

Material Imprimible

Curso de Marketing: Cómo Convertir tu Marca Retail en una
Experiencia Premium

Módulo El negocio del lujo y la construcción de valor.

Contenidos

- Principales características del lujo.
- Valor simbólico y emocional.
- Necesidad versus deseo.
- Principios básicos de su modelo de negocios.
- Exclusividad, calidad superior, y experiencia única.
- Control de la distribución y selección de los clientes ideales.
- Ejemplos de marcas establecidas y análisis de su modelo de negocio.

El negocio del lujo y la construcción de valor

Comencemos hablando del concepto del lujo, que es relativo, ya que depende de una concepción bastante personal.

De la misma forma que hay marcas que afirman vender “lujo para todo el mundo”, hay otras, las que venden productos de nicho a un sector de la población muy pequeño, que evitan tal denominación. También evitan tener demasiados establecimientos, y hasta logos en sus productos con el fin de que sólo sean identificados por sus escasos y selectos clientes.

El término lujo ha sido muy discutido y no todos los autores que han trabajado la materia coinciden, aun así hay un dato evidente y es que el mercado del lujo no deja de crecer; es un mercado muy importante en la industria de ciertos países, a pesar de que cada vez la riqueza pertenece a menos personas.

Aunque pueden ser muy diferentes los factores que justifican este crecimiento, no se debe olvidar que uno de ellos son las economías emergentes como la China o la India. Esta parte del planeta tan poblada ha experimentado un aumento del nivel de vida, que favoreció el turismo hacia ciudades occidentales, en las cuales muchos turistas orientales se han volcado a la adquisición de productos de marcas de lujo.

No podemos olvidar, igualmente, que el concepto de lujo está en continuo cambio, ya que no es ni estático, ni inamovible. La razón más elemental es que el lujo es muy social y psicológico, ya que está muy ligado a la subjetividad de los gustos y a las tendencias culturales de la sociedad.

Los gustos de hace 50 años no son los de hoy en día, y la sociedad tampoco es la misma. Hoy, gran parte de las mujeres trabajan fuera del hogar, hace cinco décadas esto no era tan habitual. La sociedad se transforma, cambia, evoluciona, y los mercados lo hacen junto a ella. El concepto más actual del lujo nos muestra que está más ligado a un sentimiento, a una historia o a un sueño que a un producto.

Actualmente **el lujo** es ciencia y arte, a veces hecho con lo más inesperado. Por ejemplo, con lo más simple, tangiblemente hablando, pero a la vez con lo más valioso, intangiblemente hablando. Esto es así porque el lujo marca el estilo, la forma de vida y la personalidad de las personas, a través de experiencias inolvidables y sensaciones altamente gratificantes.

Su objetivo es hacernos sentir únicos y exclusivos, no por lo que valen monetariamente sus objetos, sino por su valor agregado, por lo que nos hacen sentir. Lo más importante es que el lujo es pasión y sentimiento, consciencia y diferenciación. El lujo nos representa, nos reinterpreta, nos valoriza, y nos diferencia.

No hay una respuesta única para definir al lujo. Pero sí hay una cuestión que lo caracteriza: su oposición a lo masivo, básico y cotidiano. Ocean52, por ejemplo, es una marca de agua envasada y no es ni masiva, ni básica, ni cotidiana. Y, a su vez, es buena para el planeta, como el buen lujo.

Esta marca trabaja sus envases en aluminio un reciclable al 98% (una lata reciclada consume un 95% menos de energía que una nueva) y, además, destina el 52% de sus beneficios disponibles a proteger el océano. Y sus productos no se encuentran masivamente distribuidos.

Dice en su página corporativa: Ocean52 nace en 2018 con un único objetivo: aportar más de lo que recibimos. En nuestro modelo de negocio, este objetivo se traduce de manera simple y transparente. El 52% de nuestros beneficios disponibles serán destinados a la protección de nuestros océanos, ya sea a través de colaboraciones con

organizaciones ambientales o de nuestros embajadores del océano, nuestra misión es concienciar y generar un cambio de conducta...

(...) En cuanto a nuestros productos, tratamos de ofrecer los beneficios de los minerales del océano profundo, para proporcionar a nuestra gama de bebidas saludables un toque único y revitalizante. Por otra parte, reducir al máximo el uso de plástico de toda nuestra gama, no sólo evita generar residuos plásticos que pueden acabar en nuestros océanos, sino que nos ayuda a todos a tomar decisiones de consumo más conscientes. En un mundo en el que la responsabilidad colectiva parece a menudo limitarse a gestos simbólicos y greenwashing (falsa postura ecologista), estamos orgullosos de convertir nuestro compromiso en la base de nuestro nombre: Ocean52.

Les preguntamos ahora, ¿qué función cumple un paraguas? Mantenernos secos bajo la lluvia cuando lo abrimos. Un paraguas sin marca, básico, automático, seguramente importando desde China y vendido de forma masiva, no supera los 10.000 pesos. Un paraguas italiano hecho a mano marca Pasotti, apodado el Rolls Royce de los paraguas, se vende entre 300 y 800 dólares.

Pasotti es una casa italiana que fabrica paraguas a mano de altísima calidad desde hace 68 años. Su fundadora Ernesta Pasotti, trabajaba en Milán en una pequeña fábrica de paraguas, en 1956 retornó a su ciudad natal, en la campiña mantuana, y emprendió esta actividad por su cuenta en una casa de labranza.

