

Material Imprimible

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

Módulo *Luxurización versus comoditización.*

### **Contenidos**

- Diferencias entre Mass, Premium y Luxury Market.
- Estrategias, precios, y expectativas de los consumidores en cada segmento.
- ¿Qué es el Luxury Mindset?
- Definición y características.
- Los riesgos de la comoditización.
- Y los beneficios de la luxurización.

## Luxurización versus comoditización

César Val, consultor experto en marketing del lujo, afirma que el lujo no es necesario desde un punto de vista funcional, pero es profundamente deseable. Este concepto se alinea con lo que Seth Godin, reconocido empresario y autor estadounidense, menciona sobre el lujo definiéndolo como algo innecesariamente caro.

Ambas visiones coinciden en un punto clave: el lujo no busca resolver problemas, sino que puede, justamente, permitirse el lujo de que la razón de su existencia no sea cumplir una función práctica, sino más bien comunicar el mensaje de que quienes lo consumen están mucho más allá de esas necesidades mundanas.

Ahora bien, muchas personas usan de manera indistinta las palabras lujo y premium, pero cabe aclarar que se trata de conceptos muy diferentes entre sí. Veamos por qué.

Un producto premium es una versión mejorada de un producto básico perteneciente al mercado masivo de consumo. En primer lugar porque ha incrementado exponencialmente su funcionalidad y, en segundo lugar porque ha comenzado a incorporar fuertes componentes emocionales.

### **Ejemplos**

Por ejemplo, una cartera de una marca premium como Marc Jacobs puede tener un mejor diseño, una mejor confección y estar fabricada con mejores materiales que una cartera más económica. Si bien cumple la misma función, ésta se encuentra potenciada por las mejoras tangibles que posee.

Pero, además la firma Marc Jacobs también cuenta con una identidad de marca y una estrategia de comunicación de la misma que la posiciona y la acerca desde un lugar mucho más emocional a su público objetivo.

Por su parte, una cartera de lujo puede tener exactamente el mismo diseño y calidad de una cartera premium, con algún elemento funcional adicional quizás, pero lo que la hace única y sumamente deseable es el alto grado de intangibles que también posee, gracias a que suma a los parámetros emocionales y la construcción de valor agregado (entendido como valor de lujo) de manera exponencial.

Una cartera de lujo cuenta una historia que conecta con las emociones y sueños más profundos de sus consumidores, reforzando su identidad y su sentido de pertenencia, y haciéndolos sentir únicos e irrepitibles.

Un muy buen ejemplo de esto son las carteras Birkin y Kelly de Hermès (inspiradas en dos iconos de la moda como Jane Birkin y Grace Kelly, respectivamente), lanzadas hace muchas décadas pero que aún hoy siguen siendo un objeto de deseo y hasta una pieza de colección.

Como vemos, a pesar de que muchas personas creen que son lo mismo, las marcas de lujo no compiten en la misma liga que las marcas premium. Si analizamos de cerca la comunicación de estas últimas, podremos notar que suelen destacar características técnicas como la velocidad, la eficiencia o la durabilidad, mientras que las marcas de lujo se desmarcan del enfoque funcional.

Desde este punto de vista, una marca como BMW es premium, Rolls-Royce, en cambio es una marca de lujo que no necesita (ni desea) hablar de sus atributos funcionales.

Porsche se centra en los test drive ofreciendo a sus clientes recorrer los Alpes, o la costa Mediterránea; atravesar las arenas del desierto o los hielos de Finlandia, en alguno de sus autos deportivos último modelo.

¿Por qué realiza semejante inversión? Porque vende sueños y no servicios. Y porque al invitar al consumidor a vivir desde adentro la marca, conociendo todos sus secretos, impulsa la generación de valor extremo.

Para el lujo, las métricas técnicas son secundarias. Su mensaje no transmite lo que el producto hace, sino lo que el producto representa, apuntando a conceptos como la exclusividad, la producción artesanal y el diseño atemporal.

Como ya dijimos en el módulo uno, el lujo no busca satisfacer una necesidad práctica, va mucho más allá de lo concreto y utilitario, y nos habla de deseos y sueños, de estatus, estilo de vida, e identidad. Un producto de lujo es una declaración de principios.

Por esto, las marcas de lujo no solo venden productos: venden la posibilidad de pertenecer a un universo que muchos desean, pero al que pocos pueden acceder.

Comenzar a preguntarnos qué experiencias memorables les estamos haciendo vivir a nuestros clientes para que conecten con sus sueños o deseos, es el primer paso para empezar a implementar experiencias memorables que conecten con sus sueños y deseos, logrando que perciban valor de lujo en nuestra propuesta, aunque nuestro producto o servicio no pertenezca a ese mercado.

Ahondemos en los tres conceptos con un ejemplo. Si pensamos en un pollo en términos de producto veremos que es un artículo que satisface una necesidad básica (hablamos del hambre) y que pertenece al mercado masivo (mass market).

