

Material Imprimible

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

Módulo del retail al premium.

### **Contenidos**

- Pasos para transformar una marca retail en una marca premium.
- Elementos esenciales de la construcción de una experiencia premium desde el producto hasta el servicio al cliente.
- Cómo aprender a construir valor agregado monetizable.
- Cómo definir y comunicar el valor agregado en productos y servicios premium.
- Cómo establecer precios premium.

## Del retail al premium

César Val, consultor experto en el mercado del lujo, ha diseñado un programa de siete pasos para aprender a construir valor de lujo desde los cimientos de un proyecto de modelo de negocio. En él no solo nos enseña a crear una marca que conecte con aquellos consumidores que buscan conocer y acercarse a la mejor versión dentro de una categoría, sino a mantenerla y fortalecerla a lo largo del tiempo.

El luxury mindset, esa mentalidad del lujo, que definimos en el módulo pasado, puede comenzar a aplicarse desde cero, o puede integrarse a una marca empresarial, personal o profesional, para inspirarnos a generar un mayor valor, como lo hizo Yoshiyuki Morioka en su librería de un solo libro en Japón.

El lujo representa un enorme y muy fuerte sector de la actividad económica (1.3 trillones de euros en 2024, según estimaciones de la consultora Bain & Co) que está unido, como ya vimos a un estilo de vida, que se opone a lo básico, lo cotidiano, lo rutinario y lo masivo.

Si bien hay personas que opinan que el lujo es superfluo porque podemos vivir sin él, al igual que podríamos vivir sin el arte, la música o el teatro, la realidad es que nuestras vidas serían mucho más planas y monótonas de lo que ya son.

William Shakespeare solía decir: “si le quitáramos lo superfluo a una persona, aniquilaríamos su humanidad”. El lujo, según César Val, nos hace más humanos, algo que también logran esas marcas que, a través de las experiencias que crean, nos acercan a nuestros sueños.

### **Siete pasos para luxurizar**

Los **siete pasos del proceso de luxurización** de una marca retail, incluyen el trabajo sobre diferentes factores. Estos son:

- Definición de un propósito que eleve, orientado a un deseo, no a una necesidad.
- Identificación de un cliente de forma restrictiva, transmitiendo un claro mensaje de no es para todos (exclusividad).
- Selección del propio ecosistema natural (canales de comunicación y venta), siendo muy preciso para evitar la distribución masiva y las malas compañías.
- Redacción de nuestra propia historia (storytelling), cuanto más humana mejor, describiendo lo que nos ha llevado a ser lo que somos y compartiendo los valores que definen nuestra marca.
- Artificación de la comunicación y el lenguaje, elevando el tono para seducir y distanciarse de lo puramente comercial y rutinario.
- Radicalización de la coherencia a lo largo de todo el customer journey (viaje del consumidor).
- Definición sin miedos de un precio premium, porque la propuesta de valor lo justifica y lo merece.

Comenzaremos explicando y analizando el primer paso, partiendo del siguiente concepto: las marcas de lujo no son necesarias, esto es precisamente lo que las hace tan deseables.

Como ya explicamos en el primer módulo, el psicólogo norteamericano Abraham Maslow propuso un modelo muy sencillo de clasificación de las necesidades humanas, organizándolas en forma de una pirámide.

Recordemos que en la base ubicó a las necesidades más básicas (las que aseguran el mantenimiento y supervivencia de cualquier especie, no solo el ser humano), mientras

que en la parte superior colocó a las más humanas como las necesidades de pertenencia (relacionadas con la autoestima y el estatus) y las necesidades trascendentales (disfrutar de la belleza o dejar un legado).

Según Maslow, cuando nuestras necesidades básicas están cubiertas, las personas empezamos a pensar en alternativas para satisfacer las más elevadas, y allí aparecen nuestros deseos. Las marcas de lujo lo saben y apuntan a esa parte superior de la pirámide, porque allí es donde construyen el VAL (el valor añadido del lujo).

La diseñadora de indumentaria Coco Chanel dijo: “el lujo es una necesidad que empieza cuando acaban las necesidades”. Dicho de otra forma: “las marcas de lujo reinan en el territorio de los deseos, más allá de donde están las necesidades”.

Como ya analizamos, su propósito es atender los deseos de las personas, por lo cual las marcas de lujo pueden definirse como Dream Brands (marcas de sueños), expertas en aportar placer.