Comenzó produciendo bellísimos paraguas que vendía directamente, a veces incluso a domicilio, en su moto. Posteriormente, junto a su marido Vittorio, la pequeña empresa artesanal fue creciendo hasta llegar a tener más de cien empleados.

Hoy en día, dada la competencia global que hace imposible mantener una producción industrial de calidad, la marca se ha redimensionado, manteniendo ciertos procedimientos artesanales y produciendo solo 40 000 paraguas por año que distribuye a 75 boutiques de lujo en varios países de todo el mundo. La marca participa además en proyectos private-label con las marcas más importantes del mercado mundial de la moda.

La diferencia con ese primer paraguas fabricado masivamente del que hablábamos al principio ya se va mostrando abismal con estos primeros datos, aunque, desde el punto de vista funcional ambos paraguas cumplen con el mismo trabajo: mantenernos secos cuando llueve.

Como vimos en la clase anterior, la funcionalidad no define cuán alto es el valor monetario final de un producto. Si nos quedamos solo en la función, es casi imposible entender cómo es posible que un paraguas cueste hasta 300 veces más en precio que el otro. Tiene que haber algo más y efectivamente no es la funcionalidad.

De hecho, un error que cometemos muchas veces es que al centrarnos solamente en las funcionalidades de nuestros productos, terminamos compitiendo en ese océano rojo repleto de marcas que solo compiten por precio.

Podríamos decir, sin embargo, que el costo de producción de un Pasotti seguramente es mucho mayor debido a la calidad de su materia prima, o a la mano de obra artesanal, pero la realidad es que las personas que están dispuestas a pagar su valor monetario, lo hacen gracias al valor agregado que perciben al conocer la historia de la marca, su trayectoria, y la pertenencia de la misma a un mercado reducido y muy exclusivo, podríamos decir incluso de nicho.

Podemos concluir entonces que el costo es objetivo y el valor, entendido como valor agregado, es subjetivo.

Las marcas pertenecientes al mercado de gamas medias, sumado a las masivas, cuando están atravesando momentos de crisis, internas o generadas por un contexto adverso, o cuando literalmente quieren aumentar su rentabilidad, lo primero que hacen es bajar el valor monetario, casi siempre bajando costos, algo que en general afecta la calidad.

Contrariamente, si trabajaran bien sobre el valor agregado, luxurizando su marca para emular esa magia que por definición están acostumbradas a crear las marcas de lujo, podrían crecer mucho más potencialmente, sin tener que bajar sus precios.

El foco debe estar puesto en la creación de valor extremo, algo que se puede aprender a implementar sin límites en cualquier rubro o categoría. De hecho, acabamos de ver como un producto tan básico y de uso cotidiano como un paraguas, puede estar rodeado de un aura de tradición y exclusividad que lo transforma automáticamente en un producto de lujo.

Toda persona que maneja un negocio desea tener clientes que conecten con la identidad de la marca; que aprecien el valor agregado de lo que se vende; que no pidan descuentos de manera permanente; o, simplemente que no vivan buscando la opción más barata.

Lo que no toda persona está dispuesta a entender es que un cliente que está comprometido a pagar más, normalmente lo hace cuando su experiencia con la marca es memorable, dicho en otras palabras: cuando toda su experiencia de compra lo hace sentir único y especial.

Hay que comenzar por entender que, para acercarse a las bases del mercado del lujo, hay que “ser” lujo. Esto quiere decir que para atraer a clientes que se interesen en nuestro producto o servicio, y no tengan inconvenientes en pagar un precio un poco más elevado, primero hay que aprender a crear valor de lujo.

Mejorar las funcionalidades, o subir los precios, no nos llevará a conseguirlo: una persona que posea poder de compra, perciba el valor de una marca, y conecte con ella, pagará precios más elevados sin pensarlo dos veces.

En este sentido, algunos conceptos clave del modelo del negocio del lujo pueden ayudarnos a aprender a crear ese valor extremo que nos diferencie de la competencia, nos sirva para atraer mejores clientes, y nos permita elevar los precios y nuestra rentabilidad. Hay que recordar siempre que el lujo se relaciona más con el sentir emocional que con la funcionalidad.

Cuando nuestra preocupación por generar más ventas nos lleva solamente a centrarnos en mejorar las funciones de nuestro producto o servicio, sólo estamos pensando en satisfacer necesidades básicas, estancándonos en ese entorno en el cual lo único que nos queda es competir por precio, corriendo el riesgo de quedarnos sin ganancia y perder rentabilidad.

Una de las alternativas para crear valor de lujo, algo que desarrollaremos más en profundidad en los siguientes módulos, es brindarles a nuestros clientes historias para contar, historias que apunten a satisfacer sus sueños y sus deseos, además de sus necesidades básicas.

Cuando vendemos una historia que nuestros clientes pueden contar, significa que hemos conectado emocionalmente con sus aspiraciones más profundas. Y es aquí, en lo simbólico, donde se encuentra el valor de lujo, no en añadir más atributos funcionales.

Valor simbólico, deseo y necesidad

Profundicemos ahora en los conceptos de **valor simbólico, deseo y necesidad**. ¿Están listos para comenzar?