Ahora, si pensamos en un pavo, la situación cambia ya que es una carne que en general se consume en ocasiones especiales (Navidad, Acción de gracias), no todos los días, que se prepara y acompaña de una manera más gourmet y que, por supuesto, es más cara. Podríamos decir que el pavo posee algunas características que lo acercan a lo premium, aunque sigue siendo de consumo masivo. Pero, ¿qué pasa cuando ese pavo común, es ese hermoso animal cuyas plumas son tan codiciadas y que se llama pavo real? Pasa que estamos entrando en el mercado del lujo.

Comprar un pavo real, para tenerlo en un parque, o para utilizar sus plumas como materia prima, cuesta entre 300 y 800 dólares. Esto quiere decir que un producto que no parece muy necesario es hasta 100 o 200 veces más valioso en relación a otro que es sumamente necesario en la vida diaria de millones de personas: el pollo.

El pollo está asimilado al mercado masivo, es un producto absolutamente necesario que se trabaja en el mercado del volumen. El pavo real, en cambio, pertenece al mercado del valor porque simbólicamente representa estatus. Es un animal bello, único, y escaso, que ya desde los tiempos más antiguos se lo veía en la India como un enviado de los dioses, por eso se lo encuentra representado en la decoración de los palacios, y caminando libremente por sus parques.

Este animal tiene mucho más de belleza, de inspiración y de simbología, que de utilidad diaria. El pavo real no satisface la necesidad básica de alimentarse como el pollo, satisface deseos. En conclusión, podemos decir entonces que el mass market se mueve en la esfera de lo funcional, mientras que el mercado del lujo maniobra en el mundo emocional.

Ambos mercados son muy claros en sus características y estrategias, pero en el medio de ambos, aparecen los grises que no son tan claros y en los cuales encontramos el universo de las marcas premium.

Pensemos en un exprimidor que sirve para extraer el jugo de naranjas o limones. El artículo en el que estamos pensando podría ser un exprimidor manual de plástico, uno eléctrico, o uno de diseño como el famoso exprimidor de Philippe Starck.

Ahora bien, ¿cuál sería la diferencia entre cada uno de ellos? El primero es puramente funcional, gracias a su forma me ayuda a conseguir un jugo de naranja, aunque yo debo realizar todo el esfuerzo. Como el pollo, el exprimidor satisface una necesidad básica, me ayuda a calmar mi sed.

El segundo, que es eléctrico posee una funcionalidad mejorada ya que hace el mismo trabajo pero mucho mejor y ahorrándome el esfuerzo. Por lo que podemos decir que es un producto premium.

Y el tercero, si bien tiene una funcionalidad que se relaciona más con la del primero, posee un valor agregado diferencial enorme porque es un diseño especial que Starck realizó para la compañía Italia Alessi, famosa por sus objetos de diseño exclusivo y lúdico para la cocina, y fundada en 1921.

Aquí estaría entonces nuestro pavo real y, si se acuerdan estamos ante un ejemplo muy parecido al del paraguas que explicamos en el primer módulo. Este exprimidor tiene mucha historia detrás, al igual que el paraguas de la casa Pasotti.

La historia de este exprimidor, considerado hoy una obra de arte que hasta se exhibe en museos, comienza cuando Alessi contrata en los años 1990 a Starck, uno de los más grandes diseñadores industriales del siglo XX, para que diseñe un exprimidor que fuera único y que llenara de belleza la vida de las personas.

Dice la leyenda que Starck estaba comiendo mariscos, y que a partir del tenedor que estaba utilizando, se inspiró tanto en la forma como en la manera en la cual funcionaría el llamado Juicy Salif: con el cítrico puesto en esa parte superior, sostenida por largas patas, y el jugo cayendo hacia abajo gracias a su terminación en punta.

Se dice que lo dibujo allí mismo, en una servilleta que todavía se conserva y forma parte fundamental de la historia de este producto (pueden ver una imagen de la misma en el material complementario). Tan potente e inspiracional fue, y sigue siendo, este diseño que, luego de haber cosechado varios premios, hoy forma parte de exhibiciones de museos tales como el MOMA de Nueva York.

Lo que ha conseguido Philippe Starck, es un ejemplo claro y maestro de la aplicación de la fórmula de creación de valor de lujo. Ha logrado convertir un utensilio trivial de cocina con una funcionalidad muy básica y simple, en una pieza de arte y una declaración de belleza, que se ha llegado a consagrar como un ícono del diseño.

¿Su precio? Gira en torno a los 100 dólares. Aunque parezca increíble o imposible, esto es lo que puedes lograr cuando se trabajan aspectos que no se atribuyen solo a necesidades o funciones sino a aspectos subjetivos que conectan con aspiraciones, sueños y deseos.

### **Valor agregado**

Cuando se crea ese fuerte **valor agregado** que llega a ser percibido por los consumidores, se puede lograr que un simple utensilio de cocina pueda multiplicar por 100 el precio de mercado y que ese precio sea percibido como un precio justo.

Este es uno de los factores que permiten elevar a cualquier categoría de producto, incluyendo una marca personal, un servicio, e incluso un negocio digital, desde lo cotidiano a la categoría de lujo. Para no ser percibido simplemente como caro, es necesario construir valor primero y, en segundo lugar, adaptar la estrategia de precio. Este ejemplo nos deja en claro que el diseño, ya sea de un producto, de un servicio o de una experiencia de cliente, forma parte de la ecuación del lujo. El lujo no se construye en torno a un único eje.