Por el contrario, las marcas de consumo masivo atienden las necesidades básicas de las personas, solucionando sus problemas, y aligerando la carga de sus pain points o puntos de dolor.

Podemos encontrar dream brands en todos los rubros imaginables, porque los sueños son subjetivos. Cada uno de nosotros tiene sueños diferentes. Por esto es importante aprender a detectar ese sueño para el cual hay suficientes personas dispuestas a pagar.

Pensemos en los relojes Patek Philippe que no bajan de los 40.000 dólares y cuya funcionalidad es dar la hora. Dijimos que en el mercado del lujo la funcionalidad no tiene que ver con el valor monetario final del producto que se comercializa.

Entonces, ¿qué está vendiendo realmente Patek Philippe? La posibilidad de trascender, de dejar un legado a las siguientes generaciones. Está vendiendo valor extremo intangible, conectado con un profundo sentido emocional.

En un mundo en el cual la mayoría de las personas consultan la hora en su celular, ¿cuánto pagarías por verla en un reloj de pulsera? Ahora, si ese reloj te ofreciera otros atributos (estatus, pertenencia, trascendencia), ¿cuánto pagarías para pertenecer al selecto grupo de personas que puede adquirirlo y transformarlo en ese objeto único que permanece en una familia por generaciones enteras? Si podés, lo que la marca pida.

Patek Philippe lo sabe y desde un universo comunicacional puramente emocional nos lo recuerda con este slogan: “en realidad tu nunca posees un Patek Philippe, solamente lo custodias para la siguiente generación”. Patek Philippe no vende artículos para dar la hora, como Ferrari no vende autos para trasladarse de un lugar a otro. Ambas marcas venden sueños.

Continuamos con la línea temática de la clase anterior con un ejemplo nuevo. Veamos: un auto cubre una necesidad básica, desplazarse. Un auto marca Ferrari satisface un deseo, ser un Ferrarista. Una persona que pertenece a la comunidad de ferraristas no compra un auto por lo que hace, lo compra por cómo le hace sentir.

No compra un Ferrari por lo rápido que es, por su capacidad de consumo de combustible, o por su facilidad de conducción, lo compra para formar parte de esa comunidad que es la que lo hace sentir especial, a través de experiencias, vivencias y sensaciones privilegiadas y exclusivas.

Entonces, ¿qué es lo que vende Ferrari realmente? Un estilo de vida, un sueño, estatus, pertenencia, exclusividad, cuestiones intangibles que forman parte de la misma

ecuación, el derecho a pertenecer a una comunidad bastante única, que me hace sentir especial.

Ferrari fabrica entre ocho y diez mil autos a nivel mundial, el año pasado fue récord porque fabricó 11.000. Como vemos formar parte de esa cumbre de ferraristas, que son invitados a eventos, test drives super exclusivos, a visitar la fábrica de Maranello, no es fácil. No solo por lo que cuestan (trescientos mil euros aproximadamente), sino porque hay muy poca disponibilidad de unidades en stock por año.

Por lo tanto, el que compra un Ferrari, no está comprando un vehículo para moverse desde A hacia B, está comprando el formar parte de esa comunidad especial, está comprando un sueño que, por sus atributos de exclusividad, es muy difícil de alcanzar. Ningún sueño que merece la pena es fácilmente alcanzable.

Por lo tanto, es crucial aprender a detectar los sueños de nuestro público objetivo y apuntar a ellos para dejar de movernos en lo específicamente funcional, más cerca del pollo que del pavo real.

El lujo no es necesario para sobrevivir, si lo es para vivir plenamente, por eso es tan deseable, por eso responde a deseos que son legítimamente humanos. Las marcas de lujo no le venden al necesito, le venden al quiero, para lo cual desarrollan al extremo ese superpoder que se llama deseabilidad.

Mientras cree más deseo, estaré creando, a su vez, más valor adicional intangible (es decir el valor del lujo), el cual se relaciona directamente con las necesidades superiores de la pirámide de Maslow.

Entonces, para generar propuestas con alto valor de lujo, debemos escalar en la pirámide, decidiendo que nuestro enfoque y nuestra estrategia apuntará a satisfacer deseos, en vez de cubrir solamente necesidades.

