los segmentos de clientes más jóvenes buscan la aceptación social y el prestigio, y los grupos de mediana edad la autorrealización y el desarrollo personal (Büttner, Huber, & Vollhardt, 2008, págs. 119-122).

Tampoco existe una definición uniforme del término "marca de lujo" en la literatura. Lasslop, por ejemplo, define las marcas de lujo como productos marcados que ocupan una posición destacada dentro de una categoría (Lasslop, 2002, págs. 327-328). Sin embargo, esta definición es muy imprecisa, por lo que se utilizan dos enfoques para una delimitación más precisa. El primero es el enfoque orientado a las características. En este caso, deben cumplirse ciertas características de una marca de lujo para ser considerada como tal. A partir de entrevistas cualitativas, Dubois, Laurent y Czeller han identificado estos atributos con más profundidad (Dubois, Laurent, & Czella, 2001, págs. 8-10):

- **Alto precio percibido:** No sólo se refiere a un precio absoluto, sino también a un precio relativo (en comparación con otras marcas de la misma categoría de productos).
- **Una calidad excelente,** en la que intervienen tanto los materiales utilizados como el cuidado y la experiencia percibidos o asumidos en el proceso de fabricación.
- **Singularidad,** reflejada en la impresión de dificultad de disponibilidad o escasez.
- La estética, en forma de experiencia de producto percibida con todos los sentidos.
- **La historia,** a través de la percepción de una continuidad en la apariencia y el diseño
- **La ausencia de necesidad,** que se refleja en una percepción dominante de las características simbólicas sobre las técnico-funcionales

⁵ El significado simbólico se analiza con más detalle en la sección 3.3.

Del planteamiento de las características se deriva el planteamiento basado en los efectos, que desempeña un papel decisivo sobre todo en el caso de las marcas de lujo. En este caso no se trata de satisfacer las necesidades básicas, sino de satisfacer los deseos no racionales. El motivo central de las marcas de lujo es un alto beneficio simbólico. Representa la idoneidad percibida de la marca para la representación de la identidad del ego y/o la identidad social (König V. , 2012, pág. 36). De este modo, la marca puede contribuir a la autorrealización personal y al reconocimiento social (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 23).

Para que una marca de lujo cumpla su misión de ontología (restablecer la distancia social), debe ser conocida más allá de su clientela real. Debe demostrar carisma, tanto literal como figurado. Así, el objetivo de la publicidad de Rolex no es vender sus productos. Por el contrario, los clientes deben experimentar una sensación adicional de valor que aquellos que no tienen los medios financieros puedan, sin embargo, percibir la importancia de la marca Rolex y sus productos (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 118).

Todos los atributos dan lugar a una propuesta de valor, que se distingue de las marcas ordinarias: cuanto más alto es el precio y el beneficio simbólico de un bien de lujo, más probable es que sea una marca de lujo (Kapferer J. , 2012, pág. 221).

3.2 La identidad y la influencia del fundador (auto-imagen)

El concepto de identidad de marca ya se ha explicado y descrito en el capítulo 2.4.1. A continuación, se explicarán las particularidades de la identidad de marca de las marcas de lujo. Especialmente en el caso de las marcas de lujo, la identidad se forma a partir de las raíces de la marca, de su patrimonio. Es todo lo que le da su autoridad y legitimidad únicas en un área particular de valores y beneficios. Traduce el ADN de la marca y sus genes (Kapferer & Bastien, *The Luxury Strategy- Break the Rules of marketing to build luxury Brands*, 2009, pág. 121).

Las aptitudes típicas que han conformado la identidad de marcas de lujo particularmente exitosas durante un largo período de tiempo son el más alto nivel de artesanía, el diseño innovador o la aplicación particularmente satisfactoria de los valores culturales en un concepto específico de estilo de vida (Meffert & Lasslop, 2004, pág. 939).

Al considerar la imagen propia de las marcas de lujo, hay una serie de características especiales que se enumeran a continuación.

El primer elemento distintivo es la filosofía de la marca, que expresa su propuesta de valor. En el caso de las marcas de lujo, esto se centra menos en las características técnico-funcionales.

En su lugar, el enfoque está en una propuesta de valor abstracto, estético y cultural (Vukelic, 2000, págs. 40-42). De este modo, es posible transferir la identidad a una amplia gama de productos sin que se produzca ninguna contradicción derivada de las asociaciones de productos específicos. Más detalladamente, esto significa que el cliente no asocia un producto concreto con la marca, sino más bien los valores y características de la marca (Lasslop, 2002, pág. 334).

La segunda peculiaridad es que, en el caso de las marcas de lujo, la influencia de la historia de la marca en su identidad es mayor que en el caso de las restantes marcas. Si se examinan las marcas de lujo de éxito, puede observarse que su fuerza se basa a menudo principalmente en su historia fundacional auténtica, única y mítica (König V. , 2012, págs. 36-37). Como se indicó antes, una marca de lujo puede considerarse como una persona real y viva. Fue fundada por una persona, en muchos casos, la empresa de lujo suele llevar el nombre del fundador, que sigue contribuyendo al éxito de la empresa incluso después de su muerte. El universo de la marca es tan rico y complejo como la personalidad de una persona. No se crea inmediatamente, sino que construye poco a poco y, además, su reputación y sus fans o seguidores (*followers*) se ven incrementados con el paso del tiempo. Por lo tanto, el creador precede a la marca (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 118).

La influencia del fundador original atraviesa todas las facetas de la identidad de la marca (König V. , 2012, págs. 49-50). Por lo tanto, es notable en la personalidad de la marca asociados a la marca que los impulsos del fundador de la marca también se encuentran con regularidad. La historia de la fundación proporciona una especie de marco y orientación para que la comunicación siga siendo auténtica a pesar de los nuevos impulsos (König V. , 2012, pág. 41).

Se puede observar, especialmente en el caso de las grandes marcas de moda internacionales, que a menudo llevan el nombre de su creador como marca, que este hecho tiene un efecto formativo decisivo en la identidad de la marca (König V. , 2012, págs. 36-37). Un ejemplo de esto son las marcas Louis Vuitton y Chanel, de las cuales los fundadores de la compañía también fueron los titulares. No sólo representan un recurso clave para la empresa a través de su nombre, sino que su experiencia y creatividad en el estilo y los elementos de diseño también contribuyen al éxito de la empresa.

En el caso de los posibles nuevos competidores, representa una barrera de entrada que es difícil de superar (Lasslop, 2002, pág. 335).

La tercera de las características, estrechamente relacionada con el fundador, es la importancia del país de origen. Especialmente en el caso de las marcas de lujo, el país de origen tiene una

importancia central, ya que el llamado "*Country-of-origin-effect*" puede referirse a una sola marca o a una clase de marca. Examinando más de cerca, se observa que Francia, en particular, modela fuertemente y ha dado forma a la identidad de muchas marcas de lujo (Lasslop, 2002, págs. 334-336). Al igual que una persona, la marca tiene antepasados, una historia, raíces culturales y geográficas. Está anclado, no inventado. Por lo tanto, es importante saber de qué país de origen proviene, de qué visión o cultura se deriva (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 118).

La cuarta peculiaridad, que se observa especialmente en las marcas de lujo, es una capacidad especialmente pronunciada de adaptación e innovación es un requisito previo para poder determinar activamente las nuevas tendencias. Una cultura corporativa fuerte y holística también es crucial, ya que asegura la necesaria consistencia, continuidad y autenticidad de la marca en muchos campos de productos como parte del proceso de innovación en curso (Lasslop, 2002, pág. 334).

Adicionalmente al nombre de la marca, los símbolos mundialmente conocidos también representan un elemento determinante de la identidad de la marca. Representan la quinta y última especialidad para la identidad de las marcas de lujo. El aspecto físico de la marca es la faceta que permite definir el parecido familiar necesario dentro de la marca. Cuanto mayor sea la función simbólica, social y cultural de las marcas de lujo, más se valorará el lenguaje visual no verbal. Por lo tanto, la marca de lujo necesita su propio lenguaje de signos para expresarse a su manera (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 123).

A modo de ejemplo, las letras de arbusto entrelazadas se asocian directamente con Chanel. Mientras que el logo de las marcas genéricas sólo tiene una función de orientación pura, los símbolos mencionados también transmiten el mito especial de una marca de lujo (Lasslop, 2002, pág. 335).

3.3 La imagen y la importancia del valor simbólico

El concepto de imagen de marca ya se ha explicado y descrito en el capítulo 2.4.2. A continuación, se explicarán las particularidades de la misma para las marcas de lujo.

En el caso de las marcas de lujo, la particularidad de la imagen exterior es que se basa en asociaciones específicas que determinan la percepción del consumidor. Por ejemplo, el término "lujoso" en sí mismo puede caracterizarse como una posible expresión de imagen, que se caracteriza por varios subtemas como noble, elegante, de buen gusto o caro. Así, a diferencia de las marcas restantes, las marcas de lujo no están dominadas por características racionales y

concretas de los productos, sino por asociaciones emocionales y abstractas (Lasslop, 2002, pág. 334).

La clave de su rentabilidad es la extrema concentración de los valores intangibles que encarnan. Más que nada, la marca de lujo es una leyenda épica, impulsada por sus historias: la narración de historias es su forma de expresión. La identidad de la marca de lujo contribuye así a construir la identidad de sus propios clientes (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 122).

La principal razón es que las marcas de lujo se caracterizan por una alta calidad percibida, un alto precio percibido y la exclusividad (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 120).

Estas tres características forman el rasgo central de las marcas de lujo: el alto valor simbólico (Reich, 2005, pág. 50). Los bienes de lujo no se compran por lo que son, sino por lo que representan (Dubois & Paternault, 1995, pág. 71).

Un marco teórico para el análisis de la compra simbólica lo proporciona la investigación del auto concepto. El auto concepto o la autoimagen de un individuo es un sistema de valores, objetivos y normas que permite a una persona organizar su percepción y sus acciones en el contexto de su entorno y construir así su propia realidad. La interacción con el entorno social es fundamental para la creación y el desarrollo de un auto-concepto. El individuo observa y establece conexiones entre sus propias acciones y la reacción del entorno relevante e interpreta estas en el marco de su auto-concepto. Además de las personas involucradas, los objetos que han desencadenado la reacción son de particular importancia (Lasslop, 2002, pág. 335).

El beneficio simbólico de una marca de lujo ayuda a los consumidores a expresarse. Se hace una distinción entre dos motivos humanos: la necesidad de reconocimiento social y la necesidad de autorrealización. El primer motivo puede explicarse con la identidad social y el segundo con la identidad del ego. Mientras que identidad social describe la imagen que el entorno tiene de la persona, la identidad del ego describe la imagen de cómo la persona se ve a sí misma. La elección de una determinada marca también puede ser interpretada con el deseo de confirmar la propia identidad social o egoísta (König & Burmann, 2012, pág. 7).

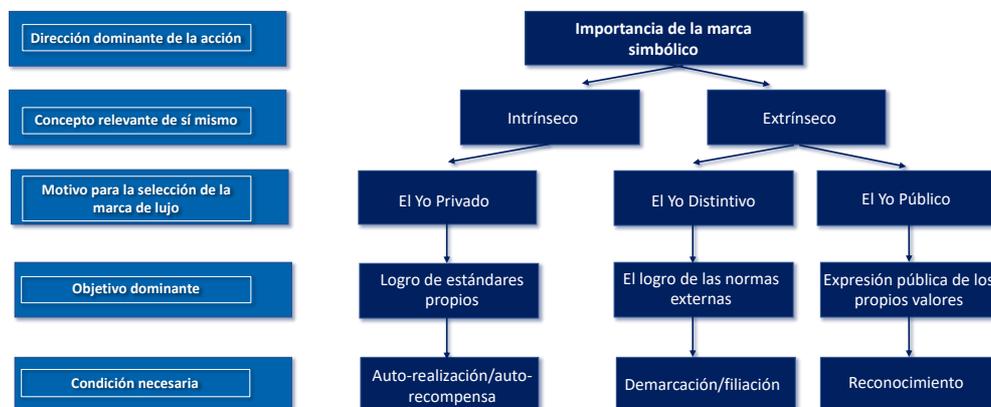
En la actualidad, el consumidor asocia una cierta imagen con una marca, la imagen externa. Si el entorno relevante del consumidor comparte esta imagen, se puede asignar a la marca una función extrínseca de canal de comunicación indirecta entre el entorno y el individuo. Esto significa que la elección de la marca lleva a una reacción del entorno social que es deseada por el consumidor. Si el ambiente reacciona como se pretende, esto resulta en una confirmación del auto-concepto (Lasslop, 2002, pág. 336).

Además del motivo extrínseco del reconocimiento social, las marcas de lujo de renombre también tienen un uso simbólico para confirmar la identidad del ego y para la auto-realización (König & Burmann, 2012, pág. 7). Adicionalmente, al transferir al consumidor su propia personalidad, la marca cumple una función intrínseca (Lasslop, 2002, pág. 336). Como ejemplo se puede citar la publicidad de Chanel. Chanel ofrece el reflejo de una mujer elegante, seductora, cultivada, y que sin embargo le encanta llamar la atención (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 123).

Así, el cliente puede confirmar su propia valoración de ser elegante comprando la marca de lujo francesa. En este caso, la marca sirve como un canal de comunicación interna, ya que la marca consolida el auto-concepto (Lasslop, 2002, pág. 336).

Si se amplía el sistema que se acaba de describir, la elección de una marca de lujo puede explicarse con mayor precisión aún por tres motivos centrales: El Yo privado, el Yo distintivo y al Yo público (Hogg, Cox, & Keeling, 1998, págs. 643-660). En el siguiente esquema se exponen los motivos de la elección de la marca de lujo.

Ilustración 9: Motivos para la elección de marcas de lujo



Fuente: Elaboración propia basada en Keller K. L. (2001, pág. 795)

El proceso por el cual el consumidor trata de alcanzar su estándar de valor al poseer y utilizar marcas de lujo se le llama auto-concepto privado. Intrínsecamente motivado, el individuo trata de transferir los valores y la imagen de la marca de lujo a su propia personalidad. El propósito es hacer algo bueno para uno mismo (Mayer, 1998, pág. 49).

Si un individuo se orienta en un concepto distintivo de sí mismo, tratamos principalmente de cumplir con las normas externas de los grupos influyentes pertinentes. Es importante que el individuo se distinga y determine su posición dentro de un grupo. Este mecanismo de acción

ilustra sobre todo el estatus y la función de prestigio de las marcas de lujo (Rinsche, 1961, págs. 138-140).

En contraste con el concepto distintivo, el yo público no tiene como objetivo la pertenencia a un grupo determinado, sino más bien una evaluación positiva de los conceptos de valor propios por parte del entorno social relevante. El motivo central de la selección de la marca de lujo es el buen gusto, la apariencia elegante y otros valores de la personalidad considerados importantes (Lasslop, 2002, pág. 338).

En conclusión, puede resumirse que el factor decisivo para las empresas de lujo es el tipo de relación que prevalece entre su marca y sus clientes. Para crear fans o embajadores en cada país, es necesario vincularlos al significado más profundo de la marca y a sus manifestaciones creativas (y no sólo al orgullo de exhibir el signo o el logotipo). Este mecanismo de acción sólo puede crearse si una marca de lujo tiene una fuerte identidad. Una fuerte identidad del ego puede ser vista como el prerrequisito más importante para ganar la confianza.