Hay mucho arte y hay mucha magia, pero también hay mucha ciencia y muchísimos atributos, o super poderes de lujo, que juntos hacen que un producto sea considerado

de lujo. El diseño forma parte de ellos, forma parte de esos atributos porque suma belleza, y la belleza eleva.

La realidad es que sumando atributos y estrategias específicas del mercado del lujo puedo elevar un producto masivo a otro nivel. De la misma manera, si aplico las estrategias correctas puedo lograr que un producto exclusivo se transforme en masivo. En el primer caso lo estaría luxurizando, en el segundo comoditizando.

Vamos a centrarnos en explicar este camino de dos vías que nos puede llevar a la **luxurización** o a la **comoditización**. ¿Están listos para comenzar?

Cuando creamos valor, nos legitimamos como marca. Esto nos permite poner un precio más alto que el consumidor detecta como un precio justo, no como un precio caro.

Por esto decimos que a medida que creamos valor y nos acercamos al modelo de negocio del lujo, estamos incrementando el pricing power, el poder para incrementar los precios y que esos precios sigan siendo justos. El tema es cómo, y desde dónde se construye ese valor extremo.

Pensemos en los exprimidores que mencionábamos anteriormente. El de plástico y manual sería nuestro representante del mass market (el pollo).

El mismo posee un determinado valor, conferido por sus atributos funcionales y emocionales que se encuentran en un nivel básico. Y sí, decimos también emocionales porque ese exprimidor vintage me puede recordar al que usaba mi abuela, o incluso hasta puede ser el mismo.

Entonces, ¿de dónde viene el valor de un producto de mass market? Podríamos decir que un 50% de su valor es aportado por su funcionalidad, mientras que el otro 50% llega desde su emocionalidad.

Ahora bien, ¿cómo me elevo desde un producto de consumo masivo hacia un producto premium? Si bien un producto premium sigue teniendo cierto nivel de emocionalidad, no está en ella la diferencia. Está en el aumento exponencial de sus atributos funcionales añadidos (tangibilidades).

Pensemos en los nuevos beneficios que le otorga al consumidor un exprimidor eléctrico en relación a uno manual (ahorro de tiempo y esfuerzo, posibilidad de exprimir otro tipo de frutas, fácil limpieza). Este producto incrementa su precio en relación al manual pero, como también ha incrementado su valor, no podemos definirlo como caro en comparación. De hecho, ya no podemos compararlo porque ahora pertenece a otro sector del mercado.

Pero, ¿qué pasaría si yo quisiera llevar mi producto hacia el mercado del lujo? O sea, si quisiera pasar desde el exprimidor eléctrico al modelo de diseño de Alessi. Tendría que mover nuevamente los factores que integran la ecuación de funcionalidades y emocionalidades.

Para luxurizar definitivamente un producto no hay que cambiar su funcionalidad, si hay que sumar algunos puntos a la emocionalidad pero, fundamentalmente hay que generar valor de lujo de manera exponencial.

Esto quiere decir que hay que centrarse en los atributos intangibles de ese producto, trabajando mucho más en la conexión emocional, el simbolismo, y el sentido de exclusividad del mismo, cuestiones clave que definen al producto de lujo.

Comparada con el consumo masivo el grado de intangibles que maneja el mercado del lujo es enorme, por lo que se pueden ir creando y sumando atributos para crecer a partir del denominado proceso de luxurización.

Pero cuidado porque este proceso también funciona al revés: si parto de un producto de lujo o premium y lo manejo mal, puedo ir perdiendo valor en el tiempo y terminar comoditizando mi marca.

En conclusión, podemos definir a la luxurización como la manera de elevar los atributos y el valor percibido de un producto, un servicio, o una marca personal, de tal forma que justifique un precio mayor que el consumidor acepta como justo.

Veamos algunos ejemplos de marcas que han tomado de inspiración el modelo de negocio del lujo como ser:

- Nespresso
- Starbucks
- Clase Azul
- Last Crumb
- Apple
- Moncler

Estas empresas no podrían definirse como pertenecientes al mercado del lujo, sin embargo, inspirándose en su modelo han sabido crear un valor extraordinario.

Las dos primeras, Nespresso y Starbucks trabajan con un producto commodity que es el café. Pero la forma en que se han inspirado en el lujo ha hecho que Nespresso sea una marca de café prácticamente de lujo, para su consumo en el hogar, y que Starbucks también lo sea, pero fuera de casa.

En la misma línea podemos poner a la marca mexicana de tequila Clase Azul, una marca joven que logró elevar extraordinariamente la percepción de la misma; y a la maravillosa marca de galletitas de California llamada Last Crumb, que se creó en el 2020 y hoy factura millones de dólares.

Estamos hablando de una empresa que vende galletitas, ni joyas, ni relojes, ni autos de alta gama, que se ha posicionado en el mercado de lujo, vendiendo una caja a 140 dólares.

Entrando en otras categorías también podemos ver como se repiten los ejemplos: la tecnología es una categoría poco glamorosa en general, sin embargo, Apple, hoy es un ícono del diseño tech de vanguardia que apuesta al estilo minimalista para sumar belleza atemporal a sus dispositivos.