Para lograr esto primero debemos preguntarnos:

- ¿A qué sueños del consumidor estamos apuntando con nuestra marca?
- ¿Qué sueño queremos ayudarlos a alcanzar?
- ¿Cómo los vamos a hacer sentir con nuestros productos y servicios?
- ¿Qué atributo de su personalidad les va a ayudar a destacar o reforzar?
- ¿En qué los va a transformar?

El segundo paso tiene que ver con el identificar, de una manera restrictiva, a ese público objetivo que podrá acceder a nuestro sueño. Y porqué utilizo la palabra restrictiva, porque el lujo no se le puede vender a todo el mundo.

El lujo más que tener clientes, busca tener creyentes, por lo cual, una vez que creó deseabilidad, debe limitar el acceso a satisfacerla. Cuanto más difícil sea el acceso a una marca, la misma generará más aspiracionalidad, más exclusividad, y más deseabilidad.

Por esto las marcas de lujo limitan conscientemente el acceso a sus productos y servicios. Aunque todos los pueden desear, muy pocos podrán disfrutarlos. En el momento en que el lujo puede ser accesible para todos, empieza a perder su brillo de deseabilidad, lo cual afecta al valor extremo percibido por el consumidor.

Para construir valor de marca de lujo se debe trabajar el efecto llamado cuerda roja de terciopelo, limitando el acceso al mismo. Por esto, cuando se selecciona a los clientes, se debe hacerlo asumiendo que habrá personas que sí o sí vamos a tener que dejar afuera de esa selección.

Las marcas valientes pierden potenciales clientes para conseguir verdaderos creyentes, esos que se identifican con los valores de la empresa, fidelizan al 100%, y terminan transformándose en embajadores (denominados también como brand testimonials).

En 1894, el hombre más rico del planeta, William Waldorf Astor, abrió en la Quinta Avenida de Nueva York un hotel de lujo: el por entonces llamado Hotel Waldorf. Conocedor de la buena vida y de las experiencias lujosas exclusivas, quería hacer sentir únicas a las personas que se hospedarán en su opulento hotel. Sabía que si dejaba entrar a todos los que simplemente pudieran pagarlo, nadie se sentiría especial, por lo que colocó en el hall de acceso dos elementos fundamentales.

Por un lado, franqueando la entrada, elegantes postes de metal unidos por una cuerda roja de terciopelo, que impedían el acceso, salvo que alguien del personal la desprendiera; por el otro, una alfombra roja que desde esa misma entrada, guiaba los pasos de los privilegiados que podían acceder al sueño hasta la recepción.

Hasta el día de hoy sigue muy vigente el mensaje de esa cuerda roja, que se puede ver en la entrada de muchas boutiques de lujo, aunque sus visitantes sean muy reducidos: lo que hay detrás de la cuerda no es para todos.

¿Qué ocurre cuando alguien llega y se encuentra con la cuerda roja? Se da cuenta de que no puede acceder al sueño. Pero, si en algún momento alguien la levanta, siente que toca el cielo con las manos porque por fin puede acceder a él.

En el mercado masivo limitar el acceso va directamente en contra del sentido común, de hecho el gran consumo siempre facilitó el acceso a la mayor cantidad de personas. Pero el luxury mindset dice que el lujo no puede abrirse a cualquiera, por lo que debe seleccionar muy cuidadosamente a su público objetivo.

Si una marca tiene un portafolio de soluciones en diferentes segmentos, o está presente en diversas categorías, el valor siempre lo debe construir en torno a su propuesta más elitista: la de más difícil acceso (por lo tanto, la más deseable).

Ferrari lo hace en torno a la Fórmula 1 y a sus autos deportivos de alta gama, aunque también venda gorras y remeras con el logo de la marca. El cliente objetivo de Ferrari es el comprador del vehículo de alta gama, en general, un amante del espíritu y la leyenda detrás de la Fórmula 1.

Esa es la persona a la que le habla la marca para seducirla, es la persona para la que abre la cuerda de terciopelo, porque con ese público, y para ese público, se construye el modelo de negocio de lujo de la empresa.

En paralelo, y siguiendo el concepto de democratización del lujo, Ferrari ofrece su merchandising a segmentos de precios de entrada más asequibles, para darle también acceso a esos consumidores que desean tocar el sueño, aunque no puedan acceder a su expresión más pura y exclusiva.