A través de su rica identidad, derivada de la historia o la leyenda, la marca da a sus productos memoria y cultura y establece relaciones íntimas con sus seguidores (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 125).

4 Lanzamiento de nuevos productos de lujo

Debido a un entorno competitivo que cambia dinámicamente, está aumentando la importancia de la elaboración de perfiles adecuados y la diferenciación de los servicios empresariales. Para crecer en el segmento de lujo, es necesario ser innovador, sorprender, no repetirse interminablemente, sin dejar de ser fiel a la propia identidad. Este dilema de diversidad y coherencia es particularmente intenso en el lujo, porque sin inspiración aquí no hay progreso (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 126). Para seguir teniendo éxito, es fundamental que una marca reaccione a los deseos cada vez más diferenciados de los clientes con una ampliación adecuada de la gama de productos. Para seguir siendo rentable, es importante mantener bajo control los costos de inversión y los costos de gestión de la marca en curso (Kapferer J.-N. , 2001). A continuación, entraré en más detalles sobre las posibilidades de introducir nuevos productos. Se hace referencia en detalle a la extensión de categoría considerada en este trabajo y se explican sus beneficios y riesgos. Además, se describe el proceso para permitir una comprensión más profunda de la introducción de un producto en una categoría nueva.

4.1 Decisiones estratégicas de Extensión de Marca

A fin de mantener los potenciales de éxito estratégico e introducir nuevos productos, las empresas tienen a su disposición las opciones de productos-marcas que se muestran en la siguiente tabla. Pueden operar con marcas existentes o nuevas en categorías de productos existentes o nuevos (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 758).

Ilustración 10: Opciones estratégicas

	Nombre de marca previa	Nombre de marca nueva
Categoría de productos previa	Extensión de línea	Marca de flanco
Categoría de productos nueva	Extensión de categoría	Marca nueva

Fuente: Elaboración propia basada en Keller K. L. (2001, pág. 795)

Si la empresa desea complementar las marcas ya existentes con una nueva, puede optar por introducirla en una categoría de productos ya existente en la que ya tiene establecida una marca

(*flanker brand*) o por hacerlo en nueva categoría (marca nueva). La nueva marca de flaqueo está diseñada para competir en la categoría sin dañar la participación de mercado de la ya existente al dirigirse a un grupo diferente de consumidores. Esta estrategia se utiliza para lograr una participación de mercado total mayor que la que podría obtener una marca por sí sola y es importante porque permite a una empresa atraer nuevos clientes de varios segmentos del mercado. Por su parte, una empresa decidirá lanzar una nueva marca en una categoría de productos hasta ese momento inexistente cuando la extensión de la marca existente no sea posible debido a la falta de conformidad o relevancia de la imagen de la original con la nueva categoría de productos (Giddens, 2010).

Dado que la identidad de la marca incluye tanto el nombre de la marca como el conocimiento de la misma como requisito previo necesario, la parte derecha, el nombre de la marca nueva, no tiene más importancia en el proceso. En cambio, si el proceso se centrara en la extensión de la marca (utilización de la marca ya existente) supondría la estrategia de marca más utilizada para la introducción de nuevos productos (Völckler & Sattler, 2006, pág. 18).

Además, esto ha permitido que las casas de lujo crezcan más rápido sin limitarse a un crecimiento interno orgánico o encontrarse prisioneros del declive de su comercio original (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 139).

4.2 Lanzamiento de un nuevo producto de lujo siguiendo la estrategia de extensión de marca

La extensión de la marca se caracteriza por la transferencia de una marca establecida (marca madre) a un nuevo producto (producto de transferencia) (Sattler, 2004, pág. 819). La marca madre es una marca existente que comparte su identidad o los atributos y elementos que la componen con el producto de transferencia. Por esta razón, debe tener una apariencia fuerte y clara (Keller K. L., 2001, pág. 795).

Puede entenderse como una actividad empresarial en la que los componentes positivos de una marca existente se transfieren a nuevos productos de una categoría ya elaborada, relacionada o completamente nueva. De esta manera, los demandantes se sienten aliviados cognitivamente y estimulados emocionalmente en el proceso de selección de la marca (Burmman, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 144). Un objetivo esencial de las extensiones de marca es transferir la conciencia de marca y las posiciones de imagen existentes al nuevo producto. De esta manera, se pueden aprovechar las ventajas de coste y tiempo en comparación con la

estrategia de marca nueva (Sattler, 2004, pág. 819). Además, esta estrategia debería ser capaz de crear un alto grado de conciencia y una imagen positiva para los nuevos servicios (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 144).

Existen varias aceptaciones de lo que se entiende por extensión de marca. Según la exposición de Farquhar (1989) en la extensión de marca se pueden distinguir dos tipos, a saber, extensión de línea y extensión de categoría (Farquhar, 1989, págs. 29-31).

En el caso de **las extensiones de la línea** de productos, se hacen ajustes a los requisitos específicos de las necesidades individuales de los clientes en forma de variaciones de un producto existente. Con la ayuda de esta estrategia es posible cubrir mejor el mercado. El requisito previo para el éxito de esta estrategia son unos mercados suficientemente definidos y atractivos mediante las correspondientes variaciones de productos de una marca. En consecuencia, la imagen de marca puede ser relevante para la compra (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 758).

En el caso de las ampliaciones de la línea de productos, se hacen ajustes a los requisitos específicos de las necesidades individuales de los clientes en forma de variaciones de un producto existente. Con la ayuda de esta estrategia es posible cubrir mejor el mercado. El requisito previo para el éxito de esta estrategia son unos mercados suficientemente definidos y atractivos mediante las correspondientes variaciones de productos de una marca. En consecuencia, la imagen de marca puede ser relevante para la compra (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 149).

La extensión de categoría es la estrategia más utilizada para la introducción de nuevos productos. Especialmente en el contexto del aumento de los costos de lanzamiento de una nueva marca y los problemas de aceptación de una nueva marca entre los consumidores y los minoristas, la extensión de la categoría resulta una alternativa más atractiva que un nuevo nombre de marca. La "*Category Extension*" se refiere a la transferencia de una marca a mercados fundamentalmente nuevos que no tienen ninguna conexión técnico-funcional con el mercado original de la marca (Burmam, Halaszovich, Schade, & Piehler, 2018, pág. 149).

Para hacer esto, un grupo de lujo tiene dos opciones. O bien se esfuerza por lograr una mejor accesibilidad a los precios con la marca y, por lo tanto, baja su precio absoluto a través de los accesorios con el fin de seducir a la amplia clientela de "excursionistas de día" de lujo, o bien la marca se expande horizontalmente sin cambiar su nivel de precios relativos haciendo alarde de su estilo de vida en otras áreas de la vida del cliente (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 140).

A continuación, se analiza más de cerca esto último.

Un ejemplo clásico de esto es el desarrollo de un perfume de Tiffany. Mientras que el negocio principal de la marca es la venta de joyas de diamantes, la adición de un perfume a la cartera de productos está añadiendo una nueva categoría. Entonces se llama extensión de categoría.

Lo ideal es que el proceso de extensión de la marca implique la transferencia de componentes de imagen positiva de una marca establecida a un producto de extensión en una nueva categoría de productos (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, págs. 762-763).

En el análisis de la reacción de los consumidores, se supone que éstos evalúan el producto de transferencia de la marca sólo sobre la base de sus conocimientos existentes sobre la marca maestra y la categoría de extensión. Sobre esta base, puede suponerse que los consumidores utilizan su conocimiento de marca existente y su conocimiento sobre la categoría de extensión para hacer una evaluación del producto de extensión (Keller K. L., 2001, pág. 795).

Con tal capitalización de la marca, la empresa no sólo espera un impacto positivo en el nuevo producto en forma de una transferencia de "*Goodwill*", sino que también espera fortalecer la marca principal (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, págs. 762-763).

Para que esta interacción funcione y la evaluación del nuevo producto sea positiva, deben darse cuatro condiciones básicas, que cuanto más se cumplan, más probable es que los consumidores tengan una actitud positiva hacia el producto de extensión (Keller K. L., 2001, pág. 795).

- 1) La marca madre es conocida por los consumidores, que hacen asociaciones positivas con ella (Keller K. L., 2001, pág. 795). Para que el conocimiento se active, es necesario que el consumidor conozca la marca o ya haya tenido contacto con ella. Sin embargo, esto sólo es posible si los consumidores tienen una representación cognitiva clara y estable de la marca en sus mentes (Longinos & Rubio, 2010, pág. 138). Es difícil esperar que los consumidores tengan expectativas positivas de una extensión si no han creado ya estructuras de conocimiento positivas sobre la marca matriz (Keller K. L., 2001, pág. 795).
- 2) Al menos algunas de estas asociaciones positivas deberían ser activadas por la extensión de la marca. Las asociaciones que se evocan con la marca madre dependen de varios factores. Si la extensión de la marca muestra un alto grado de similitud con la marca matriz desde el punto de vista del consumidor, puede suponerse en general que se desencadenarán en el consumidor asociaciones similares a las de la marca matriz en cuanto a su fuerza, ventaja y singularidad (Keller K. L., 2001, pág. 795).

- 3) Las asociaciones negativas no deben ser transferidas desde la marca matriz. Lo ideal sería que todas las asociaciones negativas a la marca raíz se dejaran atrás y no desempeñasen un papel destacado en la evaluación de la extensión (Keller K. L., 2001, pág. 795).
- 4) No se crean asociaciones negativas por la extensión de la marca. Cualquier atributo o beneficio que los consumidores consideren positivo o por lo menos neutral en asociación con la marca matriz no debe considerarse negativo en el contexto de la extensión. Los consumidores tampoco deben crear nuevas asociaciones que consideren una posible desventaja para la extensión o la marca madre (Keller K. L., 2001, págs. 795-796).

Dado que es más fácil examinar el significado de la identidad de la marca mediante una extensión de la categoría, a continuación, se examinará la gestión de la marca sobre la base de dicha extensión.

4.3 Procedimiento para la extensión de categoría

Las extensiones de marca deben realizarse teniendo en cuenta los siguientes cinco pasos (Keller K. L., 2001, pág. 799):

- 1) La comprensión de la identidad de la marca, en particular su dimensión intangible.
- 2) Comparación de objetivos y resultados del conocimiento de la marca por parte de los consumidores.
- 3) Identificación y evaluación del potencial de éxito de los productos de extensión.
- 4) Diseño del programa de comercialización para el lanzamiento de la extensión.
- 5) Evaluación del éxito de la extensión.

Un factor decisivo para la transferencia de las características esenciales de la marca matriz al producto de transferencia es que la empresa comprenda su identidad de marca. Por esta razón como **primer punto**, deben **tener claro cómo los empleados de la empresa son conscientes de los valores intangibles** de la marca. Especialmente en el caso de las marcas de lujo, los beneficios simbólicos juegan un papel decisivo, por lo que una extensión de la marca sólo puede llevarse a cabo si la identidad está claramente definida y es comprendida por todos (Keller K. L., 2011, pág. 38).

El desarrollo de nuevos productos, tal vez mejor diseñados, requiere una comprensión completa y actualizada de cómo los consumidores compran y usan los productos y cómo piensan y sienten acerca de las marcas (Keller K. L., 2011, pág. 38).

Por esta razón, el conocimiento de la marca que tienen los consumidores constituye la base de la extensión de la marca. Por lo tanto, el **segundo punto es examinar qué tan alto es el valor de la marca** para ellos. Como ya se ha descrito en el capítulo 2, puede suponerse en general que el contenido de la memoria está representado por esquemas. Estas ideas esquemáticas dan forma a la actitud hacia la marca y manifiestan el valor de la marca en la mente de los consumidores. El conocimiento de marca almacenado en los consumidores a través de esquemas se expresa en la forma de la imagen de marca resultante y la conciencia de marca (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 771).

Dado que el valor de la marca está moldeado por las estructuras en la memoria de los consumidores respecto de la marca y que, por lo tanto, representa el potencial de extensión de una marca, resulta en este sentido esencial captarlas (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 768).

La elaboración de las estructuras de conocimientos existentes y deseadas ayuda tanto a la identificación de posibles ampliaciones de marca como al proceso de toma de decisiones con respecto a su potencial de éxito (Keller K. L., 2001, pág. 800).

En el **tercer punto**, se deben **identificar los posibles candidatos para la extensión**. Lo fundamental es la adhesión a los límites de la marca previamente definidos. Sólo cuando una empresa los ha identificado puede aclarar la promesa de la marca a los consumidores y así elegir la versión correcta del producto para sí misma. Comprender la promesa de la marca y cómo debe adaptarse mejor a los diferentes productos y mercados es un desafío crítico. Cada nuevo producto que se lanza y lleva el nombre de la marca debe ser usado para cumplir la promesa de la marca única (Keller K. L., 2011, pág. 40).

Para poder tomar en última instancia una decisión sobre los productos y mercados que una empresa debe seleccionar, se deben tener en cuenta una serie de criterios relativos a los consumidores, las empresas y los competidores. También hay que pensar críticamente en las asociaciones de los consumidores con la marca matriz y con la categoría de productos para garantizar que la categoría tenga un ajuste adecuado a la imagen de la marca. Un método directo y sencillo para identificar los productos adecuados es preguntar a los consumidores sobre la aceptación de posibles productos de extensión de una marca. Dado que no está claro por qué la aceptación es mayor en un área de productos que en otra, este método es sólo una parte de un análisis de extensión en profundidad (Keller K. L., 2001, pág. 800).

Los enfoques anteriores se han centrado en la elaboración de modelos basados en conclusiones teóricas de la memoria, en los que se utilizan principalmente esquemas y teorías de categorización. Como consecuencia de ello, el enfoque de análisis de extensión basado en las estructuras de la memoria se explicará con más detalle a continuación. Se centra en los factores que influyen en las estructuras de la memoria, los procesos de procesamiento y la participación, lo que determina la profundidad del procesamiento. Si una marca establecida debe ser ampliada por un producto de transferencia, el esquema de la marca establecida (estructuras de esquema de la marca matriz) debe ser ampliado o reformado por las características de este nuevo producto (estructuras de esquema del producto de extensión). Se trata de que el consumidor categorice o clasifique mentalmente la información sobre el producto de transferencia y la compare con la información existente sobre la marca establecida y, si es congruente, la asigne o la vincule. Si la marca establecida tiene un alto nivel de conocimiento y el producto de extensión tiene características que son familiares para el consumidor, este proceso de comparación se llevará a cabo rápidamente, ya que las categorías pertinentes están rápidamente disponibles en la mente del consumidor debido a la facilidad con que pueden ser recordadas. Si hay una falta de familiaridad, primero deben tomarse medidas para promover la memoria y la disponibilidad mental de las estructuras de conocimiento para la marca establecida y el producto de extensión. La fuerza de la expresión de los esquemas individuales depende de la implicación del producto y la marca y del riesgo funcional, social y financiero percibido. Este puede ser alto y bajo o emocional y cognitivo (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, págs. 777-783).