Apple, supo crear a lo largo de su historia valor extremo, y hoy es un gran ejemplo de la buena aplicación de las prácticas del lujo en otros sectores de mercado.

Moncler, por su parte, comenzó siendo una marca más de equipamiento de esquí. De hecho, era la empresa patrocinadora del equipo de esquí de Francia. Este es otro gran ejemplo de cómo una compañía puede evolucionar hacia el modelo del lujo.

En el siguiente módulo veremos más detalles de cómo varias empresas han aplicado los siete pasos necesarios para lograr transformarse en marcas con un valor extremo de lujo. Pero ahora nos centraremos en ese modelo de negocio altamente innovador que fue, y sigue siendo, el de Starbucks.

Esta fue la primera que supo crear valor de lujo en una categoría de commodity, y luego, al encontrarse con una fuerte competencia que salió a ganarle el mercado, evolucionó aún más hacia la luxurización, y evitó caer en la tentación, o en la obligación, mejor dicho, de bajar sus precios para ganarle la pulseada al McCafé de McDonald's, y así terminar comoditizándose en vez de luxurizarse aún más.

Cuando Starbucks no existía todas las cafeterías norteamericanas eran iguales y muy básicas, estaban comoditizadas. Sus precios eran bajos y las ganancias las obtenían por volumen de venta: pertenecían al mercado masivo.

Hasta que un día apreció una marca nueva que rompió completamente con la forma de vender café que se utilizaba hasta ese momento, sin invertir mucho más dinero, sino invirtiéndolo de una manera diferente para volver premium un commodity, hablamos del café. Luxurizar no es un tema de presupuesto, es un tema de modelo, de saber aplicar un modelo determinado, en este caso, el del lujo.

Lo primero que hizo Starbucks fue crear conexión uno a uno con sus clientes, al poner el nombre en los vasos y llamar a sus clientes por su nombre al entregarles el pedido. Recordemos que el lujo nos hace sentir únicos y especiales, por lo que esta acción, sumada a la jerarquización del rol de los baristas, y a la atención personalizada de los mismos, transformó a sus sucursales en el café de referencia, en el café del barrio, alejándolas de esos no lugares despersonalizados que ocupaban las cafeterías comoditizadas hasta ese momento. De hecho, su primer slogan fue: somos Starbucks, encantados de conocerte.

En segundo lugar y muy inteligentemente, les pusieron nombres italianos a sus cafés. Cabe aclarar que el mercado masivo fabrica donde es más barato hacerlo por conveniencia. Con esta premisa, podemos decir que en el lujo el lugar de origen cuenta, y tanto Italia como Francia son dos enormes referentes mundiales en ese mercado. Con solo usar nombres italianos Starbucks logró aumentar considerablemente la percepción de valor de sus productos, pero también supo cumplir con esa promesa intangible, brindando una excelente calidad tangible en todos sus productos desde siempre.

Como el lujo también construye la percepción de valor mediante los detalles, en su lista de precios, Starbucks no les pone el signo monetario, solo coloca el número. Esto, en primer lugar, hace a la carta de precios mucho más limpia. En el lujo la gestión de los espacios vacíos y los silencios, son muy importantes, como en el arte.

Mientras el consumo masivo llena todos los espacios posibles para estimular la acción de compra, a través del sesgo de escasez, el lujo limpia para elevar, y aumentar la sensación de único, inalcanzable, y exclusivo.

En segundo lugar, psicológicamente disimula la intención de venta, porque esa carta no comunica contundentemente son tantos dólares, euros o pesos.

Ese número es casi, casi como si formara parte del mismo nombre del producto, y realmente no tiene mucha importancia: una compra en el mercado del lujo se decide por razones mucho más emocionales y de conexión con factores mucho menos tangibles que un signo pesos.

Gracias a estos pequeños detalles la carta de Starbucks transmitió más lujo desde sus inicios, pero también entregó la calidad que se espera de un producto de lujo, de no haber sido así estos detalles no habrían funcionado.

Cuando Starbucks comenzaba a ser un imperio, McDonald's viendo el potencial de crecimiento que tenía la empresa a partir de los márgenes que les otorgaba el café, y a pesar de pertenecer a otro sector, al de la comida rápida, decidió entrometerse en su camino basándose en que ellos eran una marca mucho más longeva y grande (es decir, masiva).

Así nació el McCafé que le ganó a Starbucks en distribución, porque McDonald's ya poseía muchísimas más sucursales, y con el diseño renovado de sus instalaciones.

A pesar de que Starbucks ya se había consolidado como ese tercer lugar soñado, entre la propia casa y la oficina, para pasar un rato agradable, tener una reunión laboral, trabajar o relajarse, sus locales empezaban a quedar desactualizados en relación

a los nuevos McCafé, que llamaban mucho la atención porque contrastaban fuertemente con la decoración típica de un local de comidas rápidas. Analicemos entonces qué hizo Starbucks para evadir esta competencia directa. Tenía dos posibilidades, una indicaba desatar una guerra brutal que los llevara a terminar comiéndose entre los dos, compitiendo ferozmente por precios y lanzando ofertas a diestra y siniestra. La segunda llevaba a la marca directamente a comoditizar su modelo de negocio, bajando al nivel de las cafeterías tradicionales de las cuales se había conseguido diferenciar, al bajar costos y precios, sacrificando calidad, belleza, detalles, y conexión emocional. Starbucks, en cambio, decidió subir de nivel y luxurizar aún más su modelo premium, que ya se había acercado bastante el modelo del lujo, para despegarse de McDonald's. En vez de bajar precios, incrementó valor algo que no es fácil porque, primero, exige tener el modelo del lujo muy bien aprendido y mucha técnica, y, segundo, toma tiempo.