Las gorras, las zapatillas, el parque temático Ferrari World en Abu Dhabi, representan el denominado precio de entrada (entry price level) al sueño, que también se debe planificar al establecer la política de precios, aunque el trabajo de seducción esté mucho más enfocado en aquellos clientes que si pueden acceder a la parte más aspiracional de la propuesta integral de valor.

### **Escalera de valor**

Este concepto de **escalera de valor** hoy está muy extendido, porque una propuesta de lujo puede, efectivamente, tener su escalera de valor. Pero a diferencia de lo que se nos dice muchas veces, la misma no se construye desde la propuesta más accesible hacia arriba, sino en sentido contrario.

La pirámide de valor de una marca de lujo se construye con coherencia, consistencia y paciencia, siempre desde arriba hacia abajo, porque poner el foco, y todas las energías, en los productos más asequibles de los cuales dispone la marca diluyen el sueño.

El slogan principal del Hotel Ritz Carlton dice: “somos damas y caballeros, sirviendo a otras damas y caballeros”. Esto ya es una declaración de principios que deja bien en claro que este hotel no es para cualquiera. Ellos esperan recibir a damas y caballeros, no a cualquiera, y no tienen el menor problema en comunicarlo, dejando afuera de sus instalaciones a una gran cantidad de personas.

Ponerse en este lugar no es cosa fácil, pero es la mentalidad que hay que adoptar según el luxury mindset. En el lujo las marcas son las que eligen a sus consumidores y no al revés. Aquí no se lanzan productos para ver si los compran.

Ferrari decide cuál es su cliente ideal y trabaja para seducirlo, haciéndole ver cuán especial lo hará sentir formar parte de la comunidad ferrarista. Si lo consigue seducir, el comprador de Ferrari será un embajador que también ayudará a crear valor extremo para la marca.

Pero para poder elegir a un consumidor, al menos tengo que dejar afuera a otros que quieran comprar el producto, pero no puedan. Por ejemplo, si fabrico 10 carteras y hay 20 personas que quieren comprarlas, ¿quién decide quién las compra, la marca o el consumidor? La marca, porque como tiene 10 carteras para 20 personas, tiene el poder de decidir cuáles son las 10 que quedarán afuera, siendo muy selectiva al venderlas. Ahora bien, si tengo 20 carteras y 10 personas que quieren comprarlas, me sobran carteras, por lo que no puedo decidir a quién vendérselas. Por esto Hermés o Ferrari, por ejemplo, fabrican muchas menos carteras y autos de los que la gente quiere comprar. El mindset del lujo dice que siempre debo fabricar una unidad menos de lo que el mercado puede comprar, para que siempre haya alguien que quiera comprar y no pueda. Al decidir quiénes son sus consumidores, las marcas de lujo pueden mantener sus precios altos, aquí radica la importancia de ser muy específico con las unidades que fabrican.

Como conclusión podemos decir que para ser restrictivos al seleccionar nuestro público, en primer lugar debemos definir a nuestro arquetipo de cliente. Si nuestra marca no es para todos: ¿para quién es? Para encontrarlo hay que pensar quién nos comprará nuestro producto más elitista y caro (el Ferrari de 300 mil dólares, no la gorra con el logo).

Recordemos que nuestro objetivo es identificar y seducir al comprador capaz de acceder a nuestra propuesta más exclusiva, por lo que, para conectar específicamente con ese público objetivo, también debemos definir cuál es esa propuesta dentro de nuestro portafolio de marca y comenzar a construir la escalera de valor.

Construida esa escalera, se accede en paralelo a otros mercados con propuestas más accesibles, sin perder la percepción de exclusividad. Hay que limitar la oferta, o al menos dar sensación de escasez, o de dificultad para acceder al sueño que estamos ofreciendo cumplir.

### **Construir valor agregado**

Desarrollemos en profundidad la manera de construir **valor agregado monetizable** y cómo aprender a comunicarlo. ¿Están listos para comenzar?

Continuando con el desarrollo de los pasos para luxurizar una marca retail nos toca ahora hablar del tercero: la elección de ese ecosistema natural en el cual nos deberemos mover como marca premium, comercializando y comunicando nuestros productos o servicios, y, fundamentalmente, nuestra propuesta de valor extremo.