Con una gran participación, se pueden esperar esquemas de marcas y productos especialmente estructurados. Por otra parte, con una baja participación, se pueden anticipar esquemas de marcas y productos menos estructurados. Lo que significa que se han almacenado aspectos particularmente importantes de las marcas y productos, pero que no hay un conocimiento extremadamente profundo sobre ellos. En general, se puede resumir que cuanto más categorías y atributos comunes se identifiquen en la comparación central entre la marca matriz y el producto de transferencia, mejor será la conexión de la información del producto de extensión con las estructuras de los esquemas de la marca establecida. También se apoya una fuerte congruencia, percibida subliminalmente, de las características dominantes de la marca establecida y el producto de extensión (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, págs. 783-785).

Si hay deficiencias en la categorización de la información sobre el producto de extensión, el consumidor tiende a llenar esos gaps con atributos de la marca establecida, aunque ésta no posea tales atributos en absoluto (Macinnis & Nakamoto, 1991, pág. 8).

La participación en la marca de lujo Rolex, por ejemplo, es muy alta. El motivo es el fuerte vínculo emocional y el hecho de que las marcas de lujo son la expresión de la propia personalidad y, por lo tanto, el riesgo social es muy alto (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, págs. 777-783).

Si una marca es fundamentalmente apta para su expansión en un área de productos específica, el **cuarto punto** consiste en **determinar un posicionamiento adecuado** para el mercado pertinente en cada caso y ponerlo en práctica mediante medidas de comercialización apropiadas. Teniendo en cuenta que en una extensión de la marca se debe capitalizar una marca existente, la imagen y la identidad de la marca constituyen la base del posicionamiento del nuevo producto. En general, hay tres posibilidades para el producto de transferencia: Posicionamiento idéntico al de la marca matriz, combinado o relacionado con la extensión (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 786).

Para poder construir el valor de la marca para un producto de transferencia, se deben seleccionar los elementos de la marca. En este punto, varios elementos de la marca madre deben ser retenidos o modificados, así como se deben crear elementos propios (Keller K. L., 2001, págs. 803-805). Es crucial para el éxito de las extensiones de categoría de las marcas de lujo que se logre un alto "ajuste" tanto a la marca matriz como a la "categoría de producto" en términos de diseño de producto y comunicación. Por esta razón, es esencial, especialmente en la extensión de las marcas de lujo, que la marca y la categoría a la que se extiende la marca sean claramente reconocibles y comprensibles para los consumidores. Para asegurar la perceptibilidad de la marca, se deben aplicar los atributos clave de la marca en el diseño del envase y la comunicación. Sólo así puede activarse el correspondiente esquema de marca en la memoria del consumidor (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 786).

El **quinto y último punto** en la **evaluación de una posible extensión** de la marca es medir la medida en la que una extensión es capaz de ganar valor por sí misma y contribuir al valor de la marca madre (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 786).

En un estudio, Reddy, Holak y Bhat (1994) examinaron los determinantes del éxito de las ampliaciones de líneas de productos. Al hacerlo, sacaron conclusiones que ayudan a los

directores de marketing a evaluar el éxito de las extensiones. Estos se enumeran a continuación. (Reddy, Holak, & Brat, 1994):

- 1) Las extensiones de categorías de productos de marcas fuertes tienen más éxito que las extensiones de marcas débiles.
- 2) Las extensiones de categoría de productos de las marcas simbólicas tienen mayor éxito en el mercado que las de las marcas menos simbólicas.
- 3) Las extensiones de categoría de productos que reciben un fuerte apoyo publicitario y promocional tienen más éxito que las extensiones que reciben poco apoyo.
- 4) El tamaño de la empresa y las competencias de marketing también influyen en el éxito de la extensión de categoría.

4.4 Ventajas y riesgos de las extensiones de categoría para la marca de lujo

El predominio de las estrategias de transferencia de marcas puede explicarse por la multitud de oportunidades que ofrece la utilización del fondo de comercio de las marcas existentes en el contexto de la ampliación de las categorías en comparación con una estrategia de una nueva marca. Lo primero y más importante son las ventajas de tiempo y costo ya mencionadas. Éstas se derivan del hecho de que la imagen y la conciencia de la marca no tienen que ser creadas, sino que pueden ser transferidas en partes esenciales de la marca madre al producto de transferencia (Sattler, 2004, pág. 820). Desde una perspectiva empresarial, la empresa puede beneficiarse de un gasto en comunicación más eficiente, menores costos de lanzamiento y del programa de marketing subsiguiente, y evitar el costo de desarrollar una nueva marca (Keller K. L., 2011, pág. 43).

En el caso de la marca madre, también existe la posibilidad de aumentar la aceptación de los nuevos productos y su probabilidad de éxito. El uso de una marca fuerte y la consiguiente transferencia de identidad a un nuevo producto reduce el riesgo de compra percibido por los clientes, lo que influye positivamente en la decisión de compra (Keller K. L., 2011, pág. 43). Otra ventaja es la superación más rápida de las barreras de entrada al mercado, así como la elusión de las restricciones a la competencia (Hätty, 1989, págs. 290-291). Además, se pueden abordar nuevos públicos objetivos y abrir nuevos mercados (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 765).

Una extensión exitosa de la categoría puede revitalizar la marca principal mediante efectos indirectos positivos y, por lo tanto, ampliar el ciclo de vida de la marca en comparación con la gestión única de un producto. Sucede a través del flujo de retorno de los componentes de imagen positiva y a través de la conciencia en un círculo más amplio de consumidores (Hätty, 1994, pág. 576). Además, el producto de transferencia puede fortalecer las asociaciones de marca existentes, la conciencia de marca o ampliar el campo de asociación de la imagen de marca madre (Sattler, 2004, pág. 820).

Las ventajas se enfrentan a riesgos considerables. El mayor riesgo en el contexto de esta estrategia es el empeoramiento de la imagen o identidad de la marca madre y la consiguiente pérdida de ventas de todos los productos que se ofrecen bajo la marca. Las repercusiones negativas en la imagen pueden ser el resultado de la dilución de la imagen o identidad o de las nuevas dimensiones de la imagen (Sattler, 2004, pág. 820). Especialmente en el caso de extensiones de marca lanzadas de forma excesiva o demasiado rápida con escasa afinidad entre las estructuras de memoria recién construidas al producto de extensión y las estructuras de memoria existentes a la marca establecida, pueden producir una erosión de la marca (Aaker D. A., 1996, págs. 52-54). La insatisfacción resultante de los consumidores con el producto de extensión también puede afectar negativamente a las asociaciones de los consumidores con la marca titular (Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler, 2001, pág. 766). Además, la identidad de la marca puede perderse si el producto original y el producto de transferencia se dirigen a diferentes grupos de destinatarios (Sattler, 2004, pág. 820).

Otro riesgo de las estrategias de transferencia de marcas es que un posicionamiento claro en un público objetivo específico sólo es posible con dificultad. Este problema adquiere mayor importancia con el aumento del número o la heterogeneidad de los productos de transferencia de una marca matriz, ya que el margen para el posicionamiento de nuevos productos bajo el paraguas de la marca se reduce considerablemente como resultado de la vinculación a las dimensiones de la imagen central de la marca matriz (Sattler, 2004, pág. 820).

En el caso del producto de transferencia, existe la posibilidad de que no sea aceptado por los consumidores debido al escaso reconocimiento de la marca y a la identidad poco clara de la marca matriz. Otra causa puede ser también la sobreestimación de los efectos de sinergia (Tauber, 1981, pág. 40).

5 Análisis de la marca Louis Vuitton: La identidad de marca en las extensiones de categoría

Numerosos autores como Reddy, Terblanche, Pitt y Parent (2009) se refieren a Louis Vuitton como una empresa ejemplar en cuanto a extensiones de marca exitosas (Reddy, Terblanche, & Parent, 2009). La razón es que, dentro del sector del lujo, Louis Vuitton se dedica principalmente al mundo de la moda y los accesorios, que incluye ropa, bolsos, joyas, relojes, artículos de cuero, zapatos y perfumes. Desde hace varios años, Louis Vuitton representa una de las marcas más valiosas y fuertes que existen en el mercado, como lo confirman diversos rankings como el de Mejores Marcas Globales 2018 de Interbrand (Interbrand, 2020). Louis Vuitton, que inicialmente era un fabricante de maletas, introdujo en una amplia gama de categorías de productos sin afectar negativamente al nombre de la marca (Reddy, Terblanche, & Parent, 2009).

A continuación, se analiza en primer lugar la marca Louis Vuitton para averiguar cuáles son los elementos centrales de la identidad de marca de la empresa. En un segundo paso, se examinan las extensiones de categoría a lo largo del tiempo y se comprueba si se ha utilizado la identidad de la marca y, en caso afirmativo, cómo se ha hecho. Por último, se analiza el éxito de las ampliaciones de categoría.

5.1 Louis Vuitton

„Each day, all over the world, our customers enter our stores in search of something truly extraordinary, something that Louis Vuitton has a unique ability to offer. This enthusiasm inspires Louis Vuitton to constantly go further, transforming its founders’ initial journey into a great adventure that continues and gains momentum every day.” (LVMH, 2021)

Michael Burke, CEO de Louis Vuitton

La empresa es sinónimo de lujo moderno, calidad y una imagen corporativa impecable. La empresa que empezó a principios del siglo XIX como fabricante de maletas es ahora una de las empresas de artículos de lujo más exitosas del mundo y cuenta con un valor de mercado de más de 25.000 millones de dólares. Con su sede principal en París, Louis Vuitton cuenta con más de 460 establecimientos alrededor del mundo y además de series de artículos de equipaje y artículos de cuero de alto precio, ahora también ofrece ropa, zapatos, joyas y una gran variedad de accesorios (Economist, 2014, pág. 6).

Desde 1987, la empresa forma parte del grupo francés LVMH (Louis Vuitton Moët, Hennessy), que cotiza en bolsa, que también incluye marcas como Dior, Guerlain y Bvlgari (Forbes, 2020). Louis Vuitton es una de las principales marcas del sector de la moda y la marroquinería. Además, es responsable de un tercio de todas las ventas de LVMH (Economist, 2014, pág. 7).

Casi todos los productos de la marca están adornados con el icónico monograma de LV. La empresa tiene una historia muy larga y documentada, ya que fue fundada por Louis Vuitton en París en 1854, y es una de las marcas más rentables del mundo, con márgenes de beneficio superiores al 30% (Forbes, 2020). Louis Vuitton es un buen ejemplo de marca estrella que ha disfrutado de un crecimiento medio de las ventas superior al diez por ciento durante muchos años. Mientras que sus competidores han luchado contra las crisis económicas y los rigores del entorno comercial internacional, Louis Vuitton se ha centrado sin descanso en la calidad, las ventas y el marketing (Reddy, Terblanche, & Parent, 2009).

5.2 La Identidad de Marca de Louis Vuitton

El primer nivel es examinar si la marca de lujo Louis Vuitton tiene una identidad y, en caso afirmativo, con qué fuerza o coherencia esta está estructurada. Como se ha descrito en el apartado 2.4.1, una identidad de marca sólo puede surgir si varias características y rasgos están alineados entre sí y reflejan así una misma marca como colectivo. A continuación, se examinan los seis aspectos constructivos de la identidad de marca (personalidad, visión, funcionamiento, competencias, origen y valor) descritos en la parte teórica y se aplican al análisis de la marca Louis Vuitton. Para ello, se analizarán diferentes fuentes secundarias y, en general, los mensajes de comunicación en los que la empresa ha realizado declaraciones sobre la identidad de la marca. Se revisarán y evaluarán las campañas, los desfiles de moda y las declaraciones en el sitio web del fabricante, así como la información procedente de las redes sociales. Todas las fuentes secundarias consideradas se enumeran explícitamente en el anexo. Es decir, se llevará a cabo un *desk research* tanto a nivel interno de la marca como a nivel externo para cada uno de los aspectos que conforman la identidad de la ya citada marca (Juneja; Gell, 2020).

Origen de Marca: ⁶

El origen de una marca de moda de lujo se compone de facetas individuales de la historia de la empresa respectiva como componente de identidad que puede configurarse a largo plazo. Se observa que la marca, en relación con su historia, alude principalmente a la trayectoria de su creador original, Louis Vuitton, aunque fue su hijo Georges quien diseñó por primera vez el logotipo de la marca mundialmente famoso (Schmid, 2017, pág. 309).

El punto de inicio de la historia y el mito fundacional de la marca es el viaje de Louis Vuitton desde su ciudad natal, Anchay, hasta la metrópolis de la moda, París. Nacido en 1821, el niño de trece años tardó dos años en realizar el viaje, ya que partió sin dinero y, por tanto, tuvo que esforzarse como jornalero. Tras llegar a París, realizó un aprendizaje y trabajó durante diecisiete años para Monsieur Maréchel, un renombrado fabricante de cajas y maletas. Durante su estancia en Maréchal, aprendió todos los aspectos de la producción, el envasado y la logística del trabajo, adquiriendo las cualificaciones necesarias para montar su primera tienda propia en 1854 en la Rue Neuve-des-Capucines de París. A partir de ese momento comenzó el posicionamiento de la marca en términos de moda, ayudado por su colaboración con el fundador de la *Haute Couture* Charles Frederick Worth y la red que esto creó. Más tarde trasladó su tienda al número 1 de la calle Scribe, situada en pleno centro de París, frente al *Grand Hôtel Paix* y muy cerca de talleres de moda, joyerías y perfumerías. La tienda de Louis Vuitton se convirtió en un lugar de visita obligada para los aristócratas franceses, los hombres de negocios cosmopolitas y los turistas ricos, dando a la marca un aura de glamour a lo largo de la historia (Golbin, 2012, págs. 23-29).

Hasta la muerte de Louis Vuitton en 1892, se sucedieron un gran número de innovaciones técnicas y solicitudes de patentes, como la solicitud del diseño en forma de tablero de damier "*Damier Canvas*", en la que su nombre apareció por primera vez como firma en los productos. En 1896, su hijo Georges Vuitton solicitó la patente de la marca en forma de las iniciales entrelazadas LV, que aún hoy caracterizan a la marca (Schmid, 2017, pág. 309).

Hoy en día, el mito fundacional de la marca sigue siendo la base de la identidad de Louis Vuitton. Hay una fuerte referencia al creador original, así como la metáfora central del viaje. (König V. , 2012, pág. 39). Este tema histórico de la marca se transmite repetidamente en diversas exposiciones, folletos de imagen o campañas publicitarias en el sentido de *Art of travel*

⁶ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

como elemento esencial del ADN de la marca. Por ejemplo, la página web de la empresa del grupo de artículos de lujo LVMH que está detrás dice:

„Louis Vuitton, a trunk-maker in Paris since 1854, became a legend in the art of travel by creating luggage, bags and accessories as innovative as they were elegant and practical. A century and a half later, the legend lives on... “ (LVMH, Louis Vuitton, 2021).

Con la ayuda de una identidad de marca claramente definida y basada en una larga tradición, la marca recibe profundidad y sus productos resultan atemporales. Forma un “*Sanctum of uniqueness*” y representa el origen de la autenticidad de los valores. Cada nuevo producto de la marca se asocia a los valores auténticos (Kapferer & Bastien, 2009, págs. 93-94).