Si bien es cierto que casi siempre la palabra lujo está asociada a conceptos como estatus social, aspiración, buena calidad, deseo, belleza, exclusividad, experiencia, valor, seducción, entre muchas otras, la realidad es que es un concepto muy subjetivo al igual que el de arte. Justamente por esto, a lo largo de la historia este concepto ha ido variando considerablemente.

El lujo también se puede definir como un estilo de vida que existe casi desde que el hombre es hombre. En los tiempos antiguos, el lujo estuvo íntimamente ligado a lo sagrado y a las prácticas religiosas. En muchas civilizaciones, los bienes lujosos eran ofrendas destinadas a los dioses, y su posesión o acceso implicaba un sacrificio, tanto literal como simbólico.

El lujo no solo representaba poder o estatus, sino que operaba como una manifestación de la relación entre lo humano y lo divino. Los templos se edificaban con materiales preciosos, y las clases dominantes usaban la ostentación como un medio para conectarse con lo trascendental. Era una expresión del homo religiosus, donde el sacrificio material se convertía en un ritual que acercaba a los hombres con la divinidad. Con el tiempo, el carácter religioso y sacrificial del lujo fue transformándose. A medida que las sociedades se secularizaron y surgieron las clases de comerciantes adinerados, el lujo se desligó de su dimensión espiritual, adquiriendo un nuevo significado más enfocado en la distinción social y el poder económico.

No obstante, en su esencia, siguió vinculado al deseo humano de trascender lo cotidiano, buscando lo extraordinario a través de lo exclusivo y lo inaccesible para la mayoría.

Hoy, el lujo dejó de ser un marcador tan evidente de pertenencia a cierta clase social. Hoy estamos transitando la era del denominado lujo silencioso, una forma más discreta y difícil de visualizar, en la que los objetos valiosos ya no se muestran abiertamente como símbolos de estatus.

El lujo silencioso se caracteriza por la sutilidad, la exclusividad de lo poco visible, lo artesanal y lo altamente personalizado. En este contexto, los productos de lujo ya no son necesariamente identificables a simple vista, lo que desafía las viejas concepciones de la ostentación como indicador de clase.

Continuando con la temática anterior, podemos afirmar que la concepción del lujo cambió, en la que lo material cedió protagonismo a lo simbólico y a lo emocional. Los consumidores actuales buscan algo más que bienes costosos, quieren vivenciar experiencias que les hablen de su identidad y que les permitan expresar una autenticidad discreta y personal.

El lujo se convirtió en una forma de trascendencia individual, menos ligada a la diferenciación social y más conectada a la satisfacción íntima y el refinamiento invisible para las masas. Las marcas de lujo fueron adaptándose a este cambio, creando, además de productos de alta calidad, nuevas narrativas y experiencias que resuenan con los valores y aspiraciones de sus consumidores.

La **exclusividad**, entonces, ya no se basa únicamente en el precio elevado o las materias primas exclusivas, sino en la capacidad de ofrecer una conexión emocional y simbólica que refleje la singularidad del individuo. El lujo contemporáneo dejó atrás su rol de diferenciador social ostentoso para convertirse en un vehículo de significado y trascendencia personal.

Lo que antes representaba lo sagrado y lo inaccesible, hoy se redefine en una experiencia íntima y personalizada, donde la verdadera exclusividad reside en la capacidad de conectar emocionalmente con el consumidor. No se trata solo de ofrecer

un producto, sino de entregar una historia, una identidad y una promesa de autenticidad que, en lugar de exhibirse, se siente profundamente. Es en este silencio donde el lujo encuentra su nuevo poder.

Podríamos concluir entonces que en la actualidad el lujo es un concepto mucho más complejo que trasciende lo material porque está sujeto a un contexto tanto social como individual. De esta manera, lo que podemos entender por lujo es que varía con el entorno (es decir momento y el lugar) y con las percepciones individuales.

En definitiva, podemos decir que el lujo no se puede reducir a una única esfera porque es un conjunto de atributos materiales, condiciones sociales y percepciones individuales.

Conceptualizar el lujo de esta manera, nos permite comprender a las marcas que pertenecen a este mercado con mayor profundidad. Tomando la idea de los tres mundos, presentada en 1978 por el filósofo austro-británico Karl Popper, encontramos una manera muy práctica de abordar las relaciones entre las personas, los productos y las marcas de lujo.

Según Popper, el mundo uno es el de lo físico: los objetos, los estados y los sistemas (ya sean visibles o invisibles al ojo humano); el mundo dos es el dominio de los procesos mentales subjetivos (pensamientos, emociones, percepciones); y el tres representa la esfera de la cultura, arraigada en el conocimiento objetivo, la ciencia, el lenguaje, la literatura, etcétera.

Si trasladamos estos tres mundos al universo de las marcas de lujo, en el mundo uno encontraremos bienes y servicios; en el dos, pensamientos individuales, emociones, necesidades, deseos, percepciones subjetivas; y en el tres, los imaginarios colectivos, el conocimiento, los símbolos y las imágenes.

Por ejemplo, la cartera Birkin de Hermès (mundo 1), representa a una marca asociada a determinadas características (mundo 3), pero que posee diferentes significados para cada uno de sus potenciales clientes (mundo 2).

Podemos decir entonces que las marcas de lujo poseen tres componentes: el objetivo (o sea el material), el subjetivo (el individual) y el colectivo (es decir el componente social) que se relacionan respectivamente con tres dimensiones: la funcional, la experimental y la simbólica.