Estar presente y accesible en todos lados significa ser masivo, y el lujo, como ya hemos visto, es lo opuesto a lo familiar, lo masivo y lo cotidiano. La masificación es para el lujo lo mismo que la kriptonita es para Superman.

Por esto las marcas de lujo tienen, en relación a sus canales de venta físicos y on-line, una distribución limitada y muy selectiva cuanto más lujosas son. Chanel tiene apenas 200 tiendas en el mundo, Louis Vuitton 445, Prada 650.

Las grandes marcas de lujo no están presentes en la mayor parte de las ciudades de tamaño medio, esto quiere decir que también implementan la cuerda roja de terciopelo en los canales de distribución.

Si yo vivo en una pequeña ciudad de España y deseo adquirir una prenda de la marca de lujo Prada, tendré que hacer el esfuerzo de viajar hasta sus tiendas que están ubicadas solamente en Madrid o en Barcelona, o pagar muy caro el envío si compro on-line (en general las marcas de lujo no están presentes en las tiendas on-line multimarca, y las más exclusivas ni siquiera tienen venta por este canal).

Una marca de consumo masivo debe maximizar su presencia, debe estar siempre en “constante peligro de ser comprada”. Contrariamente, una marca de lujo debe evitar estar fácilmente disponible. El grado de penetración de la marca mata su dream equation (su ecuación del sueño), porque una distribución excesiva le hace perder aspiracionalidad.

Recordemos la fórmula: aspiracionalidad + deseabilidad = valor.

Tan importante es definir donde estar, como definir donde no estar. En lujo hablamos de say no brands: cuantas más veces dice no una marca, más eleva su aspiracionalidad. Si nuestra marca dice más veces sí que no, es muy probable que este muy lejos de construir valor extremo.

El producto masivo domina el arte de la presencia, mientras que el del lujo se basa en el manejo de la ausencia. En este sentido también son importantes las adyacencias, esto quiere decir quiénes son nuestros vecinos.

Tu vecino dice mucho sobre quién eres tú, por eso no es casualidad que las marcas de lujo terminen agrupándose en los mismos barrios, calles y centros comerciales, evitando sumarse a entornos digitales del tipo marketplaces, en los cuales también tienen presencia las marcas de consumo masivo.

Una técnica para lograr llegada de mercado (denominado penetración) sin afectar la aspiracionalidad es implementar acciones de marketing que involucren a las denominadas tiendas efímeras o PopUps. Estas tiendas que pueden definirse como espacios de retail temporal, porque están montadas solo por un corto período de tiempo, permiten acercar la marca a consumidores que seguramente no van a poder comprar, pero si acercarse un poco más al sueño.

Este acercamiento distante (me acerco un poco pero por muy poco tiempo) mantiene el aura de exclusividad, y le posibilita a las marcas estar presentes en lugares donde no se encuentran usualmente. Como son efímeras trabajan sobre el FOMO (fear of missing out, o miedo a perderse algo), ese sentimiento de ansiedad que surge cuando se cree que otros están viviendo experiencias más emocionantes.

El FOMO funciona mucho en el mercado del lujo, por eso se organizan lanzamientos de productos durante un tiempo también limitado, llamados drop, y se producen ediciones limitadas apelando además al sesgo de escasez: cuando se terminan no se consiguen nunca más.

Una segunda forma de ganar presencia en el mercado tiene que ver, sobre todo en estos días, con el desarrollo de proyectos gastronómicos. Por eso vemos proliferar cafés

y restaurantes de marcas que históricamente han trabajado en moda, joyería o sector automotriz.

El Blue Box Café de Tiffany's en New York, el Café de Prada en Londres, o el Café de Porsche en Dubai, son lugares donde se puede vivenciar la magia de la marca, al acercarse un poco a ella por el solo hecho de tomarse un café, aunque en la realidad no se puedan comprar los artículos exclusivos por los cuales la misma es reconocida. Estos son espacios de peregrinación que la marca ofrece al público para vivir una experiencia inmersiva en el sueño, pero limitada, para proteger a sus productos o servicios de la distribución masiva.

Otra manera de extender la llegada de una marca con valor de lujo pero sin masificarla en exceso es promover acciones de co-branding del tipo romance a lo Titanic: una marca de lujo (Kate Winslet) tiene, por un tiempo limitado, un romance con una marca premium (Leonardo DiCapio), accediendo así a un público nuevo, pero sin abrir nuevos canales de contacto permanentes.