El camino más fácil y rápido es bajar los precios, pero es muy dañino porque la marca entra en un espiral en el cual baja precios, se reduce el margen de ganancia, no se invierte, y se comienzan a recortar cosas que afectan la calidad.

Starbucks primeramente creó una marca de café de especialidad, única y de edición limitada, a la cual llamó Reserve, con muchos más sabores para elegir, brindándoles muchas más alternativas a sus consumidores.

Este café envasado no se encontraba disponible en las cafeterías sino en los locales denominados Starbucks Reserve (una nueva línea de negocio), los cuales tampoco se encontraban, ni se encuentran hoy en día, en todos los países del mundo, solo en los que hay un fuerte mercado del lujo.

Hay más o menos 186 Reserve en el mundo, la mayor parte están en Asia, algunos se encuentran en las grandes capitales de Latinoamérica, hay muy pocos en Europa, y muchos en Oriente Medio.

Si bien las cafeterías tradicionales de la marca quedan en el nivel premium, la percepción de la marca cambia rotundamente ya que esta nueva línea de su negocio pasa a competir directamente en el mercado del lujo, porque está construida íntegramente basada en el modelo de negocio del lujo, sumando más autenticidad en el café, más exclusividad y, en definitiva, más storytelling.

Siguiendo con el ejemplo que nos ocupó la clase anterior, el de Starbucks y su evolución, podemos decir que con la creación del llamado Starbucks Reserve Roastery, la marca continuó sumando valor en la misma línea superadora. Hay siete locales en el mundo, el último se abrió en la ciudad de Shangai, y en todos ellos la experiencia del cliente es llevada al máximo nivel.

Estas tiendas son un gran homenaje a los sentidos y están plagadas de valores simbólicos que hablan de la manufactura, de la artesanía, de buscar cada grano de café y personalizar tanto los sabores como los olores.

Su emocionalidad se ancla en el diseño de estos espacios, como el exprimidor de Starck, pero también en la multisensorialidad, otra característica diferencial del lujo que se basa en sumar la mayor cantidad de sentidos al disfrute, para elevar la experiencia.

Obviamente Starbucks hoy tiene un presupuesto que le permite acercarse al modelo del lujo desde este lugar, pero recordemos que en sus inicios, la diferencia la marcaron esos pequeños detalles, como poner los nombres de los cafés en italiano, que no significaban una gran inversión extra de dinero.

Nos queda claro entonces que Starbucks, antes de bajar precios y comenzar a transitar un camino que no tiene vuelta atrás, optó por crear valor extremo, tomando el camino más difícil pero haciendo gala de un conocimiento del modelo del lujo, y de una paciencia para comenzar a aplicarlo, envidiables.

Gracias a esta decisión, hoy Starbucks, al igual que Hermés, se ha transformado en una empresa más robusta y poderosa, con mayor crecimiento y márgenes de ganancia, y una mejor posibilidad de gestionar las crisis. Veámoslo en números.

Si en el año 2013 alguien hubiera invertido 1000 dólares en comoditys de café, y otros 1000 más en acciones de Starbucks, 10 años después, en el 2013, hubiera obtenido 1500 dólares por cada acción de ese commodity de café, y 3600 por cada acción de Starbucks. Las marcas de lujo no funcionan por posicionamiento, porque este se construye en torno a funcionalidades. Cuando vemos publicidades de marcas de consumo, vemos que para posicionarse nos hablan de atributos tangibles: tengo menos azúcar, ahorro más energía, tengo más proteínas, etcétera.

Nunca escucharemos decir a Prada que sus carteras tienen más divisiones que las de Chanel, o a Rolls Royce jactarse de que puede ir a más velocidad que un Ferrari, porque estas marcas de lujo se mueven permanentemente en el universo de lo simbólico construyendo valor. Si bien Starbucks no es netamente una marca de lujo, su trabajo de la sensibilidad y el simbolismo la acerca mucho a él a pesar de ser premium.

### **Vías para luxurizar**

No hay que quedarse atrapado tratando de dilucidar si nuestra marca es masiva o premium. Lo importante es que, estemos en el nivel que estemos, podemos aplicar tres vías o **direcciones de trabajo para luxurizar** nuestro modelo de negocio actual.

En primer lugar, debemos incrementar la aspiracionalidad de nuestro producto o servicio, para que transmita la sensación de que no es para todos, se vuelva más deseable, y abandone el terreno de la necesidad.

En segundo lugar, hay que elevar la experiencia, pasando de la simple venta de un producto en sí, en el caso de Starbucks el café, a la creación de una experiencia superadora e integral para el cliente.

Y, por último, hay que aprender a comunicar este valor extremo añadido desde lo estético y lo creativo, ya sea en una vidriera, una publicidad, o una página web.