La dimensión funcional (objetivo-material) es la materialización de la marca de lujo. Toda marca de productos, o de servicios de lujo, tiene manifestaciones físicas, pero debemos tener en cuenta que la funcionalidad es solo el dominio de lo que un objeto hace en el mundo material, no de lo que representa.

En sus orígenes, Louis Vuitton fabricaba valijas pensadas para resistir el ajetreo de los viajes continuos; Mercedes, ensamblaba vehículos con los que ir de un punto A a un punto B sin tener que depender de caballos; y en Suiza las primeras marcas de relojes de lujo los creaban para que la gente pudiera saber en qué momento del día se encontraba.

Por su parte la dimensión experiencial (subjetivo-individual), involucra a la esfera de lo subjetivo: en un punto, el juicio final sobre lo que es y no es lujo, es el gusto subjetivo de cada persona. Así, por ejemplo, mientras algunos consideran que Apple no es una marca de lujo, para otros, no sólo es de lujo, sino, además, de culto.

Durante estos últimos años, las marcas en general, y las de lujo en particular, han empezado a prestar gran atención a la experiencia del cliente como elemento diferenciador, para fidelizarlos y ganarles cuota de mercado a la competencia.

La experiencia que el cliente tiene al entrar en contacto con una marca, supone un conjunto de sensaciones, sentimientos, conocimientos y comportamientos que responden a los efectos que los estímulos de la marca le transmiten a través del diseño de sus productos y servicios, su identidad, su historia, sus contenidos, sus acciones, sus entornos, y el tipo de relación que establece con él.

La dimensión simbólica es el ámbito de lo colectivo, de lo social. Es donde el significado de las marcas de lujo entra en juego. Simbólicamente las marcas de lujo construyen y desarrollan historias, mitos, mundos de ensueño y fantasía, a través del valor agregado que influye tanto en los demás, como en el propio consumidor de un objeto de lujo.

De esta manera, un reloj Nautilus Patek Philippe puede ser un símbolo de riqueza, prestigio y estatus para los demás, al tiempo que refuerza los deseos de autorrealización, pertenencia y trascendencia de su portador.

Por esto, en las marcas que basan su atractivo en atributos que no están directamente relacionados con la funcionalidad de sus productos, y en las cuales los beneficios son principalmente simbólicos, la relevancia de quienes las usan, y la imaginaria asociada a ese uso (eso que a las agencias de comunicación les encanta llamar Look & Feel) es crucial. Los beneficios simbólicos son especialmente relevantes, más aún para los denominados productos insignia.

Es importante recordar que estas tres dimensiones de las marcas de lujo son contextuales. Por un lado, los valores simbólicos y funcionales asociados a estas marcas cambian con el contexto. De este modo, algunos objetos y algunos servicios que en algún momento fueron considerados un lujo, pueden dejar de serlo en otro. Este fenómeno se conoce como democratización del lujo.

Por el otro, el valor experiencial del lujo también puede cambiar a nivel individual a lo largo del tiempo, a medida que los gustos y las prioridades de las personas también cambian y evolucionan. Así, algo que hoy pueda parecerle a alguien excesivamente caro, insulso, o extravagante, podrá resultarle mucho más atractivo en el futuro, a medida que sus opiniones y su gusto se vayan sofisticando.

En definitiva, dicen algunos autores, el lujo no es otra cosa que un gusto desarrollado, ya que sus valores funcionales, simbólicos y experienciales van mutando al compás del ritmo de cada época. Que no se pierdan, es labor de los responsables de las propias marcas.

El escritor Gabriel García Márquez solía decir que las cosas valen más por lo que significan que por lo que son, porque entendía muy bien lo poderoso que puede ser el pensamiento simbólico de los seres humanos.

Hoy sabemos que nuestro cerebro se conecta más con los símbolos que con cualquier otra cosa. También sabemos que, a pesar de que los vendedores tradicionales rara vez se preguntan cuál es el significado de lo que venden, se aconseja firmemente tener muy en claro cuál es el valor simbólico del producto o servicio que se está comercializando, pertenezca, o no al mercado del lujo.

Para entender la importancia que tiene el valor simbólico, primero hay que aprender que todas las decisiones humanas, incluidas las de compra, que también son simbólicas.

En una pirámide de decisión la punta (el sector más pequeño) está ocupada por las opiniones individuales, esos juicios y posiciones personales con respecto a ciertos temas, que no necesariamente tienen que concordar con lo que piensan los demás. Estas opiniones, a duras penas intervienen un 15% en todo el proceso de decisión. Los consumidores no suelen tener bien en claro las razones por las que compran, y mucho

menos porque un producto, o una marca, les resulta interesante. Consultados por estos temas, pueden racionalizar una respuesta, pero algunas veces ni siquiera pueden explicarlo con palabras.

En el segundo escalón de la pirámide de decisión se encuentra la cultura, entendida como contexto cultural. Su importancia es mayor porque su significado varía, ya que culturalmente no es lo mismo tener un seguro de vida acá que en EE.UU. en el país del norte es un resguardo, acá es un motivo de conflicto entre los deudos.

La cultura cambia nuestra percepción de los productos, de las marcas, de ciertas cuestiones morales, etcétera, porque es un conjunto de conocimientos, significados y aprendizajes que van desarrollando nuestro juicio a lo largo de la vida; además de participar en un 30 % en el proceso de decisión.