Un buen ejemplo es el romance que unió en el 2020 a Nike y Dior, para el lanzamiento de una edición limitada de las zapatillas Air Jordan, que conectó a la marca de alta costura francesa con un público más joven, pero le permitió mantener su aura de exclusividad al aferrarse a una distribución limitada (solo se fabricaron 8.500 pares, para satisfacer una demanda de más de 5 millones de personas que anotaron en lista de espera).

Otros ejemplos de romances entre no iguales son: Prada y Gucci con Adidas; Jacquemus con Nike; Louis Vuitton con Timberland; Gucci con North Face; Loewe con On; Hublot con Nespresso; Tiffany's con PokemonGo; Miu Miu con New Balance; Balenciaga con Crocs.

En este paso debemos centrarnos en definir un go to market de distribución limitada y coherente con la aspiracionalidad que ha de transmitir la marca: teniendo muy en cuenta donde estar, y donde no estar al:

- Definir pocos canales de venta (on-line u off-line), y si son multimarca, con buenos vecinos (marcas que tengan el mismo público objetivo y nivel de exclusividad).
- Determinar los canales de comunicación física y digital para conectar con los clientes, y los contenidos y acciones a presentar en puntos de venta, redes sociales, acciones de street marketing, eventos, creación de clubs sociales, etcétera.
- Tener muy en claro que tipo de colaboraciones nos ayudarían a ganar presencia sin masificarnos, gracias a la generación de algún romance cross-category, pensando siempre en aquellas marcas que nos puedan aportar nuevos atributos o nuevos públicos.

### **Storytelling**

El cuarto paso nos dice: escribe e interioriza tu historia. Todas las marcas, pertenezcan al tipo de mercado que pertenezcan, tienen una historia, el problema es que no saben, o no se molestan en contarla.

Contrariamente, las marcas de lujo hacen especial énfasis en su historia, porque el **storytelling** forma parte de ese componente emocional que genera valor añadido de lujo. Hoy para vender, todas las marcas deberían contar una historia. Para luxurizar estamos obligados a hacerlo.

El pavo real no tendría más valor que el pollo sino supiéramos la historia que posee detrás. Recordemos que era un animal casi mítico en la India, el cual Alejandro Magno lo llevó a Grecia y a Roma, enamorando a los grandes emperadores. Sólo conociendo parte de esta historia cobra sentido el valor del pavo real por sobre el del pollo, del que solo puedo decir funcionalidades, si es de granja o no, si está libre de hormonas, etcétera.

Ahora bien, ¿qué tipo de historias podemos contar? Una de las más utilizadas es la que habla del fundador, porque su personalidad y sus vivencias van impregnando, con el paso del tiempo, los valores de la marca.

Veamos un ejemplo. Louis era el hijo de dos humildes campesinos y con tan solo 16 años llegó a pie a París desde su región natal, tras recorrer más de 420 kilómetros durante dos años. Sin saber aún leer y escribir empezó a trabajar como aprendiz de en un taller de artesanía que elaboraba baúles para responder a la creciente demanda del mercado. En 1837 muchas personas llegaban a París en coche de caballos y necesitaban transportar sus pertenencias.

Diecisiete años más tarde, ese joven creó su propia empresa y le puso su nombre: Louis Vuitton. Esa empresa, doscientos años después, es una marca poderosísima que logró cambiar el futuro de los códigos del lujo en el mundo, y de todas las generaciones que vendrían por delante de su fundador.

También cambió la forma en la que se fabricaban los baúles, volviéndolos planos para que fueran más fácilmente apilables, revolucionando el mercado del momento, y transformándolos hasta el día de hoy en el producto icónico y más representativo del extenso catálogo de la marca.

Las historias fundacionales conectan a las personas que no pertenecen a las empresas, con las personas que están detrás de las mismas. Las historias fundacionales emocionan y la emoción moviliza. Las marcas de lujo no juegan el juego del posicionamiento, les alcanza con comunicar su identidad, la cual se construye en torno a las historias.

La calidad puede copiarse, incluso el tono de la comunicación, y hasta la imagen corporativa, pero las historias no. Las marcas de lujo siempre abrazan la innovación, pero son maestras a la hora de elevar y mantener viva la tradición.