Visión de Marca: ⁷

La visión de la marca refleja la línea de desarrollo a largo plazo de la marca. En Louis Vuitton, se puede sentir la influencia del creador original todavía se puede sentir en la visión de la marca. En su declaración de misión y visión, queda claro que la máxima prioridad a largo plazo es preservar la larga tradición familiar y el espíritu de la familia (LVMH, Louis Vuitton, 2021). Además, aparece el tema central de la historia fundacional, el "viaje", pero adquiere un significado metafórico, ya que se aborda el camino hacia el futuro, las nuevas experiencias, el desarrollo ulterior y el perfeccionamiento de la marca para seguir siendo una de las marcas de lujo más exitosas durante muchos años (König V. , 2012, pág. 39). Así, el espíritu aventurero de Louis Vuitton se expresa a través de su patrimonio único, sus valores y su riguroso espíritu de innovación e invención, la audacia de sus creaciones y la exigencia de perfección en sus diseños. Como resultado, se seguirá sintiendo en el futuro (LVMH, Louis Vuitton, 2021).

Además, la influencia del antiguo diseñador jefe, Marc Jacobs, también se puede sentir en la visión de la marca. Desde 1997, la visión estética y vanguardista de la marca es reconocible (Louis Vuitton, 2010).

Valores de Marca: ⁸

Los valores de la marca representan las creaciones fundamentales de la empresa y expresan importantes componentes emocionales (Burmamann & Schallehn, 2010, pág. 48). En el caso de

⁷ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

⁸ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

Louis Vuitton, éstos están, por un lado, fuertemente influenciados por la historia de la fundación, pero por otro lado también reflejan los valores de las tendencias en general. En relación con la historia fundacional, hay más referencias al tema central del viaje, que, al igual que la visión de la marca, tienen un carácter metafórico. En muchos de los vídeos de la marca, que pueden verse en YouTube o en el sitio web de la empresa, hay una referencia casi filosófica a que la vida es una especie de viaje. El hombre puede determinar este viaje por sí mismo para cambiar su vida (Louis Vuitton, 2011).

En cuanto a los valores generales de la tendencia, la información sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social se pueden encontrar en el sitio web general en el apartado de valores de la marca (LVMH, Louis Vuitton, 2021).

Asimismo, Louis Vuitton participa activamente en el sector de la beneficencia. Sharon Stone diseñó varios maletines de cosméticos en colaboración con la marca en el año 2000, que se subastaron en el Festival de Cine de Venecia a beneficio de la Fundación Americana para la Investigación del Sida (Pasols, 2012, pág. 544).

En resumen, los siguientes valores constituyen el núcleo de Louis Vuitton: Elegancia, creatividad, pasión, perfección, sostenibilidad, funcionalidad y clasicismo (Dubois & Paternault, 1995).

Competencias de Marca: ⁹

Las competencias de marca representan las capacidades de la empresa. En el caso de la marca Louis Vuitton, las competencias aluden al fundador. Así, el símbolo del viaje asociado a su historia fundacional es claramente perceptible. Entre las principales competencias de la marca se encuentra la capacidad de fabricar maletas y bolsos con pieles robustas, resistentes a la lluvia y duraderas. Desde el siglo XIX, todas las maletas se fabrican a mano y con los mejores materiales para garantizar una calidad impecable (Collins, 2014). Desde la época de Marc Jacobs, la inventiva de la marca adquiere un significado importante y especial. Por ejemplo, para protegerse de las copias, Louis Vuitton introdujo el diseño individual de productos con iniciales. Además, periódicamente se lanzan al mercado ediciones limitadas de productos diseñados por artistas (König V. , 2012, pág. 40).

⁹ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

Si se atiende al éxito de la marca en general, las competencias incluyen la capacidad de gestionar una marca de lujo. Además de la coherencia y la continuidad, estas competencias se basan también en una gestión clara de la marca. Se expresa sobre todo en una política de precios muy clara (sin promociones de precios estacionales) y una red de distribución estrictamente controlada con salas de exposición y tiendas insignia auto-gestionadas de forma exclusiva (König V. , 2012, pág. 40). Esta franqueza, el estricto control de la marca mediante una política de marca globalmente uniforme y una escasez deliberada de la gama de productos mantienen la exclusividad, la fascinación y el atractivo mundial (Datamonitor, 2017, pág. 5). A esto se añade el crecimiento cauteloso de la marca para no alterar la escasez y la exclusividad que es un motor clave de la deseabilidad de las marcas de moda de lujo (Keller K. , 2009, págs. 290-297).

Personalidad de Marca: ¹⁰

En el caso de la personalidad de la marca o, en otras palabras, de los rasgos de la personalidad humana, se observa que tanto los impulsos del creador original como los nuevos impulsos pueden sentirse en las características asociadas a la marca. En este sentido, la comunicación tiene un marco de referencia en la historia fundamental. Por ejemplo, Louis Vuitton suele hacer publicidad en sus campañas con famosos rostros publicitarios representados en un viaje con bolsos Louis Vuitton. Un ejemplo de ello es la campaña con Catherine Deneuve, que fue fotografiada sentada sobre una maleta en una antigua estación de tren. Otros ejemplos son Sean Connery sentado en una playa de los Mares del Sur o Angelina Jolie viajando por Camboya. La personalidad de la marca se plasma en el tema de los viajes, no sólo en impresionantes campañas impresas, sino también en otros medios de comunicación. Por un lado, la fuerte referencia al tema del viaje se encuentra en todos ellos. Un buen ejemplo de ello es el desfile de 2011, en el que las modelos llevaban las típicas gorras de botones de los hoteles y salían de un viejo ascensor. Por otro lado, la información en la página web o incluso en las redes sociales aborda claramente el tema de los viajes. Por ejemplo, el canal de YouTube se llama „*The Art of Travel*“ (König V. , 2012, págs. 41-42). La primera imagen, que puede verse en la página de inicio en febrero de 2021, es el vestíbulo de un antiguo hotel (LVMH, Louis Vuitton, 2021).

¹⁰ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

Además, en el sitio web de la empresa se puede encontrar la siguiente frase, que también refleja claramente la personalidad de la marca, el espíritu de innovación y descubrimiento, así como el motivo del viaje (LVMH, 2021):

„Born of an initiatory exploration, the House founded by Louis Vuitton remains deeply immersed in its founder’s spirit of freedom and conquest. Over time and as new discoveries were made, it accompanied the rise of transportation: railways, cars, steamers, transatlantic liners, hot air balloons and airplanes, each time adapting its design, material and ergonomics to the specific characteristics of the journey and the travelers. Ever pioneering, the House has followed its clients, even preceded them, never afraid of the unknown or distant horizons, always boldly choosing to push back the boundaries to discover new territories.” (LVMH, 2021).

Si se intentara analizar con más detalle la personalidad de la marca con todas sus características humanas, surgirían muchas de las facetas del creador original. Por ejemplo, características de personalidad como libertad, visión, autodeterminación, confianza, creatividad y curiosidad. Por otro lado, también surgirían algunos "rasgos de diva" típicos de las marcas de moda de lujo, como resultado de las campañas publicitarias protagonizadas por estrellas famosas. Como ejemplo, se pueden enumerar adjetivos como extravagante, fuerte o incluso seductor. Además, como la marca ha evolucionado en los últimos años, la fiabilidad y la fantasía pueden incluirse en la descripción de la personalidad de Louis Vuitton (König V. , 2012, págs. 41-42; Limbic, 2015).

Funcionamientos de Marca: ¹¹

Según el enfoque basado en la identidad, el éxito de la gestión de la marca requiere que los componentes de la identidad se reflejen en los funcionamientos. En el caso de la marca Louis Vuitton, ellos incluyen principalmente maletas y bolsos de alta calidad que se producen exclusivamente en Francia. Estos siguen siendo los productos principales de la marca hoy en día, por lo que la referencia al leitmotiv histórico de la marca, el "viaje", vuelve a ser evidente. Además de estos productos básicos, se ofrecen otros productos que pueden acompañar a las personas en un viaje. Esto se comunica en Facebook, Instagram y la web oficial de la marca (Louis Vuitton, 2021).

¹¹ Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

Las consideraciones finales después de revisar los 6 aspectos son, que Louis Vuitton tiene una identidad de marca muy fuerte, ya que todas las características están alineadas y reflejan la marca como un todo. El tema fundacional o motivo del viaje se extiende, como un hilo conductor, por todas las facetas de la identidad de la marca tradicional francesa y constituye así el núcleo de la marca. En este caso, los componentes del origen de la marca y las competencias de la marca son los que más influyen en el creador original. La visión, los valores, la personalidad y el rendimiento de la marca, sin dejar de remitirse al creador original, se adaptan a las nuevas tendencias y a las cambiantes demandas del mercado.

De este modo, la marca es capaz de dominar los mayores retos al ser gestionada con referencia a la historia, pero adaptada en función de la actualidad (König V. , 2012, pág. 42). Además, en muchos vídeos o entrevistas a diversos actores relacionados con la marca, se destaca la importancia de la coherencia y la herencia de la marca (Louis Vuitton, 2011).

Tabla 1 Resumen de la IDENTIDAD de Marca de Louis Vuitton ¹²

Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Motivo central del viaje como un viaje hacia el futuro a través de la innovación, las nuevas experiencias y el desarrollo de los productos (König V. , 2012, pág. 39) - Preservación a largo plazo de la tradición familiar de la marca como máxima prioridad para el futuro (LVMH, 2021)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores de la marca están fuertemente influenciados por la historia fundacional y la metáfora del viaje "la vida como una forma de viaje". (Louis Vuitton, 2011) - El camino de la sostenibilidad y la responsabilidad social como valores fundamentales (LVMH, 2021) - Elegancia y creatividad (Dubois & Paternault, 1995) - Perfección y funcionalidad: productos de prestigio para viajes de alta calidad (Schmid, 2017, pág. 319)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para fabricar maletas y bolsos de cuero duraderos y resistentes (motivo de viaje) (Collins, 2014) - Fabricación de productos de viaje de excelente calidad (Schmid, 2017, pág. 311) - Calidad artesanal y sobresaliente de todos los productos (Collins, 2014) - Creación de exclusividad, escasez y fascinación mediante una política de marca uniforme (König V. , 2012, pág. 40)
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Influenciada por el tema de los viajes (Collins, 2014) - Confianza, creatividad, curiosidad, libertad, espíritu pionero, así como extravagancia, imaginación y fiabilidad
Funcionamiento	<p>Los servicios de la marca incluyen, sobre todo, maletas y bolsas de alta calidad que se producen exclusivamente en Francia. Estos siguen siendo los productos principales de la marca en la actualidad, por lo que la referencia al leitmotiv histórico de la marca, "viajar", vuelve a ser claro. Además de estos productos básicos, se ofrecen otros productos que pueden acompañar a las personas en un viaje. Esto se comunica en el Facebook de la marca, en Instagram o incluso en la web oficial. Todos los componentes de la identidad están coordinados entre sí y representan la marca Louis Vuitton (Louis Vuitton, 2021).</p>

¹² Las fuentes analizadas se enumeran en el anexo.

5.3 Las Extensiones de Marca: Louis Vuitton

Al principio, a mediados del siglo XIX, la empresa Louis Vuitton se especializaba exclusivamente en la fabricación de maletas y equipajes y sólo ocasionalmente producía colecciones de *Haute Couture*. Poco a poco le siguieron otros artículos de cuero, pero fue una "nueva política de innovación" iniciada en los años 90, con numerosas ampliaciones de productos, la que sentó las bases para que Louis Vuitton se convierta hoy en una de las principales marcas de lujo del mundo (Pasols, 2012, pág. 301; Tungate, 2009, pág. 226).

A diferencia de muchas otras marcas, la estructura corporativa de productos de Louis Vuitton no sigue un modelo piramidal clásico, sino que está estructurada según el Modelo del Diamante (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 298).

Ilustración 11: El Modelo de Diamante de Louis Vuitton



Fuente: Elaboración propia basada en Kapferer & Bastien (2009, pág. 307)

El equipaje y la marroquinería forman el núcleo de la empresa. En la cúspide se encuentran las maletas a medida, que están relacionadas con el origen y también se consideran el área de experiencia reconocida de la marca. Desde principios del siglo XXI, Louis Vuitton ha producido adicionalmente otros productos que han ampliado la gama. Entre ellos se encuentran la moda, los relojes, la joyería, el calzado y numerosos accesorios, como ya se ha señalado. Muchas de estas extensiones de marca se consideran productos de entrada para la marca y, por tanto, forman el hemisferio inferior del diamante. Sin embargo, todas estas áreas no están directamente relacionadas entre sí. Según Kapferer & Bastien (2009), los productos a medida representan el objeto ordinario para la gente extraordinaria y, en cambio, los artículos de cuero

son el objeto extraordinario para la gente ordinaria. Esta es la base del éxito y el reconocimiento de la marca. Mientras la alta sociedad siga comprando *special order*, los bolsos de piel seguirán siendo un preciado artículo de lujo (Kapferer & Bastien, 2009, pág. 298). Justifica el motivo central del viaje, que a su vez vincula los productos de entrada con los otros dos segmentos: La cartera de productos puede incluir cualquier cosa que pueda llevar en sus viajes (König V. , 2012, pág. 42).

Algunas de las extensiones de la marca se nombran y explican con más detalle a continuación.

1901-1960 Productos de cuero: bolsas y monederos

La primera expansión de la categoría fue el “*Steamer Bag*” en 1901, que marcó el inicio de los bolsos de mano. La bolsa de viaje de forma rectangular con cierre plegable y asas se convirtió rápidamente en un éxito de ventas y sigue estando disponible hoy en día. Lo mismo ocurre con el bolso “*Noé*”, que apareció unos treinta años más tarde y que fue diseñado originalmente para transportar botellas de champán, así como el legendario “*Speedy*” (Pasols, 2012, pág. 244). A mediados del siglo XX, los bolsos se complementaron con monederos, carteras y otros pequeños accesorios. Para ellos se utilizaba al principio la tela de lino, que fue sustituida por el lienzo, más resistente, un poco más tarde (Textilwirtschaft, 1996).

Ilustración 12: Primer bolsa de LV: “*Steamer Bag*”



Fuente: Pamono (2021) y Malleries (2021)

1997-2005 Ready to wear: moda, zapatos, gafas de sol

En 1997, la marca Louis Vuitton comenzó a vender artículos de moda, así como calzado y accesorios asociados. La introducción del *prêt-à-porter* fue una de las expansiones de producto más importantes y trascendentales de la historia de la empresa: „*It was a major strategic decision that would give the brand a new dimension*“ (Pasols, 2012, pág. 312), porque hasta ese

momento la empresa diferenciaba sus productos principalmente en función de los distintos materiales y formas. El diseñador estadounidense Marc Jacobs fue nombrado director de estilo y en el futuro no sólo contribuyó a los artículos de moda, sino también a muchas colecciones de bolsos. Se empeñó en que sus colecciones fueran reconocibles como procedentes de Louis Vuitton. No deben poder asociarse con ninguna otra marca de lujo. Las colecciones para hombres y mujeres se presentan ahora tres veces al año en los desfiles de París. El negocio de calzado de la marca también es cada vez más exitoso (Phelps, 2019). En 2013, la marca incluso abrió su primera tienda solo de zapatos en Dubái (Histoires, 2013, pág. 9).

Tras el inicio de las colecciones de moda, la gama de accesorios de moda de la marca también se amplió continuamente. Además de cinturones, pañuelos, chales y corbatas, por ejemplo, en 2005 se lanzaron al mercado gafas de sol junto con una línea de ropa de cuero:

„Made from sheets of coloured acetate (a cotton derivative), Louis Vuitton sunglasses are sculpted, and then hand polished. “ (LVMH, 2005, pág. 30).