Finalmente, en la base de la pirámide se encuentra la biología (lo instintivo y ancestral) que es la que posee el peso del 55% de la decisión de compra. La biología nos permite entender que, en las cuestiones básicas y fundamentales, todos somos iguales.

No importa si uno es argentino, sueco, chino o nigeriano, todos queremos una cueva, todos queremos un techo sobre nuestras cabezas que nos proteja de alguna manera. Su forma, su diseño y sus materiales dependerán de la cultura y de los gustos individuales de cada persona, las otras dos partes de la pirámide.

Ahora bien, ¿dónde se encuentra ubicado el valor simbólico en esta pirámide? Nada más y nada menos que entre la biología y la cultura, porque es una variable transversal que se puede definir como una mezcla entre las necesidades biológicas propiamente dichas, y las influencias socioculturales. Esta es la ecuación que dictamina las preferencias de las personas.

La gente compra, y hasta llega a pagar más, por lo que tiene un determinado valor simbólico, porque desde lo sentimental desean comprar un bien o un servicio que signifique algo para ellas.

Mundo simbólico

El **mundo simbólico** es el más poderoso, porque es el que minimiza el miedo y cubre las carencias. Cuando un vendedor logra expresar la parte simbólica del producto o servicio que ofrece, es cuando genera una conexión emocional absoluta con el comprador y el precio (valor monetario) deja de ser importante.

Veamos un ejemplo concreto en el cual un joven hombre de negocios, que está comenzando a ganar mucho dinero, decide comprarse un reloj de marca. En primer lugar apelará a la racionalidad, por lo que su opinión individual le dirá que a pesar de ser joven y mirar la hora en su celular, en el ambiente en el cual ahora se está moviendo es necesario tener un reloj importante, aunque en él no se mire la hora.

Ya en el local de venta, y después de ver varios modelos, comenzará a pensar que tendría que elegir uno que esté de moda, y que además usen y admiren sus colegas. En este punto el proceso de decisión ya empieza a volverse emocional, además de estar fuertemente influenciado por la cultura.

Como la mejor opción, un vendedor avezado, seguramente le presentará un maravilloso Rolex, sabiendo que a partir de allí, ya no habrá vuelta atrás porque su cliente acaba de encontrar un instrumento de poder, rápidamente reconocido por su instinto, que sabrá que ese reloj es además una inversión a futuro.

Podemos concluir entonces que en el mercado del lujo las personas no compran simplemente un reloj, compran un instrumento de admiración, de dominación, y, en definitiva, de supervivencia y trascendencia.

El comerciante que piensa que mantener un precio bajo es una de las variables más importantes para vender no conoce el valor simbólico de las cosas: cuando una marca reconocida baja sus precios de una manera abrupta, comienza a tener problemas de credibilidad.

Una buena estrategia de precios puede estar perfectamente fundamentada en el valor simbólico. De hecho, no existe en todo el mundo una marca que se haya convertido en líder por vender barato. Todas las grandes marcas tienen una característica en común: son caras y muy rara vez hacen descuentos, pensemos por ejemplo en Coca-Cola, o en Walmart e Ikea, que parecen cadenas más económicas, pero en realidad no lo son.

Ni Walmart ni Ikea lograron su liderazgo vendiendo a precios bajos, lo hicieron generando la percepción de que venden más barato, lo que es muy diferente. Para ejemplificar claramente cómo el valor simbólico le gana al precio, vamos a pensar en un anillo de compromiso de diamantes.

El más económico en Tiffany, joyería de lujo norteamericana con más de 100 años de trayectoria en el mercado del lujo, puede costar más de 10.000 dólares. Es obvio que muy pocas personas pueden comprar un anillo de compromiso en tan exclusiva joyería, pero la realidad es que en el mercado hay otras joyerías que también los comercializan. La diferencia para quien compre en esos locales está en el packaging, ya que seguramente le entregarán el anillo en el clásico estuche de terciopelo negro, en lugar de la ya icónica caja color Tiffany (verde agua) cuyo nombre, diseño y color son una marca registrada.

Tal es el valor simbólico de esta reconocidísima marca, que hay un mercado de joyas de segunda mano, donde se pueden encontrar los anillos de mujeres que se divorciaron, o que no llegaron a casarse.

Estos anillos, algunos de los cuales ni siquiera se llegaron a usar, pueden costar hasta menos de la mitad de su precio original, e incluso ser entregados en ese tan codiciado packaging bautizado como la caja más cara del mundo. Pero, si por un descuido, la novia se llegara a enterar que le han puesto en el dedo un anillo usado, o casi usado, pondría el grito en el cielo, ya que el valor simbólico de ese anillo se desvanecería por completo.

El motivo que explica la fortaleza de los vínculos emocionales entre los clientes y los objetos de lujo, es el rol que cumplen estas marcas como símbolos de identidad personal y social. Los clientes de las marcas de lujo confían en que estas cumplan sus promesas y colmen sus expectativas.

Aunque muchos objetos de lujo de uso cotidiano satisfacen necesidades funcionales, (un lujosísimo reloj Vacheron Constantin da la hora, unos exclusivos zapatos John Lobb sirven para caminar, y un espectacular traje de Brioni puede ser usado en diferentes ocasiones de uso), no cabe duda que, en realidad, las mismas están atadas a las que en estos mercados son mucho más importantes, hablamos de las emocionales y simbólicas, también llamadas de auto-expresión.