El lujo y el arte se hablan continuamente, por lo que hay que articular nuestro storytelling, aprendiendo que el arte habla desde la emocionalidad pura. Un cuadro no tiene funcionalidad, es pura belleza que eleva los sentidos. El lujo aprende del arte y suma constantemente diseño y belleza a todos sus estímulos comunicacionales. Adentrémonos ahora en la mentalidad del lujo, para terminar de entender de qué manera este concepto nos puede ayudar a luxurizar nuestro modelo de negocio. ¿Están listos para comenzar?

El precio de un producto o servicio es una medida del valor percibido por el consumidor. Si nuestra propuesta entrega un valor alto, podremos asociarla a un precio también alto, el cual será aceptado por el consumidor como justo.

Como ya hemos visto, el lujo ha creado un robusto modelo de negocio que genera ese valor, pero de manera extrema y extraordinaria. Aplicando este modelo para luxurizar o volver premium a una marca, se la puede asociar a esa fortaleza que podrá ser monetizada en forma de mayores márgenes de ganancia. Esta opción tan beneficiosa y atractiva en general se desconoce y no se aplica.

¿Se podrían utilizar las estrategias de creación de valor extremo del lujo de forma más extensiva? Sí, pero para ello se requiere adquirir una mentalidad y un método específicos, ya que ninguno de los dos es intuitivo.

Para vender lujo, en primer lugar, hay que adquirir una determinada mentalidad, denominada **luxury mindset**, que permita enfocar el negocio hacia la creación de valor extremo. En segundo lugar, es necesario conocer la receta de ese modelo de construcción de valor que es radicalmente diferente al que se aplica en el mercado de consumo masivo.

Crear valor extremo no significa tener que hacer e invertir más, sino hacer e invertir diferente. De hecho, en muchas ocasiones el modelo de creación de valor requiere la aplicación de estrategias y métodos que parecen ir contra del sentido común, como fuimos e iremos viendo en cada uno de los ejemplos.

Ya hemos dejado en claro que las marcas de lujo son mucho más que un conjunto de funcionalidades: su extraordinario valor no reside en lo que hacen, sino en cómo hacen sentir a las personas. Por esto, una marca que ha construido valor de lujo se convierte en un vehículo de transmisión de sueños, respondiendo magistralmente a las aspiraciones y los deseos más profundos de los consumidores.

Este es el propósito del “luxury mindset”, (mentalidad del lujo en castellano): la mentalidad de la abundancia. Muchas veces en nuestra vida personal o en la vida profesional, con la marca de nuestra empresa, o en relación a nuestra marca personal, nos focalizamos en gestionar la escasez.

Pero hay otro camino mucho más rentable que es el de generar abundancia, la cual, al igual que la diferenciación reside en la generación de valor y no en la reducción de costos y precios para competir. Una vez que se comienza a generar abundancia, todos ganan.

En este camino nuestra inspiración siempre deberá estar basada en las marcas de lujo, porque ellas son verdaderamente capaces de crear ese valor. Ellas tienen esa mentalidad desde su nacimiento. La generación de valor extremo las aleja del mundo de las comparaciones dentro de las categorías en las que compiten. De hecho, les permite dejar de ser una marca comparativa para pasar a ser única y superlativa.

Continuando con la temática de la clase anterior, la realidad es que cuando empiezas a competir por valor, dejas de competir por precio. Cuando pensamos en lujo, lo primero que se nos pasa por la cabeza es caro.

Es algo normal viéndolo desde los ojos del gran consumo. Sin embargo, la mirada del lujo apunta a otro destino, al de un encontrar y ofrecer ese propósito que busca satisfacer sueños y deseos. La creación de valor extremo, propia del lujo, es la razón por la cual una persona está dispuesta a pagar una cantidad, que para otra puede parecer una locura, por un auto, una cartera, un vino, un reloj o una prenda de ropa.

Crear valor de lujo, gestionando la abundancia en lugar de la escasez, es lo que nos permitirá multiplicar tanto los precios, como la rentabilidad sin ser considerados como caros jamás. Subir precios, luego de haber elevado la percepción de valor en la cabeza y el corazón de nuestros consumidores, nos permite atraer mejores clientes, volvernos más rentables y crecer.

Entonces, ¿por qué es una decisión que, la mayoría de las veces, cuesta mucho tomar? Cuando comenzamos a pensar en subir los precios, todo tipo de miedos pasan por nuestra cabeza. ¿Me comprarán menos? ¿Seré menos competitivo? ¿Perderé clientes? Gracias a nuestros sesgos cognitivos, todas estas preguntas se responden con un sí y

esos miedos se terminan transformando en una realidad inamovible, por lo que finalmente decidimos quedarnos donde estamos para no arriesgar lo que tenemos dado por seguro.

Pero la realidad es que estamos en el lugar menos seguro. Al igual que Starbucks, cuando llegó el McCafé para competirle de igual a igual y terminar sacándolo del mercado, en esta situación tenemos tres opciones, las cuales veremos a continuación.