Ilustración 13: Espectáculos de moda de Louis Vuitton

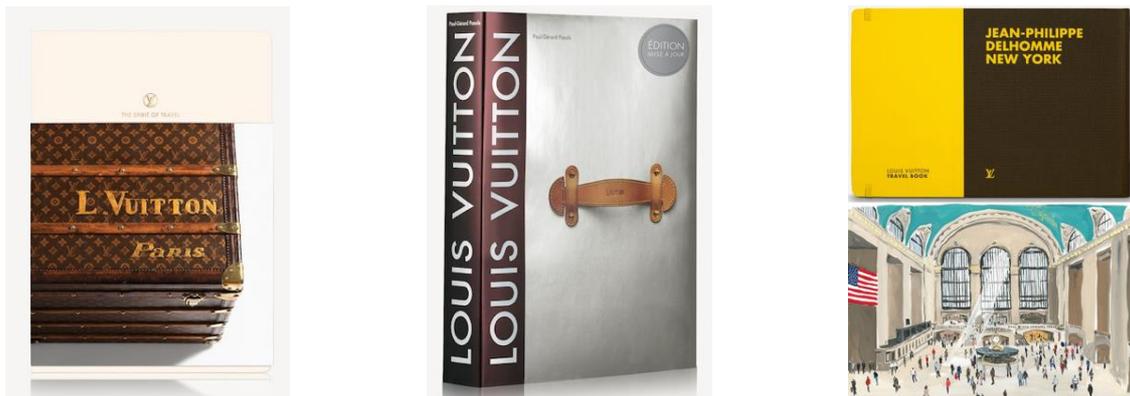


Fuente: WWD (2013) y Ballhausen (2013)

1997: Libros

Además de la moda, ese mismo año la gama se amplió a los libros. Estos siempre han ocupado un lugar importante en la empresa. Gaston-Louis, nieto del fundador de la empresa, era un gran conocedor del arte y la literatura. Ahora hay tres colecciones con unos 60 títulos sobre el tema de los viajes. Entre ellos se encuentran guías de viaje, cuadernos, literatura de viajes y una serie de libros ilustrados sobre la Casa de Louis Vuitton (Pasols, 2012, pág. 524).

Ilustración 14: Libros y literatura de viajes



Fuente: Louis Vuitton (2021)

2001-2009 Joyas y relojes

En 2001, Marc Jacobs presentó la primera pieza de joyería de la marca, la *Charme Bracelet* (pulsera de dijes), que puede llevar cualquier número de colgantes y, por tanto, puede valer hasta 50.000 euros. La introducción de joyas de muy alta calidad hechas de perlas, metales preciosos y piedras preciosas, creadas por el diseñador jefe y franco-alemán Lorenz Bäumer, siguió 8 años después. Dos años después del lanzamiento, se creó el primer taller interno dedicado a la joyería de la marca con siete maestros joyeros, de modo que al año siguiente se abrió la primera tienda Louis Vuitton de joyería y relojería abierta en la famosa Place Vendôme de París. Esta se encuentra a pocos metros de la primera tienda de la marca en 1854 (Pasols, 2012, pág. 406).

En 2002, Louis Vuitton invirtió en la industria relojera. La inclusión de los relojes en la cartera de productos de la marca comenzó con la apertura de los Ateliers Horlogers en La Chaux-de-Fonds (Francia). La colección “Tambour” es la más importante de la marca:

„With an original look, a strong design, and high-quality movements, the Tambour Line quickly claimed a position in the watch market.“ (Pasols, 2012, pág. 406).

En 2010, la adquisición de Fabrique du Temps SA marcó el siguiente paso en la política de crecimiento del fabricante de relojes. Desde entonces, cada año aparecen nuevos modelos en el mercado, como el modelo "Tambour Curve Flying Tourbillon", lanzado el año pasado, que revisa la primera colección original de la marca. Reinterpreta todas las facetas del clásico y fue producido a mano en 120 horas por unos 80 empleados (Louis Vuitton, 2020).

Ilustración 15: Pulsera de dijes y la colección “Tambour”



Fuente: Auctions (2021) y Nudds (2019)

2004 / 2013: Colecciones especiales

Además de las extensiones de la categoría "clásica", Louis Vuitton también saca al mercado una variedad de colecciones especiales exóticas y limitadas que la mayoría de los consumidores no conocen. Entre ellas, la maleta de ducha creada en 2004 y la colección “*Objects Nomades*” lanzada en 2013. Interpreta el arte de viajar con estilo en su forma más preciosa y exclusiva con quince piezas extraordinarias, desde muebles plegables hasta accesorios de viaje y consta de piezas únicas, ediciones limitadas y prototipos originales (Histoires, 2013, pág. 7) . Debido a la complejidad de los productos y a su escasa disponibilidad, no se tratan a profundidad en el siguiente análisis.

Ilustración 16: Colecciones especiales: Velas y cama de perros



Fuente: Louis Vuitton (2021) y Ricardo (2020)

En conclusión, se puede decir que la marca Louis Vuitton ha sido capaz de establecerse muy bien hasta ahora en todos los nuevos mercados o categorías. Sin embargo, además de centrarse en nuevas categorías de productos, no ha descuidado sus clásicos y siempre los ha "revitalizado" para adaptarlos a los nuevos tiempos y hacerlos atractivos.

A continuación, se analizan con más detalle las extensiones de marca que se acaban de describir en relación con su identidad de marca, y se examina el grado de interacción de cada uno de los componentes. Al igual que con la identidad de la marca, también se analizan las fuentes secundarias o los mensajes de comunicación. Se revisarán y evaluarán los artículos de prensa, las campañas, los desfiles de moda y la información del sitio web del fabricante, así como la información de los medios sociales. En el anexo se enumeran detalladamente todas las fuentes secundarias. Es decir, se volverá a llevar a cabo un *desk research* para cada una de las extensiones de categoría de Louis Vuitton y para cada uno de los aspectos que conforman la identidad de dicha marca.

Tabla 2: Las extensiones de categoría de Louis Vuitton y los aspectos de su Identidad ¹³

Tabla 2A: 1901-1960 PRODUCTOS DE CUERO: Bolsas y monederos

Origen	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos simplifican los viajes gracias a sus prácticos detalles y, por lo tanto, suponen una mayor comodidad. Esto refleja el mito fundacional y el motivo asociado del viaje. - La cerradura de la maleta (producto original) es asumida por la bolsa (Steamer Bag). Así, la tradición se recoge también en el diseño de los productos. 	✓
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - La visión de desarrollo e innovación se integra en el sentido de que los productos se han perfeccionado en cuanto a sus materiales. - Los productos contribuyen a ser una marca de lujo de éxito en el futuro. Los bolsos (Steamer Bag y Noé) siguen siendo los productos más vendidos de la marca. 	✓
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores que encarnan la marroquinería son la pasión, como la pasión del fundador, los viajes se retoman. El objetivo seguía siendo productos de prestigio para viajes de alta calidad. - Además, a pesar de su funcionalidad (Steamer Bag: espacio de almacenamiento y asa; bolso: práctico), también refleja clasicismo y elegancia (diseño). 	✓
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Están hechos a mano con los mejores materiales. Son robustos y están fabricados con cuero de larga duración de una calidad excepcional. - La exclusividad se crea a través de la escasez. Los productos están o estaban disponibles sólo en cantidades limitadas. 	✓
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Steamer Bag: Steamer = barco: refleja el espíritu de la libertad y la pasión por los viajes. - Fiabilidad: gracias a su material duradero. - Autodeterminación: los productos pueden llevarse a cubierta y transportarse sin problemas (no como las maletas en el maletero). 	✓
Funcionamiento	Con esta ampliación de la categoría, la marca ha introducido productos muy parecidos a los originales. Para la expansión, todas las facetas de la identidad de la marca. En este caso, la tradición y el motivo central desempeñan un papel fundamental.	

¹³ En el anexo se enumeran detalladamente todas las fuentes analizadas.

Tabla 2B: 1997-2005 READY TO WEAR: moda, zapatos, gafas de sol

Origen	<ul style="list-style-type: none"> - Francia es el punto de partida de la marca o la moda de la marca (Schmid, 2017, pág. 315). - El fundador y el motivo del viaje se utilizan como origen de diseños de moda (innovadores pero adecuados para el viaje). - La tradición como fundamento: las maletas y los bolsos se incluyeron en las campañas para crear una conexión adicional con la historia fundacional, así como con el tema del viaje (Schmid, 2017, pág. 315). - Monograma de la marca del nieto del fundador se incorporó al forro de la ropa (Schmid, 2017, S. 319). 	✓
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Combinar tradición e innovación como forma de preservar la tradición e innovar en el futuro (Schmid, 2017, pág. 314). 	✓
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Elegancia, intemporalidad, calidad y funcionalidad (el algodón especial era lujoso y funcional). - Tradición: los tejidos de las prendas se basaban en los primeros tejidos de cobertura de las maletas → El mayor éxito fue la colección de moda hecha de cuero (Schmid, 2017, pág. 319). - La vida se entiende como una forma de viaje que hay que acompañar con la moda (Schmid, 2017, pág. 319). 	✓
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de exclusividad, deseabilidad y escasez a través de la colección estrictamente limitada, así como la publicidad con famosos. Exclusividad adicional mediante el lanzamiento de un sitio web en 2005, en el que sólo los clientes franceses podían comprar la ropa o las gafas de sol (LVMH, 2005, pág. 29). - Producción de prendas de moda y de alta calidad, así como de gafas de sol a juego con una comodidad perfecta y el más alto nivel de protección contra los rayos UV (LVMH, 2005, págs. 5-6). 	✓
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Extravagancia principalmente a través del diseño de las gafas o las prendas (Schmid, 2017, pág. 313). - Modernidad y extravagancia a través de campañas publicitarias con supermodelos como Naomi Campbell y Gisele Bündchen (el espíritu de la moda) combinadas con campañas que abordan la tradición. 	✓
Funcionamiento	<p>En la introducción de la ropa y el calzado, también se tuvo mucho cuidado en asegurar que se mantuvieran los componentes de la identidad de la marca Louis Vuitton. Todos los componentes de la identidad están muy coordinados entre sí y reflejan los motivos de la tradición y el viaje en su conjunto. A pesar de la conservación de la tradición, la marca está dotada de características modernas e innovadoras. Gracias a esta expansión, la imagen cambió y la marca llegó a ser <i>fashionable</i>.</p>	

Tabla 2C: Principio del Siglo 21 LIBROS

Origen	<ul style="list-style-type: none"> - Los primeros libros cuentan la historia del fundador o la tradición, así como los valores de la empresa. El mito del fundador desempeña un papel crucial. Lo mismo ocurre con el motivo del viaje. Además, el tema de los viajes es retomado por los libros ilustrados y la literatura de viajes (Colección City Guide). - Origen Francia: Muchos de los libros son de autores/artistas franceses e inicialmente sólo estaban disponibles en francés (Sämman, 2018). 	✓
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Se retoma el motivo del viaje y la dirección hacia el futuro. Uso de la literatura para preservar la tradición y los intereses del nieto o del fundador en el futuro. - Viaje al futuro combinado con nuevas experiencias: Guías de viaje de LV. 	✓
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - La vida se entiende como un tipo de viaje. La tradición se combina con lo nuevo, la innovación y el sentido de la aventura. - Funcionalidad, innovación y creatividad: consejos para el viaje, así como ilustraciones creativas de los artistas. - La vida se entiende como un viaje: Se supone que los libros y las guías de viaje acompañan y ayudan a darle forma. 	✓
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de fascinación por la marca contando la historia o la información de fondo (Louis Vuitton, 2020). - Combinación de conocimiento (historia) con elegancia y extravagancia a través de la portada de los libros o guías de viaje. - Creación de escasez y exclusividad mediante ediciones limitadas. Una gran parte de los libros debe solicitarse primero, ya que a menudo no es posible una compra directa. 	✓
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu pionero y libertad: curiosidad por descubrir nuevas ciudades o por conocer la historia de Louis Vuitton. - Creatividad y extravagancia: las guías de viaje fueron ilustradas por diferentes artistas de todo el mundo → sin fotos, pero con dibujos de cada lugar. 	✓
Funcionamiento	Aunque la incorporación de los libros no entra necesariamente en el segmento de productos típicos de la marca, todos los componentes de la identidad de Louis Vuitton se recogen también y se presentan de manera uniforme. El componente central aquí es también el tema del viaje y la importancia del fundador.	

Tabla 2D: 2001-2009 JOYAS Y RELOJES

Origen	<ul style="list-style-type: none"> - La tradición, así como el motivo del viaje, son recogidos por los <i>Charms</i> de la primera pulsera: Medios de transporte (avión o barco), accesorios de viaje (bolsas o maletas) y puntos de referencia de las ciudades. - La cerradura de la maleta se utiliza como cierre para las pulseras. Esto crea una conexión con la tradición, la producción de las maletas. - El clásico monograma de LV se utiliza en el cierre de la pulsera, en cada <i>charm</i> y en la pulsera de la colección Tambour. - La tradición es la base. Las maletas y los bolsos se incluyen en las campañas para crear una conexión adicional con la historia fundacional y el tema del viaje. 	✓
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito a largo plazo de la marca son el objetivo de los relojes y las joyas, respectivamente. 	✓
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Combinación de funcionalidad y elegancia: tanto la pulsera como el reloj no sólo tienen un aspecto elegante, sino que pueden adaptarse individualmente gracias a la posibilidad de intercambiar los dijes o las pulseras, y también son prácticos. - La vida se entiende como una especie de viaje, que debe ser acompañado y documentado por las piezas de joyería (por ejemplo, amuletos que representan diferentes lugares y medios de transporte). - Gran importancia de la sostenibilidad en la producción (uso de recursos) en el centro de atención. 	✓
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de joyas/relojes de alta calidad (materiales costosos, trabajo manual) con una calidad excepcional. - Aportar innovaciones: Pulsera de reloj patentada. - Crear fascinación mediante una política de marca uniforme y campañas publicitarias con famosos. 	✓
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad: desarrollo de nuevos productos y apertura de talleres propios de joyería y relojería (Pasols, 2012, pág. 406). - Creatividad e imaginación: muchas posibilidades de personalizar y diseñar los productos. - Fiabilidad: El reloj es un compañero fiable para la vida diaria o los viajes gracias a su durabilidad. - Extravagancia a través de espléndidas joyas con perlas y diamantes (Joint Venture con De Beers). 	✓
Funcionamiento	En el caso de las joyas y los relojes, todas las partes de la identidad de la marca también están cuidadosamente coordinadas. Sin embargo, lo que se observa es que el tema de los viajes ya no se comunica tan claramente como en las últimas extensiones de la marca.	