A pesar de que las marcas de lujo ofrecen beneficios tangibles e intangibles, a nadie se le escapa que su principal valor reside en estos últimos. Es precisamente a nivel de los intangibles donde la relación entre el cliente y la marca pasa de lo práctico y funcional, a lo simbólico y emocional.

En su libro *Luxury Fashion Branding*, la autora Uche Okonkwo, propone una manera de acercarnos al comportamiento del consumidor a través de diez preguntas básicas. Analicemos cada una de ellas en profundidad.

1. Qué compran los clientes (los productos y servicios). Cuando se trata de bienes y servicios de lujo, los clientes adquieren un paquete completo de experiencias, sensaciones, e identidades constituidas por el producto, el servicio y las singularidades de la marca.
2. Por qué compran (es decir sus necesidades y deseos). La compra de artículos de lujo no surge de una necesidad funcional, sino de una necesidad emocional, o deseo. Los productos y servicios de lujo, responden en muchas ocasiones a antojos y caprichos que poco o nada tienen que ver con la funcionalidad, sino con la continua tendencia del ser humano a sentirse mejor a través del consumo. Los bienes de lujo, son objetos de deseo, y el deseo es algo que las marcas estimulan constantemente.
3. Cuándo compran (hablamos de la conveniencia). La compra de productos y servicios de lujo, no suele asociarse a la conveniencia (a menos que se desee un producto que no pueda adquirirse por limitaciones geográficas, u otros motivos y se recurra a internet). El cliente está deseando constantemente novedades, y la compra de nuevos artículos o servicios de lujo, encaja frecuentemente con sus prioridades.
4. Dónde compran (la localización). Acostumbran a comprar en las tiendas de las marcas y en los grandes almacenes de prestigio de las ciudades donde viven y cada vez más en sus destinos vacacionales (como por ejemplo los clientes chinos, con dos terceras partes de su gasto en lujo, realizado fuera de su país).
5. Cómo compran (es decir cuáles son los canales). La mayor parte de los clientes prefiere comprar en las tiendas físicas para poder beneficiarse de un surtido de artículos mayor y disfrutar de la experiencia de entrar en contacto con la atmósfera real de la marca. Sin embargo, los canales de compra on-line están ganando cada vez más aceptación, y están respaldando las ventas de las marcas que mejor lo hacen, como es el caso de Gucci y Louis Vuitton.
6. Cada cuánto compran (con qué frecuencia). Los clientes asiduos a disfrutar del lujo, compran tan frecuentemente como les es logística y financieramente posible. No acostumbran a evaluar la decisión de compra en base a criterios racionales. Como se ha indicado antes, los bienes de lujo, son objetos de deseo, lo cual significa que si los clientes se lo pueden permitir, satisfacerán esos deseos con regularidad.
7. Con qué frecuencia usan los productos (nos referimos a la relevancia). Los objetos de lujo son altamente relevantes para los clientes y constituyen un distintivo de su personalidad y estilo de vida. Consecuentemente, son disfrutados habitualmente, pero no son ostentados.
8. Cómo evalúan los productos en la denominada experiencia post compra. La evaluación posterior a la compra, no suele ser relevante para los productos y servicios de lujo. Esto se debe a que su apreciación, se aleja de sus atributos funcionales, y se centra en los emocionales y simbólicos. De este modo, la evaluación se concentra en el rol que el producto de lujo tiene en la vida del cliente, y en la satisfacción que le proporciona.
9. Cómo se desprenden de los productos (cuál es su duración). Salvo las prendas de moda, los automóviles, los productos gourmet, los bienes de lujo tradicionales duran de por vida y rara vez los consumidores se deshacen uno de ellos, traspasándolos de generación en generación.
10. Cómo deciden sobre sus próximas compras (acá nos referimos al nivel de fidelización). Cuando una marca ofrece una experiencia de cliente completa y sobresaliente, cada compra tiene el potencial de convertirse en la antesala de la

siguiente. Algo extremadamente arduo de conseguir en la ferocidad competitiva de los mercados actuales de gamas altas y medias.

Necesidad y deseo

Ahondemos un poco más en los conceptos de **necesidad y deseo**, para tratar de entender como las primeras se relacionan con sectores comoditizados del mercado, mientras que los segundos tienen directamente que ver con el mercado del lujo. Para entender en profundidad cuál es el proceso de decisión de compra de un individuo es necesario, en primer lugar, distinguir los elementos (necesidades y deseos) que estructuran la dinámica del comportamiento del mismo como consumidor. Comenzaremos analizando a la necesidad, para lo cual primero deberemos definir qué es la carencia, ya que en muchas ocasiones ambos conceptos se confunden. La carencia puede definirse como la falta o ausencia de algo.

Una persona puede experimentar una carencia afectiva (en el plano de las relaciones emocionales), una carencia fisiológica (en relación a la ausencia de la ingesta de sustancias vitales para el funcionamiento del organismo), o una carencia de bienes materiales.

La mayoría de las actividades económicas están ligadas a las carencias de las personas, además de encontrarse directamente vinculadas con los productos, sobre todo con el hecho de definir de forma precisa las soluciones que pueden ofrecer los mismos a los consumidores.