- Comoditizar, y seguir compitiendo por precio, con el peligro inminente de quedarnos fuera del mercado, si otro puede permitirse bajar aún más los precios. En este nivel, nuestra diferenciación es prácticamente nula y nos encontramos a años luz del modelo del lujo.
- Quedarnos donde estamos, asumiendo el riesgo constante de convertirnos en uno más, aunque aún podamos sobrevivir con márgenes cada vez más ajustados y gestionando la escasez. La realidad es que si no hacemos nada, el mercado nos terminará comoditizando igual.
- Luxurizar y construir una marca que se diferencie por la generación de valor extremo, gracias a replicar el modelo de negocio del lujo. Aplicar las estrategias del lujo a nuestro propio modelo de negocio, nos permite dejar de competir por precio, comenzar a manejar la abundancia, aumentar la rentabilidad, atraer mejores clientes y sumar esa anti fragilidad típica del lujo, capaz de resistir mucho mejor los momentos de crisis y recuperarse más rápido.

Muchas marcas y empresas son reacias a adoptar la mentalidad de lujo debido a una serie de percepciones erróneas. Pueden sentir que el lujo está fuera de su alcance debido a limitaciones presupuestarias o creer que no pueden competir con las grandes marcas pertenecientes a ese sector en términos de prestigio y sofisticación.

Sin embargo, esta mentalidad limitante pasa por alto el hecho de que el lujo no está determinado por el tamaño o el presupuesto, sino por la capacidad de ofrecer experiencias excepcionales que generen un impacto duradero en los clientes.

Hoy, en un mundo donde la competencia es feroz y las expectativas de los clientes están en constante evolución, el lujo se ha convertido en una herramienta crucial para diferenciar a cada empresa y fomentar la lealtad del cliente.

Sabemos que los consumidores actuales valoran la calidad, la personalización y la atención al detalle por encima de la mera transacción comercial. Por lo tanto, las empresas que pueden ofrecer experiencias de lujo tienen una ventaja competitiva significativa al capturar la atención y el afecto de sus clientes.

### **Luxurizar una marca retail**

Si bien desarrollaremos el paso a paso en el siguiente módulo, enumeraremos aquí algunos de los factores claves que hay que comenzar a tener seriamente en cuenta para comenzar a **luxurizar una marca retail**.

Atención de excelencia e impecable, debido a que el lujo reside en los pequeños detalles que hacen que una experiencia sea verdaderamente memorable. Desde un packaging elegante, hasta un servicio al cliente excepcional, pasando por un punto de

venta confortable y atractivo, cada punto de contacto con el cliente debe transformarse en una oportunidad para impresionarlo y deleitarlo.

Los clientes valoran la personalización significativa cada vez más. Las experiencias personalizadas que reflejen sus preferencias individuales y su estilo de vida aportan mucho en la relación con los consumidores.

Las empresas cuentan cada vez con más herramientas tecnológicas que les permiten recabar, organizar y analizar una inmensa cantidad de datos sobre sus clientes, los cuales les permiten ofrecer recomendaciones personalizadas, programas de fidelización exclusivos y servicios adaptados a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Por último, la cultura organizacional centrada en el lujo. El mismo no trata solo de como se hace sentir al cliente externo, sino también de cómo se sienten los empleados (los clientes internos) que trabajan en la empresa. Una cultura organizacional que prioriza el respeto, la colaboración y el bienestar de los empleados contribuye en gran medida a la creación de experiencias de lujo tanto para los clientes como para los trabajadores.

¿Cuándo nos daremos cuenta que el lujo no es exclusivo de las grandes corporaciones?

De que en realidad es una filosofía que cualquier empresa puede adoptar para diferenciarse en un mercado saturado y en constante cambio como el actual.

Al centrarse en su modelo una marca retail puede, sin tener que recurrir a grandes inversiones, generar experiencias excepcionales que deleiten a sus clientes y fortalezcan su posición en el mercado. El lujo no se trata solo de lo que se ofrece, sino de cómo se hace sentir a los clientes y empleados: valorados, apreciados y especiales.

Para terminar este módulo vamos a exponer un par de ejemplos muy concretos de diferentes rubros y marcas. Empecemos.

¿Cómo se convierte un deporte de competición en una experiencia premium? Rapha, la marca de roadwear (indumentaria) de ciclismo, lo logró, y en el proceso transformó por entero la cultura.

Cuando Simon Mottram fundó Rapha en 2004, el mercado del ciclismo estaba dominado por equipamiento técnico con diseños llamativos y logos prominentes. La ropa de ciclismo era toda igual y solamente remitía a los uniformes usados en las carreras deportivas. No había alternativas diferentes para los que por placer salían a pedalear los fines de semana.

Mottram vio aquí una oportunidad: elevar el ciclismo de deporte a estilo de vida aspiracional. Su insight consistió en ver que el ciclismo también era cultura, historia, estilo, sufrimiento romántico, una forma de vida.

Esto le sirvió para inspirarle una estrategia que demostró ser completamente acertada y que estuvo integrada por:

Diseños minimalistas y sofisticados, más cercanos a la moda de lujo que al equipamiento deportivo.

- Precios premium que transmiten la idea de exclusividad.
- Fotografías y contenidos que celebran la cultura y la historia del ciclismo.
- Club houses físicos que funcionan como espacios sociales y culturales.
- Eventos exclusivos y viajes de ciclismo curados.
- Servicio de membresía exclusivo llamado Rapha Cycling Club (RCC).