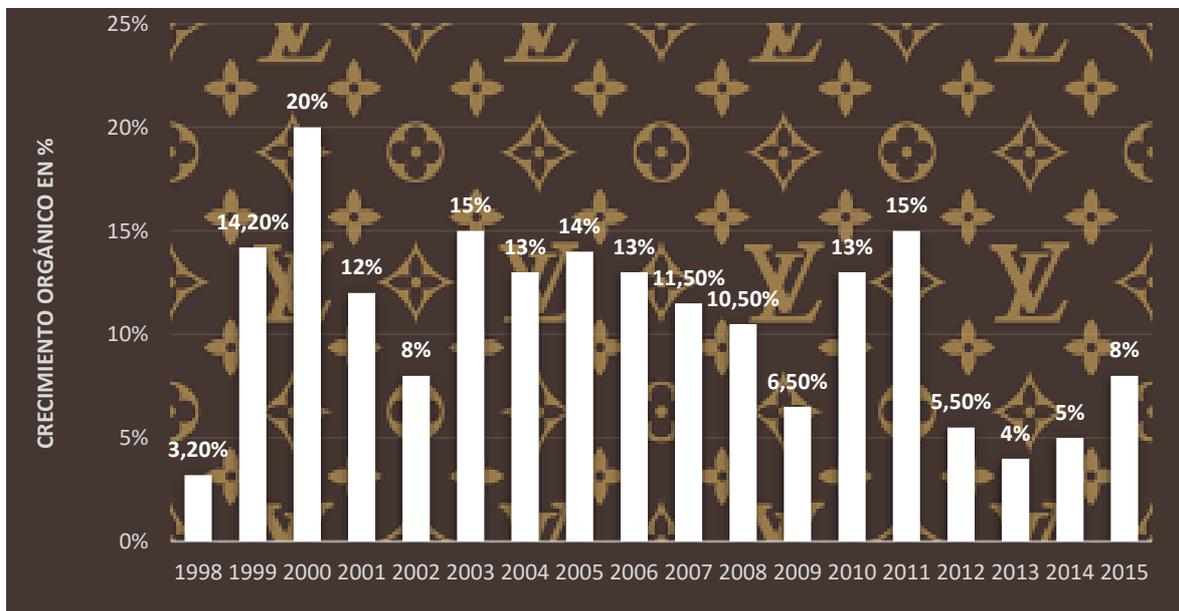
5.4 Éxito de las transferencias de la identidad a la nueva categoría

Para obtener conclusiones sobre el éxito de las transferencias de los elementos centrales de la identidad a las nuevas categorías existen varias posibilidades.

Si la transferencia fue exitosa puede verse, en primer lugar, en el hecho de que todos los productos de las extensiones de categoría se siguen vendiendo e incluso se han complementado con ampliaciones de la línea de productos. Además, muchos de los productos con los que se iniciaron las categorías, como la bolsa de vapor o la pulsera de dijes, siguen estando entre los productos más populares de la marca en la actualidad y se agotan casi permanentemente.

Un segundo método para evaluar si la extensión de la marca ha tenido éxito es observar el crecimiento orgánico de una marca (Sattler, 1998). Como se muestra en el siguiente gráfico, se pueden identificar vínculos directos entre el lanzamiento de productos y el crecimiento orgánico de la marca. El crecimiento orgánico es el que una empresa consigue con su propio esfuerzo (Spremann, 2004).

Ilustración 17: Crecimiento Orgánica de Louis Vuitton



Fuente: Elaboración propia basada en Chevreurx (2014)

Se observan tasas de crecimiento significativas especialmente tras la introducción de la colección *Ready-to-Wear* (1998), los relojes (2002) y la joyería (2009), en cada uno de los dos años siguientes. Es probable que en este aumento influyan también las numerosas aperturas de

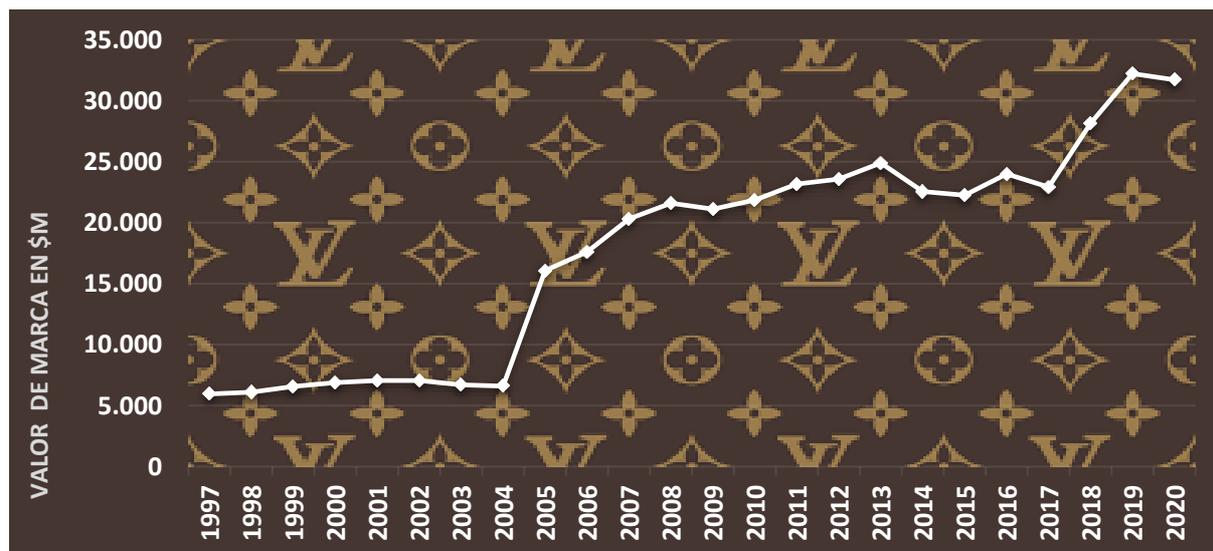
tiendas de las últimas décadas, además del aumento de la demanda. Sorprendentemente, el crecimiento orgánico descendió de forma brusca en todos los casos, lo que no permite encontrar una explicación clara.

Otra forma de analizar si las extensiones de categoría han tenido éxito se basa en el cambio en el valor de la marca (Sattler, 1998). Como Louis Vuitton es una empresa privada, no se puede encontrar información sobre la evolución de las ventas de las distintas categorías. Por ello, el éxito se analiza a partir del cambio en el valor de la marca durante el periodo de introducción de una nueva categoría.

El valor de la marca es un concepto esencial para todas las empresas. En términos sencillos, el valor de la marca es la suma de todos los atributos y elementos almacenados en la memoria de un individuo y asociados a la marca. Es lo que hace que un consumidor prefiera una marca concreta en lugar de otra y conduce a la retención y fidelización de los clientes (Farquhar, 1989). En términos financieros, el valor de la marca es el valor actual de los flujos de caja futuros generados por una marca y depende en gran medida del peso de la marca en la decisión de compra del consumidor (Simon & Sullivan, 1993).

Como puede verse en el siguiente gráfico, se produjo un enorme aumento del valor de la marca, de alrededor del 43%, sobre todo a partir de 2004, que también aumentó de forma continua en los años siguientes hasta 2014 (a excepción de 2009).

Ilustración 18: Evolución del Valor de Marca de Louis Vuitton



Fuente: Elaboración propia basada en Interbrand: Louis Vuitton (2020)

Según la empresa, la repentina subida de 2005 está relacionada con diversos acontecimientos, así como con la presentación de la "*Maison*" en los Champs-Élysées, después de haber permanecido durante mucho tiempo oculta tras las vallas publicitarias de los eventos que ayudaron a mantener el secreto de su renovación. La nueva "*Maison*" fue una sensación comercial y mediática, y el éxito del evento contribuyó a elevar el perfil de la marca (LVMH, 2005, pág. 5). Combina la artesanía, la moda, el arte y la cultura y, de este modo, refuerza de nuevo el carácter integral de la identidad de la marca, así como la interacción de los distintos componentes.

Observando el gráfico anterior, se puede suponer que las expansiones de categoría en Louis Vuitton no parecen tener un impacto dramático en el valor de la marca, ya que no hay fuertes movimientos al alza o a la baja discernibles en la secuela directa de la introducción del *Ready to Wear* (1998), los relojes (2002) o la joyería (2009).

No se pueden identificar consecuencias negativas de las extensiones de categoría en el valor de la marca. Por el contrario, se observa una clara tendencia positiva y parece que la multitud de innovaciones y la transferencia de la identidad de la marca a las nuevas categorías de productos han sido un factor importante en la evolución positiva del valor de la marca.

5.5 Conclusiones sobre la transferencia de identidad de marca en las extensiones de categoría de Louis Vuitton

Las extensiones de categoría tienen muchos efectos en una marca y afectan tanto la imagen e identidad de la misma, así como al valor de la marca, al crecimiento y, por supuesto, a las ventas de la empresa. A pesar de que las extensiones de categoría están asociadas a algunos riesgos Louis Vuitton fue capaz de beneficiarse y crecer a través de sus ampliaciones y de la transferencia de la identidad de la marca a los nuevos productos introducidos.

Las tablas presentadas en el capítulo 5.4 han ayudado a comprender el grado de utilización de la identidad de marca en las diferentes extensiones de categoría de la marca de lujo. Esto ha demostrado que el uso de la identidad de marca en las extensiones de categoría no es sólo un concepto teórico. Por el contrario, se hizo evidente que, en el caso de una fuerte identidad de marca y de la transferencia de los elementos centrales a los nuevos productos de una nueva categoría, la empresa puede resultar ampliamente beneficiada.

En el análisis de las extensiones de categoría utilizando el ejemplo de la marca Louis Vuitton, quedó claro que el núcleo de la marca y las características esenciales asociadas a ella se

mantienen también en los nuevos productos y categorías de productos. Por un lado, se incluye el mito fundacional y el tema del viaje, a través del cual se crea autenticidad y se establece o mantiene una conexión emocional. Por otro lado, las competencias de la marca, como la fabricación de productos con una calidad excepcional, desempeñan un papel decisivo en la extensión de la categoría, ya que constituyen la base de la confianza en la nueva categoría o producto. Lo mismo ocurre con las principales asociaciones que los consumidores asocian a la marca, como el lujo, la calidad o la exclusividad.

Para expresar la innovación o la novedad o para realizar cambios en la imagen de marca, sólo se adaptan o cambian las **características accidentales** de la identidad de la marca.

Un buen ejemplo de ello es la introducción de la colección *Ready to Wear*, que tuvo el mayor impacto en la marca, aunque hoy en día no todos los clientes están familiarizados con las colecciones. A través de la moda, Louis Vuitton se hizo mucho más moderno, deseable y atractivo (Kapferer J. , 2012, págs. 106-108).

Cuando se introdujo esta nueva categoría, el núcleo de la identidad de la marca Louis Vuitton se trasladó a la ropa. Esto se consiguió, por ejemplo, fotografiando a las modelos de las campañas de moda en una estación de tren con una maleta Louis Vuitton en las manos. Por un lado, la ubicación de las fotos elegidas para la campaña refleja el tema del viaje, el viaje del fundador, así como la locomoción. Por otra parte, el uso de las maletas como producto original y tradicional de la marca crea una asociación con los valores fundamentales de la marca: artesanía tradicional y alta calidad. Esto mantiene la tradición y el carácter atemporal de la marca. La innovación y las tendencias efímeras, en cambio, se producen con la ayuda de medidas de comunicación, según el producto o la colección. Un ejemplo de ello son las relaciones públicas de la marca a través de la cooperación con diseñadores de moda y celebridades del mundo de la moda.

Con respecto al éxito de la transferencia de la identidad de la marca a los nuevos productos, se ha demostrado que, en cuanto al valor de marca, las extensiones de categoría no parecen tener una influencia positiva destacable, aunque, en cualquier caso, no se identifican vinculaciones de carácter negativo. Sin embargo, se pueden identificar vínculos directos entre el lanzamiento de productos y el crecimiento orgánico de la marca. Además, todos los productos de las extensiones se siguen vendiendo en la actualidad, lo que también indica que la transferencia fue un éxito. hecho.

6 Conclusiones

Este trabajo de investigación ha demostrado que el secreto las marcas de lujo para garantizar el éxito a largo plazo consiste por un lado en adaptarse al cambio permanente del entorno mediante estrategias de diferenciación e innovación sin perder la afirmación de perpetuidad que es esencial para las marcas de lujo. Por otro lado, es importante lograr el crecimiento sin reducir la exclusividad de la marca para mantener su base de clientes principal.

En la actualidad la estrategia más utilizada para lograr crecimiento a través de la introducción de nuevos productos es la estrategia de extensión de categoría. Significa utilizar la ventaja competitiva y transferir la identidad y imagen positiva asociada a una marca establecida a un nuevo producto de una nueva categoría de productos. Así una marca consigue reforzar la imagen de la marca a los ojos del consumidor y proporciona oportunidades adicionales de desarrollo en mercados menos saturados.

Para que una marca de lujo pueda aprovechar esta estrategia para aumentar el valor de la marca, es esencial que el posicionamiento del producto en la nueva categoría se ajuste a los valores de la marca. El factor más importante para el éxito de la extensión de categoría en el segmento del lujo es, sobre todo, la coherencia de la marca, en el sentido de una apariencia de marca uniforme o la percepción del grado de similitud entre la marca matriz y el producto de la nueva categoría. Solo se puede conseguir si la identidad claramente definida y la propuesta de valor simbólico dominante se reflejan en cada producto. Únicamente si el núcleo o la identidad de la marca se trasladan a la nueva categoría, la cartera de productos de la marca de lujo puede ampliarse considerablemente en el proceso de evolución sin dañar la marca.

Resulta evidente que una identidad fuerte sólo puede darse a través de la combinación de lo que forma parte del carácter de la marca desde el punto de vista de la empresa (identidad) y lo que está fijada en la psique del cliente (imagen). De este modo, se consigue un acercamiento al objetivo de la gestión de marca basada en la identidad que busca que lo que los clientes reciben y memorizan en sus mentes esté estrechamente vinculado a la identidad. Por ello, la simple consideración de la identidad, como era el caso en enfoques anteriores, ya no es suficiente para seguir siendo competitivo. Se identificó que la adaptación a la rápida evolución de las necesidades de los clientes y a las cambiantes demandas de la marca sólo es posible si hay un intercambio recíproco entre lo que la marca promete y cómo se comporta y lo que los consumidores necesitan y perciben. Es importante que, a pesar de los ajustes y pequeños cambios, los elementos centrales de la identidad de la marca permanezcan inalterados.

El concepto de la gestión de marca basada en la identidad representa un elemento general y esencial especialmente en la gestión de las marcas de lujo, ya que los clientes suelen elegir primero la marca y luego el producto. Las marcas de lujo definen los ideales, dando al portador una determinada cultura o estilo de vida y ya no cumplen únicamente la función de satisfacer las necesidades básicas. Más bien tienen una función social, en la que la elección de una marca expresa la personalidad y el sistema de valores de cada una. Quedó claro que la ventaja competitiva más importante de las marcas de lujo es lo que representan o lo que las hace únicas. Si no representan nada, no se les comprarán.

En otras palabras, las marcas de lujo se distinguen de la competencia por su identidad de marca singular, auténtica y fuerte. Para ser percibida como una marca creíble y auténtica, es importante que los 5 componentes (origen, personalidad, competencias, visión y valores) estén alineados. El mantenimiento de la continuidad es fundamental. Para que las características de la identidad y la propuesta de valor de la marca lleguen al consumidor de forma adecuada y se eviten así las contradicciones, es esencial que los elementos centrales de la identidad se mantengan continuamente.