Cuando una carencia se manifiesta de manera consciente y llega a un nivel que puede determinarse como intenso, se transforma en una necesidad. Una carencia se transformará en necesidad dependiendo de la resistencia de cada individuo, y de sus experiencias respecto a la satisfacción de las mismas.

De las múltiples clasificaciones que se han realizado sobre las necesidades, la más clara es la que realizó Abraham Maslow, buscando explicar por qué algunas de ellas impulsan, o motivan, a los seres humanos en momentos determinados.

Maslow estableció una pirámide de jerarquías que determina que las necesidades aparecen en la vida de las personas de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, que son las de tipo fisiológico.

A medida que estas necesidades primarias se van satisfaciendo, se van haciendo conscientes otras de rango superior y de naturaleza mucho más psicológica, acercándose al universo de los deseos. Todas las personas tienen necesidades básicas, lo cual no quiere decir que lleguen a tener necesidades de autorrealización ya que, el acceso de las personas a las necesidades de nivel superior depende de su nivel de bienestar social y económico.

Otros autores han concluido que el orden en el que Maslow clasificó las necesidades no es totalmente riguroso, ya que puede darse el caso de individuos que prefieran sacrificar la satisfacción de necesidades básicas por otras de orden superior.

La realidad es que los seres humanos nacen con la necesidad de ciertos elementos indispensables para conservar la vida, como alimentos, agua, aire y refugio. Estas necesidades son conocidas como necesidades biogénicas y se corresponden con las denominadas elementales o inferiores por Maslow.

Las necesidades que no son innatas (de rango superior según Maslow), se denominan psicogénicas, y son adquiridas por las personas cuando se convierten en miembros de una cultura específica. Entre ellas se destacan las necesidades de estatus, de poder y de

pertenencia. Este tipo de necesidades reflejan las prioridades de una cultura, por lo que sus efectos sobre el comportamiento varían de un entorno a otro.

Por ejemplo: un consumidor estadounidense puede sentirse impulsado a dedicar una buena porción de sus ingresos a adquirir productos que le permitan exhibir su individualidad, mientras que un consumidor japonés podría hacer el mismo esfuerzo para asegurarse de no sobresalir dentro de su grupo.

Las necesidades de los consumidores suelen estar motivadas por satisfacer, se pueden clasificar también en utilitarias o hedonistas. La satisfacción de las primeras, implica que a la hora de decidir una compra, las personas se centren en los atributos objetivos y tangibles de los productos, como los kilómetros que recorre un automóvil con un litro de nafta; la cantidad de grasa, calorías y proteínas que contiene una hamburguesa con queso; o la durabilidad de un par de jeans de marca.

Las segundas, en cambio, como son subjetivas y dependen de la experiencia, evidencian otros factores en relación a la compra, relacionados con la emoción, la autoconfianza o la fantasía.

Las marcas de lujo se relacionan directamente con este tipo de necesidades (que en realidad ya podrían calificarse como deseos) y, en general, basan su fenomenal éxito en recalcar el placer que sus productos les brindan a sus usuarios.

Como ya vimos en otros ejemplos, algunos productos pueden satisfacer ambas necesidades a la vez: un abrigo de piel brinda una imagen lujosa (aunque políticamente incorrecta), pero también cumple una función utilitaria de abrigo.

Cuando la búsqueda de la satisfacción de las necesidades se dirige hacia un bien o servicio específico, estamos hablando de deseo. El deseo es una motivación con nombre propio que puede tener que ver con un producto genérico (como el paraguas del que hablamos al comenzar el módulo), con una marca en concreto, o con un punto específico de consumo.

Es la fuerza que conduce, por ejemplo, a una persona con una carencia alimentaria consciente (necesidad), hacia su satisfacción por medio de un cierto tipo, y una determinada marca, de producto (una cena exclusiva de diez pasos en el restaurante más exclusivo del mundo, por ejemplo).

Los deseos se diferencian de las necesidades genéricas, que son estables y limitadas en número, porque son múltiples y cambiantes, y están continuamente influidos por las fuerzas sociales.

Las necesidades, además, preexisten a la oferta del mercado. Los deseos, en cambio, pueden ser producto del mismo.

Uno de los objetivos del marketing es crear deseos en los individuos, además de propiciar que los productos sean atractivos y estén disponibles para los consumidores. Resumiendo, podemos decir que las necesidades son estados de carencia percibida y componentes básicos del ser humano. Incluyen necesidades físicas primordiales de alimento, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto; y necesidades individuales de conocimiento y autorrealización.

Los deseos, por su parte, son las formas que adoptan las necesidades humanas cuando están moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Dicho de otra manera, cuando se suman las tres dimensiones del lujo: la funcional, la experimental y la simbólica.

La mayoría de los consumidores poseen deseos ilimitados y recursos limitados, por lo que se inclinan por consumir productos y servicios que les provean una satisfacción y

un valor agregado mayores a cambio de su dinero, pero que no pertenecen al mercado del lujo.

En esta clase analizaremos algunos ejemplos de marcas de lujo. ¿Están listos para comenzar?

El lujo como modelo de negocio es cross category, puede haber lujo en cualquier categoría (belleza, industria automotriz, tecnología, turismo, bebidas y comestibles), porque está ligado a la parte más aspiracional de todo producto o servicio.