Los club houses de Rapha redefinieron la experiencia de comprar equipamiento de ciclismo, ya que no son simples tiendas: son cafés, puntos de encuentro, lugares para ver carreras importantes y para organizar recorridos grupales. Estos club houses son

destinos, lugares donde los ciclistas quieren pasar tiempo, incluso si no van a comprar nada.

El servicio de membresía llevó esta idea aún más lejos ya que, por una cuota anual sustancial, los miembros obtienen:

- Acceso prioritario a productos y eventos.
- Guías locales en ciudades alrededor del mundo.
- Servicios de mecánica exclusivos.
- Una comunidad global de ciclistas afines.
- Productos exclusivos para miembros.
- Experiencias únicas de ciclismo.

Vale aclarar que esta estrategia de club exclusivo creó una comunidad global de embajadores de marca apasionados, impulsada, además, por la creación de un contenido comunicacional que también rompió moldes. Las películas, fotografías e historias de Rapha, elevan al ciclismo a una forma de arte. Más que sus productos, venden la romántica noción del ciclismo como una búsqueda casi espiritual.

Los resultados de esta estrategia fueron extraordinarios. En 2017, la marca fue adquirida por los herederos de Walmart por 200 millones de libras.

Hoy tiene presencia global y define el segmento premium del mercado ciclista porque logró cambiar la percepción del ciclismo, que ya no es solo un deporte o un medio de transporte, es una declaración de estilo de vida, una forma de distinción social.

Queda claro entonces que casi cualquier actividad, por mundana que parezca, puede elevarse a experiencia premium con la narrativa y el posicionamiento correctos. Con una comunicación bien trabajada, se pueden transformar subculturas o pasatiempos en comunidades premium activas.

Transformar pasiones genuinas en negocios verdaderamente rentables y escalables.

Por esto, debemos tener siempre presente que no vendemos meros productos o servicios. Vendemos una identidad aspiracional. Vendemos adscripción, integración, sentido de pertenencia. Entregamos al cliente la posibilidad de cumplir un anhelo profundo.

Rapha entendió en primer lugar que el verdadero lujo no está en el producto en sí mismo, sino en la cultura que se puede construir alrededor de él. En segundo lugar, aprendió que cuando construyes una cultura lo suficientemente poderosa, el precio se vuelve secundario.

Otro ejemplo se da en Japón, en donde hay una librería que solo vende un libro. No un género, ni una categoría, un único libro. En el bullicioso distrito de Ginza, en Tokio, existe una librería que ha revolucionado por completo el concepto de venta de libros: Morioka Shoten, "la librería de un solo libro".

Su fundador, Yoshiyuki Morioka, después de 20 años dirigiendo una librería tradicional, tomó una decisión que muchos consideraron suicida: eliminar todo su inventario excepto un único título.

Cada semana, Morioka selecciona un solo libro, y durante siete días, ese libro es la única estrella de su establecimiento, ya que, como el mismo dice: "cuando hay miles de libros, no puedes concentrarte realmente en ninguno". ¿Por qué puede sobrevivir una librería vendiendo un solo título a la vez? Porque no vende solo libros, vende una experiencia inmersiva completa.

Cada semana, la librería se transforma, ya que su espacio físico se redecora para reflejar el mundo del libro elegido, se organizan exposiciones relacionadas con su temática, y los autores dan charlas para conectar con los lectores.

Si el libro trata sobre té, la librería se llena con aromas de diferentes variedades. Si es sobre arte, las paredes se cubren con obras relacionadas al estilo o al propio artista. Si es sobre música, se organizan actuaciones en vivo que complementan la lectura.

"Nosotros no vendemos papel con palabras impresas", dice Morioka. "Vendemos una puerta de entrada a un universo completo".

Los resultados de su innovadora propuesta, que lo ha acercado fuertemente al modelo del lujo, a pesar de vender un producto masivo, son sorprendentes. Su librería se ha convertido en un destino cultural tanto para los lectores japoneses, como para los turistas, que hacen cola cada semana para descubrir cuál será el próximo libro seleccionado.

De esta manera, un solo libro, presentado extraordinariamente, puede vender más en una semana, de lo que venden docenas de títulos en una librería tradicional. Pero el impacto de esta estrategia va más allá de las ventas.

Por un lado, los lectores pasan más tiempo en la librería, sumergiéndose en la experiencia, y generando comunidad al crear conexiones más profundas, junto a personas que están compartiendo la misma experiencia. Y por el otro, mientras que cada libro recibe la atención que merece, en lugar de perderse en una marea de títulos, sus autores obtienen una plataforma única para conectar con su audiencia.

En lugar de intentar ser todo para todos, Morioka Shoten eligió ser algo único para unos pocos. En un mundo de opciones infinitas, la curaduría extrema puede ser el diferenciador más poderoso.

Hoy su concepto rupturista se ha expandido y no solo han surgido librerías de un solo libro en diferentes partes del mundo, también las grandes cadenas comenzaron a experimentar con la suma en sus puntos de ventas de espacios especiales, dedicados a un solo título.