Para reforzar la parte teórica con un ejemplo práctico, se examinó la marca Louis Vuitton con respecto a su identidad de marca, así como sus extensiones de categoría. Por su parte, la marca Louis Vuitton es un ejemplo de éxito de las extensiones de categoría en el segmento del lujo. La empresa se centra en el sector de la moda y los accesorios y su nacimiento se remonta a casi dos siglos atrás. Los productos de Louis Vuitton siempre han destacado por su alta calidad y exclusividad, lo que le ha permitido consolidarse como una de las marcas más exitosas del mundo. La empresa ha conseguido crear una personalidad de marca que se expresa de forma coherente y consistente. La base de esto es una cultura con valores claros, que permite que Louis Vuitton sea percibida como una marca fuerte y atemporal durante décadas. Para la marca Louis Vuitton, en particular, la identidad de marca desempeña un papel decisivo debido a su distribución en tiendas mono marca, ya que el cliente se decide primero por la marca y luego por el producto.

Para averiguar en un primer momento la fuerza de la identidad e identificar cuáles son los elementos centrales (personalidad, visión, origen, valores y competencias) de la identidad de marca se analizaron diferentes fuentes secundarias aplicando un *desk research* tanto a nivel interno de la marca como a nivel externo, incluyendo los mensajes de comunicación. El objetivo no era sólo comprobar la fuerza de la identidad de la marca, sino también averiguar si los elementos centrales de la identidad se transfieren realmente a las nuevas categorías. De este

modo en un segundo paso, se enumeran las extensiones individuales de las categorías y se estudiaron también con respecto a los componentes de identidad utilizando la misma metodología.

En términos de identidad de la marca de lujo, se ha demostrado que todos los componentes están perfectamente sincronizados. La influencia del creador original recorre de forma sensible todas las facetas de la identidad de la marca y que el elemento central es su historia fundacional única. En el caso de Louis Vuitton, se trata del tema "Viaje", que promueve el mito de la marca y le confiere credibilidad, profundidad y atemporalidad. Sin embargo, la historia y la tradición de una marca sólo tienen valor de mercado si también son relevantes en el presente.

A través del intercambio recíproco entre lo que representa la marca y lo que quieren los consumidores, típico del concepto de gestión de marcas basado en la identidad, Louis Vuitton consigue combinar el desarrollo continuo con la persistencia de la tradición. Mientras que los elementos centrales de la tradición y el viaje se mantienen a largo plazo, los atributos de identidad más amplios se adaptan en respuesta a las necesidades cambiantes. Esta adaptación se realiza principalmente en forma de extensiones de marca. De este modo, la marca ha conseguido aumentar continuamente su valor de marca y, además, crecer orgánicamente sin perder la exclusividad. Adicionalmente se ha mostrado que la extensión de categoría no sólo puede tener éxito si la nueva categoría está estrechamente relacionada con la anterior. Especialmente el ejemplo de la ampliación a la categoría de los libros demuestra que también funciona, aunque no tenga nada que ver con los productos originales, las maletas. Lo único importante es que los elementos centrales de la identidad de la marca se trasladen también a la nueva categoría. De este modo, se sigue percibiendo un ajuste entre la marca madre y la nueva categoría.

En resumen, el éxito de las marcas de lujo europeas reside en una gestión de marca basada en la identidad y en el intercambio recíproco entre identidad e imagen. En el caso de las extensiones de categorías, esta identidad fuerte y única que representa la ventaja competitiva de las marcas de lujo se traslada a los nuevos productos. Así la marca puede adaptarse al cambio mediante nuevos productos y pequeños ajustes innovadores sin perder la referencia. Además de este modo, puede crecer orgánicamente, aumentar su valor de marca a largo plazo, seguir siendo competitiva y tener éxito sin dañar su valiosa imagen. Por lo tanto, se puede afirmar que la identidad es el factor clave del éxito de las marcas de lujo cuando se trata de la extensión de la categoría.

7 Bibliografía

A: LIBROS

- Achterhold, G. (1988). Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden. Wiesbaden: Gabler Springer.
- Büttner, B., Huber, F., & Vollhardt, K. (2008). Phänomen Luxusmarke. Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). Identitätsbasierte Markenführung. Springer Gabler.
- Burmann, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). Identitätsbasierte Markenführung. En A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch, Psychologie der Markenführung (págs. 3-30). München: Ernst verlag.
- Conzen, P. (1989). Erikson und die Psychoanalyse. Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen. Heidelberg: Asangner.
- Esch, F. R. (2018). Strategie und Technik der Markenführung. München: Franz Wahlen.
- Esch, F.-R., & Wicke, A. (1999). Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements . En F.-R. Esch, Moderne Markenführung (págs. 3-56). Wiesbaden: Wiesbaden.
- Esch, F.-R., Tomczak, T., & Kernstock, J. (2014). Zugang zum Corporate Brand Management. En F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. Langner, Corporate Brand Management (págs. 1-52). Springer.
- Esch, Fuchs, Bräutigam, & Redler. (2001). Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen. En F.-R. Esch, Moderne Markenführung (págs. 755-792). Wiesbaden: Gabler.
- Franz-Rudolf, E. (2006). Markenidentität wirksam umsetzen. En F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. Langner, Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (págs. 75-100). Wiesbaden: Springer/gabler.
- Hätty, H. (1989). Der Markentransfer. Heidelberg: Physica.
- Hätty, H. (1994). Markentransferstrategie. En M. Bruhn, Handbuch Markenartikel (págs. 561-582). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- König, & Burmann. (2012). Einführung zur identitätsbasierten Luxusmarkenführung. En Burmann, König, & Meurer, Identitätsbasierte Luxusmarkenführung (págs. 3-13). Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, V. (2012). Der Einfluss des ursprünglichen Schöpfers einer Luxusmodemarke auf die Markenidentität am Beispiel von LouisVuitton und Dorothee Schumacher. En C. Burmann, V. König, & J. Meurer, Identitätsbasierte Luxusmarkenführung (págs. 35-52). Bremen: Gabler.
- Kapferer, J.-N. (1992). Die Marke – Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Kapferer, J.-N. (2001). Luxusmarken. En F.-R. Esch, Moderne Markenführung (págs. 345-364). Wiesbaden: Gabler.
- Keller, K. L. (2001). Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen. En F.-R. Esch, Moderne Markenführung (págs. 793-808). Wiesbaden: Gabler.
- Langner, T. (2002). Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken. En R. Decker, F.-R. Esch, H. Sattler, & H. Woratscheck, Marken- und Produktmanagement. Giessen: Deutscher Universitäts Verlag.
- Lasslop, I. (2002). Identitätsorientierte Markenführung bei Luxusmarken. En H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, Markenmanagement Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung Mit Best Practice-Fallstudien (págs. 327-350). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. En H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, Markenmanagement Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung Mit Best Practice-Fallstudien (págs. 35-70). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2002). Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. En H. Meffert, C. Burmann, & M. K. und, Markenmanagement Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung mit Best Practice-Fallstudien (págs. 17-34). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Lasslop, I. (2004). Luxusmarkenstrategie. En M. Bruhn, Handbuch Markenführung (págs. 927-973). Wiesbaden: Springer.

- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Bremen: SpringerGabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2002). Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2002). Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagment. En H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers, Markenmanagement Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung mit Best Practice Fallstudien (págs. 3-16). Wiesbaden: Gabler.
- Merten, H. (2009). In Luxus investieren: Wie Anleger vom Konsumrausch der Reichen profitieren. Wiesbaden: Gabler.
- Pasols, P. (2012). Louis Vuitton- The Birth of Modern Luxury. New York: Abrams.
- Reich, C. (2005). Faszinationskraft von Luxusmarken – Eine empirische Untersuchung der Determinanten der Begehrlichkeit im Hinblick auf Luxusmarken und der resultierenden Wirkung auf die Kaufabsicht. München: Rainer Hampp.
- Rinsche, G. (1961). Das Prestigemotiv in Konsum und Investition. En W. Krober-Riehl, & H. Kreikebaum, Konsumentenverhalten und Marketing (págs. 105-221). Berlin: Vahlen.
- Sattler, H. (2004). Markentransferstrategien. En M. Bruhn, Handbuch Markenführung (págs. 818- 830). Wiesbaden: Springer.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Wiley.
- Schmid, M. C. (2017). Evolution von Luxusmarken am beispiel von Louis Vuitton in der Ära Marc Jacobs. En W. M. Thieme, Luxusmarkenmanagement (págs. 305-325). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stolle, W. (2012). Global Brand Management. Bremen: Springer Gabler.
- Thieme, W. M. (2017). Der weltweite Markt für persönliche Luxusgüter. En W. M. Thieme, Luxusarkenmanagment (págs. 137-146). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vukelic, S. (2000). als Ressource Zur Bedeutung eines identitätsorientierten Ressourcenmanagements für die Luxusgüterindustrie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

B: ARTICÚLOS ACADÉMICOS

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London: Free Press.

Aaker, J. L. (1997, 08). Dimensions of Brand personality. *Journal of Marketing Research*, pp. 347-256.

Ballhausen, H. (2013). *Die Presse*. Obtenido de Louis Vuitton: Million Dollar Zug am Catwalk: <https://www.diepresse.com/740159/louis-vuitton-million-dollar-zug-am-catwalk>, última consulta el 6 de abril de 2021

Bocensiepen, G. (2007). *Handelsimmobilie in Deutschland*. PWC.

Burmann, C., & Schallehn, M. (2010). Konzeptualisierung von Marken-Authentizität. *Arbeitspapier Nr. 44 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)*.

Cheuvreux, K. (2014). LVMH- France, Luxury goods & cosmetics. *Finanzanalysen*.

Collins, R. (2014). Louis Vuitton 31 Success Secrets- 31 Most Asked Questions On Louis Vuitton- What You Need To Know. *Emereo Publishing Australia*.

Conzen, P. (1989). *Erikson und die Psychoanalyse. Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen*. Heidelberg: Asangner.

Datamonitor. (2017). LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SA. SWOT Analysis. *Datamonitor Plc.* .

Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Observations: Understanding the World of International Luxury Brands: The Dream"Formula". *Journal of Advertising Research*.

Dubois, B., Laurent, G., & Czella, S. (2001). Consumer Rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes. *HEC Paris*, 1-52.

Economist, T. (2014). Special Report Luxury Vo. 413 No. 8917. *The Economist*.

Farquhar, P. H. (09 de 1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, págs. 23-33.

- Forbes. (2020). *Forbes: Louis Vuitton*. Obtenido de <https://www.forbes.com/companies/louis-vuitton/#cee39686dbe7> ; última consulta el 6 de abril de 2021
- Giddens, N. (2010). *Iowa State University: Extension and Outreach*. Obtenido de Building your brand with flanker brands: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-51.html> ; última consulta el 6 de abril de 2021
- Golbin, P. (2012). *Louis Vuitton- Marc Jacobs*. New York NY: Rizzoli.
- Gorp, T. V. (2012). Branding Principles in the Luxury Industry. In J. Hoffmann, & I. Coste-Manière, *Luxury Strategy in Action* (pp. 125-143). London: Macmillan Publisher.
- Hätty, H. (1989). *Der Markentransfer*. Heidelberg: Physica.
- Hogg, M., Cox, A., & Keeling, K. (1998). The impact of self-monitoring on image congruence and product/brand evaluation. *European Journal of Marketing Vol. 34*, 641-666.
- Kantar, & BrandZ. (2019). *Luxury tops categories in brand value growth*. Obtenido de BrandZ.
- Kapferer, & Bastien. (2009). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan page.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). Luxury marketing plays by a different set of rules. *Financial Times*.
- Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Startegy- Break the Rules of marketing to build luxury Brands*. Philadelphia: Saxon Graphics Ltd, Derby.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke – Kapital des Unternehmens*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing* 52, págs. 1-22.
- Keller, K. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 290-301.

- Keller, K. (2013). *Strategic brandmanagement: building, measuring, and managing brand equity*. Boston: Pearson.
- Keller, K. L. (2011). How To Navigate The Future Of Brand Management. *Marketing Power*, págs. 37-43.
- Kotler, P., & Barich, H. (1991). A Framework for Marketing Image Managment. *Winter*, 94-104.
- Longinos, M., & Rubio, A. (2010). Alianza de marca. ¿Por qué, cómo y cuándo? *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*,, 133-147.
- Mühlmann, H. (1975). *Luxus und Komfort – Wortgeschichte & Wortvergleich*. Bonn: Hochschulschrift.
- Müller, F., & Koch, K. (01 de 2012). Erfolgreiches Luxusmarketing- Eine provokative Diskriminierung. *Marketing Review St. Gallen 2012*, págs. 11-16.
- Macinnis, D., & Nakamoto, K. (1991). Factors that Influence Consumers' Evaluations of Brand Extensions. *Karl Eller Graduate School of Management*.
- Mayer, M. (1998). Luxus - ein Gefühl. *Vogue*, págs. 46-50.
- Pasols, P. (2012). *Louis Vuitton- The Birth of Modern Luxury*. New York: Abrams.
- Phelps, N. (10 de 2019). Louis Vuitton-Spring 2020. *Vogue*.
- Reddy, M., Terblanche, L., & Parent, M. (2009). How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52, págs. 187-197.
- Reddy, S., Holak, S., & Brat, S. (05 de 1994). To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions. *Journal of Marketing Research Vol. 31*, págs. 243-262.
- Sämann, L. (2018). Das perfekte Buch für alle Louis-Vuitton-Liebhaber. *Vogue*.
- Sattler, H. (04 de 1998). Markenbewertung als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung. Jena.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A financial Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, págs. 28-29.

- Spremann, K. (9 de Juni de 2004). Organisches Wachstum — mehr als ein Modewort? *Finanz und Wirtschaft*, pág. 27.
- Tauber, E. (1981). Brand Franchise Extensions: New Product Benefit from Existing Brand Names. *Business Horizons*, Vol. 24 No.2 , págs. 36-41.
- Textilwirtschaft. (1996). *100 Jahre L.V.- Hommage an Louis Vuitton*. Obtenido de [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=396644](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=396644); última consulta el 6 de abril de 2021
- Völckler, F., & Sattler, H. (1 de April de 2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, págs. 18-34.
- WWD. (2013). *WWM*. Obtenido de Louis Vuitton: The Marc Jacob Era: <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/gallery/louis-vuitton-the-marc-jacobs-era/>; última consulta el 6 de abril de 2021

C: PÁGINAS WEB Y OTROS DOCUMENTOS

- Gell, T. (2020). *Desk Research | What It Is and How You Can Use It*. Obtenido de drivers research: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/desk-research-what-it-is-and-how-you-can-use-it/>, última consulta el 9 de abril de 2021
- Histoires. (2013). Sonderkatalog von Louis Vuitton.
- Interbrand. (2020). *Interbrand Best Global Brands: Louis Vuitton*. Obtenido de <https://interbrand.com/best-global-brands/louis-vuitton/>; última consulta el 6 de abril de 2021
- Interbrand. (2020). *Interbrand: Best global Brands*. Obtenido de <https://interbrand.com/best-global-brands/?filter-brand-sector=luxury>; última consulta el 6 de abril de 2021
- Juneja, P. (kein Datum). *Desk Research - Methodology and Techniques*. Obtenido de Managementstudyguide.com: <https://www.managementstudyguide.com/desk-research.htm> última consulta el 6 de abril de 2021
- LVMH. (2005). *LVMH Annual report*.