Esta multitud de rubros en los cuales podemos encontrar en la actualidad productos y servicios de lujo, ha permitido que en los últimos 25 años sus números hayan crecido el doble en relación a la economía mundial.

El lujo hoy es una categoría que crece en cualquier sector, en cualquier industria, también al doble de lo que lo hace el mercado masivo. Si bien las crisis impactan al lujo, su modelo de negocio es altamente resistente, ya que no se ve afectado en la misma medida que el resto de los niveles de mercado.

El lujo es un sector que siempre crece, que resiste mucho mejor los impactos de las crisis, y que, además, se recupera mucho más rápidamente de ellas. En el año 2020, este mercado se vio afectado, como todos, por la pandemia de COVID pero, a diferencia del resto, al año siguiente ya estaba recuperado. Tanto que la casa Chanel llevó adelante una nueva subida de precios, en noviembre del 2021, mientras muchas otras marcas se veían obligadas a bajarlos.

Normalmente cuando se sube el precio de un producto bajan sus ventas, porque cae la demanda. Esto podría haberle ocurrido a Chanel pero como su modelo de negocio es el del lujo, contrariamente, lo que ocurrió es que a los pocos días se vieron largas colas de consumidores en sus tiendas, porque pensaron que seguramente la marca se atrevería a implementar un nuevo aumento en cualquier momento y quisieron anticiparse.

Tuvieron razón ya que a los pocos meses Chanel volvió a subir sus precios, demostrando el poder de este modelo de negocio que es capaz de crecer hasta en épocas de crisis. Durante la pandemia de COVID el lujo ha sido un ejemplo magistral de resiliencia, porque fue uno de los sectores que mejor resistió a los cambios tan duros y extremos que vivió la economía en esos largos meses de cuarentena mundial.

El lujo no solo resistió, sino que también fue capaz de multiplicar su crecimiento y su rentabilidad. Lo que para otros sectores fue una sentencia de muerte, para el lujo fue una forma de demostrar la antifragilidad de su modelo de negocio. Esta es una de sus principales características y una de sus mayores ventajas competitivas.

El mundo del lujo ha sido capaz de trascender en el tiempo gracias a un modelo de negocio sólido, capaz de resistir a los períodos de crisis, algo que lo ayuda a recuperarse de forma más rápida en comparación a otros sectores de la economía.

La gran pregunta es: ¿qué es lo que lleva al lujo a convertirse en un sector anti frágil en la economía mundial, que es lo que le permite blindarse para resistir los cambios y poder seguir creciendo a pesar de los mismos? La respuesta se encuentra en una realidad innegable: el lujo es el único sector con márgenes de lujo.

¿Y por qué es importante el margen en una empresa? ¿Porque es importante tener una buena diferencia entre el precio y el costo?

Porque esa diferencia es la que te da el pulmón para crecer, para invertir: a corto plazo es lo que permite que ingrese dinero en el día a día y, a largo plazo, es lo que vuelve más robusta a una compañía.

Comparemos a estas dos empresas exitosas, una de ellas, Hermés, opera en el mercado del lujo; la otra, Nike, si bien se encuentra en el sector del mercado masivo, posee un modelo de negocio que ha virado hacia lo premium. Si bien Nike es cuatro veces más grande que Hermés, en el año 2023 vendió 50.000 millones de dólares, mucho menos que los 120.000 millones de la compañía francesa.

Lo que ocurre aquí es que no hay que centralizarse en el tamaño de ambas empresas sino en su valor de mercado, esto quiere decir en cuanto saldría comprar la empresa entera, teniendo en cuenta el valor de sus acciones. En 2023 Hermés, siendo una empresa mucho más chica, superó también a Nike en cuanto al valor de sus acciones, debido a la robustez de su modelo de negocio.

Los inversores pagan muy alto el precio las acciones de Hermés porque saben que tiene altos márgenes, y que como empresa genera siempre muy buenos resultados tanto en el presente, como a futuro. En conclusión, podemos decir entonces que el modelo de negocio del lujo es el arma más poderosa que existe para la construcción de valor monetizable.

Hay una fórmula que le ha permitido a Hermés multiplicar su valor, y en consecuencia, el precio de un producto de uso cotidiano (una cartera) de manera exponencial en el tiempo. Cada año cuesta un 8,65% más comprar su icónica cartera Birkin.

Una cartera común y corriente, que se puede adquirir en cualquier tienda de consumo masivo, o incluso hasta en un supermercado, pierde progresivamente su valor con el tiempo. El modelo Birkin de Hermés ha logrado todo lo contrario, llegando a convertirse en una inversión sólida que incluso muchos coleccionistas consideran más rentable que las acciones.

Ahora bien, ¿cómo es esto posible? Gracias a esa fórmula poderosa que el mundo del lujo ha utilizado a lo largo de los años, de forma excepcional, para posicionarse en un nivel muy distinto al comparativo, propio del mercado de gran consumo.

Esta fórmula, integrada por varios elementos que analizaremos en los siguientes módulos, es el secreto que diferencia a las marcas de lujo de las marcas de consumo masivo. Fundamentalmente porque estas últimas apuntan a trabajar su posicionamiento sobre los atributos funcionales de sus productos, los cuales, además, solo cubren necesidades.

El lujo trabaja con una estrategia que nada tiene que ver con este tipo de posicionamiento, y que se construye en base a un ingrediente que es imprescindible: la creación de valor extremo monetizable.