- LVMH. (2021). *Louis Vuitton*. Obtenido de <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands/fashion-leather-goods/louis-vuitton> ; última consulta el 6 de abril de 2021
- Malleries. (2021). *Malleries: Louis Vuitton Monogram Vintage Steamer Bag 35*. Obtenido de <https://www.malleries.com/louis-vuitton-monogram-vintage-steamer-bag-35-large-traveling-bag-i-279345-s-2801>; última consulta el 6 de abril de 2021
- Nudds, R. (2019). *A Blog to watch*. Obtenido de Louis Vuitton Tambour Icons Watch Collection: <https://www.ablogtowatch.com/louis-vuitton-tambour-icons-watch-collection/>; última consulta el 6 de abril de 2021
- Pamono. (2021). *Pamono: Vintage Leather & Canvas Steamer Bag from Louis Vuitton, 1920s*. Obtenido de <https://www.pamono.eu/vintage-leather-canvas-steamer-bag-from-louis-vuitton-1920s>; última consulta el 6 de abril de 2021
- Ricardo. (2020). *Ricardo*. Obtenido de Louis Vuitton Hundebett: <https://www.ricardo.ch/fr/a/louis-vuitton-hundebett-1099649356/> última consulta el 6 de abril de 2021
- Vuitton, L. (2021). *Tienda online Louis Vuitton*. Obtenido de <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/travel-book-vietnam-008257>; última consulta el 6 de abril de 2021

8 ANEXO: Las Fuentes analizadas

1.1 La Identidad de Marca de Louis Vuitton

Social Media

- <https://twitter.com/LouisVuitton>
- <https://twitter.com/i/web/status/1372956070101053444>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1370857203545088000/photo/1>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1363488653918502917/photo/1>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1372985628716109831>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1346728244385632256>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1343134563812470784>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1339118072603570182>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/photos/a.10153840808460125/10153840809750125/?comment_id=10154444737380125
- https://www.instagram.com/p/CMYGTdbntdI/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CLmNhh-MDfr/?utm_source=ig_web_copy_link#
- https://www.instagram.com/p/CKTMfL8gF1-/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CHaa2fXsVHt/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_8xaQ9I6jg/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CAAok4-nbVu/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_zxUEtqkGT/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_xUjdpqqQA/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_2Vx07Kgpu/?utm_source=ig_web_copy_link

YouTube

- https://www.youtube.com/watch?v=RNyBqg6NaGM&list=PLkp831_OgYqFCGPytyAII00xqEDeObTxc&index=10
- https://www.youtube.com/watch?v=71ZEtVe3ihk&list=PLkp831_OgYqEfdEmx30dxDB9QiAR4pIMp
- https://www.youtube.com/watch?v=4N527XX1Qbw&list=PLkp831_OgYqEfdEmx30dxDB9QiAR4pIMp&index=4

- https://www.youtube.com/watch?v=uzSxfK0e7BQ&list=PLkp831_OgYqEfdEmx30dxDB9QiAR4pIMp&index=3
- https://www.youtube.com/watch?v=-AToGSnor1c&list=PLkp831_OgYqEqnBNk5aJoVklw-w4HG AJC&index=2
- https://www.youtube.com/watch?v=Un_nu6_7JT8&list=PLkp831_OgYqEqnBNk5aJoVklw-w4HG AJC&index=1
- <https://www.youtube.com/watch?v=yrlSxJ5c2aU>
- <https://www.youtube.com/watch?v=JuLqMtZLHzc&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=7>
- <https://www.youtube.com/watch?v=4W7OjHnjXsQ&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=fFv5smPPuZo&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=16>
- <https://www.youtube.com/watch?v=z1MkXI2d3f4&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=33>
- https://www.youtube.com/watch?v=mYxM0fgEjvA&list=PLkp831_OgYqE4_7-mRTEE4safTHxnCak
- https://www.youtube.com/watch?v=ky6x2cSd1dc&list=PLkp831_OgYqE4_7-mRTEE4safTHxnCak&index=11
- https://www.youtube.com/watch?v=Xc6RMnnS1bA&list=PLkp831_OgYqE4_7-mRTEE4safTHxnCak&index=10
- https://www.youtube.com/watch?v=S67S3CqGECQ&list=PLkp831_OgYqHQzqhaQZQV_RpU0ms9cP50

Artículos

- <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/article-1197116/>
- <https://www.dazeddigital.com/fashion/article/40815/1/iconic-moments-louis-vuitton-catwalk-archive-book-marc-jacobs-nicolas-ghesquiere>
- <https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2014-ready-to-wear/louis-vuitton>
- <https://www.elle.com/runway/spring-2008-rtw/g6747/louis-vuitton-199533/>
- <https://thealterrealist.wordpress.com/2012/03/13/fallwinter-2012-louis-vuitton/>
- <https://www.vogue.de/mode/artikel/louis-vuitton-gepaeck>

- <https://www.luxuo.com/style/fashion/louis-vuitton-spirit-of-travel-africa-ad-campaign.html>
- <https://luxurylaunches.com/fashion/from-the-caribbean-louis-vuitton-unveils-spirit-of-travel-campaign.php>
- <https://www.businessinsider.com/angelina-jolie-leibovitz-louis-vuitton-wwd-2011-6>
- Página Web
- <https://www.fmasarovic.com/en/sold/louis-vuitton-sharon-stone-amfar-three-monogram-canvas-shoulder-bag.p28663.html>
- <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/louis-vuitton/>
- <https://es.louisvuitton.com/esp-es/magazine/articulos/the-new-travel-campaign#>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/articles/the-spirit-of-travel-campaign>
- <https://www.instagram.com/louisvuitton/>

1.2 Análisis de las extensiones de categoría de Louis Vuitton

A: PRODUCTOS DE CUERO: Bolsas y monederas

Social Media

- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1339118072603570182>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/photos/a.10153840808460125/10153840809750125/?comment_id=10154444737380125
- https://www.instagram.com/p/CI8eynTHjrX/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CI5zIQSMlcU/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CIGFf6-MQpp/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CH8Upv7H1pd/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CHxDrCEM_Ei/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_8xaQ9I6jg/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CAAok4-nbVu/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_zxUEtqkGT/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_xUjdpqqQA/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_2Vx07Kgpu/?utm_source=ig_web_copy_link

Youtube

- <https://www.youtube.com/watch?v=yrlSxJ5c2aU>

- <https://www.youtube.com/watch?v=JuLqMtZLHzc&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=7>
- <https://www.youtube.com/watch?v=4W7OjHnjXsQ&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOsiT14AIEYg&index=8>

Artículos

- <https://silhouetteandstyle.com/2018/03/16/emma-stone-stars-in-louis-vuittons-spirit-of-travel-campaign/>
- <https://www.bragmybag.com/louis-vuitton-the-spirit-of-travel-campaign/>
- <https://luxurylaunches.com/fashion/from-the-caribbean-louis-vuitton-unveils-spirit-of-travel-campaign.php>
- <https://wwd.com/business-news/media/a-river-runs-under-it-6877086/>
- <https://www.architecturaldigest.com/story/louis-vuitton-explores-the-history-of-travel>

Páginas Web

- <https://es.louisvuitton.com/esp-es/magazine/articulos/the-new-travel-campaign#>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/articles/the-spirit-of-travel-campaign>
- <https://www.pamono.eu/vintage-leather-canvas-steamer-bag-from-louis-vuitton-1920s>
- <https://bagaholic101.com/iconic-bags/steamer-bag-c-1901/>
- <https://us.louisvuitton.com/eng-us/products/steamer-backpack-monogram-eclipse-nvprod480032v>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/noe-monogram-000570>
- <https://es.louisvuitton.com/esp-es/productos/bolso-speedy-30-damier-ebene-008788>
- <https://www.instagram.com/louisvuitton/>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/?ref=page_internal

B: READY TO WEAR: Moda, Zapatos, Gafas del Sol

Social Media

- <https://twitter.com/i/web/status/1372956070101053444>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1370600552216809474>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1338846289228926976>

- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1335962777693941760>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1335562142028849154>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1332429038057639936>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1329348706643173376>
- https://www.instagram.com/p/CIxiaSnMeKf/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CIGFf6-MQpp/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CH8Upv7H1pd/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CDKw-suoTNg/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CHxDrCEM_Ei/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_8xaQ9I6jg/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CAAok4-nbVu/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_zxUEtqkGT/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_xUjdpqqQA/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/B_2Vx07Kgpu/?utm_source=ig_web_copy_link

Youtube

- <https://www.youtube.com/watch?v=yrlSxJ5c2aU>
- <https://www.youtube.com/watch?v=rNecaD7oO5k&list=RDCMUC5q0PIKGr2lG0siT14AIEYg&index=10>
- <https://www.youtube.com/watch?v=YQPav1f8dI&list=PLE732333F1160BE5C>
- <https://www.youtube.com/watch?v=D8Iga4p9Lgw&list=PLE732333F1160BE5C&index=62>

Artículos

- <https://www.elle.com/runway/spring-2008-rtw/g6747/louis-vuitton-199533/>
- <https://thealterrealist.wordpress.com/2012/03/13/fallwinter-2012-louis-vuitton/>
- <https://www.dazeddigital.com/fashion/article/40815/1/iconic-moments-louis-vuitton-catwalk-archive-book-marc-jacobs-nicolas-ghesquiere>
- <https://www.designscene.net/2020/11/louis-vuitton-holiday-2020.html>
- <https://www.moodiedavittreport.com/jing-daily-louis-vuitton-and-gq-china-reimagine-fashion-show-marketing-in-shanghai/>

Páginas Web

- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/women/ready-to-wear/all-ready-to-wear/ /N-hnules>
- <https://www.instagram.com/louisvuitton/>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/?ref=page_internal

C: LIBROS

Youtube

- https://www.youtube.com/watch?v=Ur6GpPasuFk&list=PLkp831_OgYqFCGPytyAII0OxqEDeObTxc
- https://www.youtube.com/watch?v=apIZdEiytVI&list=PLkp831_OgYqFCGPytyAII0OxqEDeObTxc&index=7
- https://www.youtube.com/watch?v=QPssAi9Qb74&list=PLkp831_OgYqFCGPytyAII0OxqEDeObTxc&index=14
- https://www.youtube.com/watch?v=h7NhaUq33pA&list=PLkp831_OgYqFCGPytyAII0OxqEDeObTxc&index=11
- https://www.youtube.com/watch?v=N_rToO-bd2I&list=PLkp831_OgYqEx9sorCAXHN3EUfp6uqdr-
- https://www.youtube.com/watch?v=k4Yp-CK-qLg&list=PLkp831_OgYqEx9sorCAXHN3EUfp6uqdr-&index=6
- https://www.youtube.com/watch?v=GFsBaAXZU_U&list=PLkp831_OgYqEx9sorCAXHN3EUfp6uqdr-&index=31
- https://www.youtube.com/watch?v=996uQUZM0FU&list=PLkp831_OgYqEx9sorCAXHN3EUfp6uqdr-&index=40
- https://www.youtube.com/watch?v=wa2KFeBMFx0&list=PLkp831_OgYqEx9sorCAXHN3EUfp6uqdr-&index=42
- https://www.youtube.com/watch?v=holAhC8jG1Y&list=PLkp831_OgYqHPLPaXkBWQFWxj7XIg9e1N&index=4

Social Media

- https://www.instagram.com/p/B-aN4PTBD9O/?utm_source=ig_web_copy_link

- https://www.instagram.com/p/B-idD3lnDvM/?utm_source=ig_web_copy_link

Artículos

- <http://www.somewhere-magazine.com/louis-vuitton-publishes-travel-book-2020-featuring-works-by-marc-desgrandchamps-kelly-beeman-marcel-dzama/>
- <https://hypebeast.com/2020/4/louis-vuitton-travel-book-2020-morocco-barcelona-st-petersburg>
- <https://www.forbes.com/sites/nicolettilivas/2019/10/28/louis-vuitton-new-travel-books/>

Páginas Web

- <https://us.louisvuitton.com/eng-us/stories/travel-books#>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/louis-vuitton-catwalk-english-version-nvprod1120176v>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/icons-of-modern-art-the-shchukin-collection-english-edition-nvprod120005v>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/louis-vuitton-the-spirit-of-travel-english-version-010629>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/ocean-liners-labels-postcard-box-007013>
- <https://www.instagram.com/louisvuitton/>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/?ref=page_internal

D: JOYAS Y RELOJES:

Social Media

- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1325928658968715266>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1317127950828003340>
- <https://twitter.com/LouisVuitton/status/1312301393324249089>
- https://www.instagram.com/p/CIqdOiIn477/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CHYU86xHYjk/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CGcUdHZDgA8/?utm_source=ig_web_copy_link
- https://www.instagram.com/p/CF374oCjs77/?utm_source=ig_web_copy_link

- https://www.instagram.com/p/B0qp9oWqnfF/?utm_source=ig_web_copy_link

Youtube

- <https://www.youtube.com/watch?v=yrlSxJ5c2aU>
- <https://www.youtube.com/watch?v=nmOO8erTeIM&list=RDCMUC5q0PIKGr2lGOs iT14AIEYg&index=3>
- https://www.youtube.com/watch?v=XKnG0OYREFQ&list=PLkp831_OgYqGR6nQ1 k4rHBeweEf8Klq05
- <https://www.youtube.com/watch?v=0snf5um6Abw>

Artículos

- <https://en.louisvuitton.com/eng-nl/magazine/articles/high-jewelry-savoir-faire>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/magazine/articles/volt-fine-jewelry#>
- <https://www.nytimes.com/2021/01/29/fashion/jewelry-louis-vuitton-diamonds.html>
- <https://www.ablogtowatch.com/louis-vuitton-tambour-icons-watch-collection/>
- <http://en.worldtempus.com/article/watches/trends-and-style/louis-vuitton-the-tambour-collection-19840.html>
- http://lacotedesmontres.com/en/Louis-Vuitton-10th-anniversary-Tambour-watches-A-truly-innovative-shape-in-the-watchmaking-industry-No_9385.htm#
- <http://www.thejewelleryeditor.com/watches/article/time-voyager-tambour-icons-celebrate-watchmaking-chez-vuitton/>
- <http://en.worldtempus.com/watch-brand/louis-vuitton-78>

Páginas Web

- <https://de.louisvuitton.com/de-de/produkte/lv-volt-armband-gelbgold-nvprod2330035v>
- <https://de.louisvuitton.com/de-de/produkte/blooming-supple-halskette-nvprod710114v>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/women/accessories/fashion-jewellery/ /N-1i8isgv>
- <https://eu.louisvuitton.com/eng-e1/products/be-mindful-charm-bracelet-nvprod1550048v>

- <https://www.pinterest.cl/pin/748653138028491848/>
- https://www.1stdibs.co.uk/jewelry/bracelets/charm-bracelets/louis-vuitton-yellow-gold-charm-bracelet/id-j_2188063/
- <https://dsfantiquejewelry.com/products/louis-vuitton-gold-charm-bracelet>
- <https://bespokeunit.com/watches/louis-vuitton/>
- <https://www.hautehorlogerie.org/en/brands/history/h/louis-vuitton/>
- <https://www.beladora.com/2013/01/01/louis-vuitton-jewelry/>
- <https://www.instagram.com/louisvuitton/>
- https://www.facebook.com/LouisVuitton/?ref=page_internal