Louis Vuitton sigue elaborando sus baúles utilizando las técnicas de los maestros artesanos, pero a su vez se anima a asociarse con artistas plásticos de vanguardia para intervenir sus productos y puntos de venta, y a conectarse con las nuevas generaciones digitales, contando la historia de su fundador en un videojuego.

El mundo del lujo está plagado de historias increíbles que dieron vida a la mayoría de sus marcas. Ferruccio Lamborghini fabricaba tractores. Enzo Ferrari, rechazó su propuesta para trabajar conjuntamente en un nuevo proyecto para fabricar autos deportivos, lo que lo impulsó a emprender su propio camino, fundando una empresa que hoy es competidora directa de Ferrari.

El joven Guccio Gucci trabajó durante veinte años llevando las maletas de los distinguidos huéspedes del hotel Savoy de Londres, el primer hotel de lujo de la ciudad, y el primer edificio en tener una habitación que se movía y trasladaba a los huéspedes, estamos hablando del ascensor. Gucci, vivenció de primera mano el estilo de vida y las costumbres de las clases altas que podían darse el lujo de hospedarse en el hotel, prestando especial atención en sus vestimentas y en sus valijas.

De todo lo que el joven vio en ese escenario privilegiado surgió su inspiración para fundar el imperio Gucci, que nació como una pequeña tienda de valijas en Florencia

que terminó conquistando a esos mismos clientes, años después. Estas historias suman un valor emocional brutal a las marcas porque demuestran que las mismas no nacieron porque sí.

No hay dos historias iguales: la masa madre que usa un panadero tiene historia, ya que su receta se transmite seguramente de generación en generación; la fundadora de una casa de moda legendaria, una adolescente Carolina Herrera, pudo descubrir su vocación impactada al asistir con su abuela a su primer desfile en París, el de Cristóbal Balenciaga.

Hay que aprender a construir y comunicar la propia historia, a darle forma, y a compartirla, para conectar, emocionar y movilizar. Las historias también hablan de los valores de una marca, algo muy importante porque los consumidores se asocian a marcas cuyos valores comparten. Las marcas que no poseen ni valores, ni credibilidad cultural, están destinadas a perder relevancia y a ser rechazadas por carecer de personalidad.

Entonces, ¿qué pasa si soy una marca joven que no tiene una historia fundacional tan potente? Puedo contar la historia desde otro lugar, legitimando la propuesta al asociarla con la propia historia del producto o servicio en cuestión (pensemos en la masa madre del panadero), o con el entorno, en otras palabras, con el lugar de origen del producto.

Si pensamos en perfumes, pensamos en Francia, si pensamos en aceites y cueros, en Italia, si pensamos en tequila, en México. Estos lugares tan tradicionalmente asociados a la producción de determinados productos también pueden dar origen a potentes historias emocionales, que sumen valor y brinden legitimidad a la marca.

Siempre debemos recordar que una marca de lujo no vale por lo que hace, sino por cómo hace sentir a sus clientes. Y en este sentido, la emoción manda más que la razón. El neuromarketing nos ha enseñado que el cerebro racional es que analiza las diferentes, pero el que realmente decide es el cerebro instintivo, con un amplio apoyo del cerebro emocional.

Por esto, contrariamente a lo que suele ocurrir con un producto de consumo masivo, en el lujo, son los atributos intangibles los que pesan mucho más que los tangibles. La estrategia debe llevarnos a construir un storytelling que nos haga incomparables, y que sea correctamente relatado y comunicado.

Otras marcas podrán copiar nuestro producto o servicio, o nuestro estilo de comunicación, pero nunca podrán copiar nuestra historia marca, podrán llegar a copiar lo que hacemos, y hasta cómo lo hacemos, pero no lo que somos. Hay que pensar cuál va a ser esa historia que nos legitime, al contarle al mundo por qué existimos.

Como ya vimos podemos apoyarnos en el fundador (una marca necesita héroes y leyendas); en el lugar de origen (el coo o country of origin), utilizando alguna asociación que ya exista (alta costura, Francia) o construyendo una propia (blend de yerba mate, Argentina); o en el producto o servicio más icónico de nuestra marca, nuestro core business (Louise Vuitton, baúles; Hermès, artículos de cuero para equitación) alrededor del cual girarán todos los demás.

Analicemos el quinto paso de una estrategia de luxurización: aprender a **comunicar para seducir**, teniendo en cuenta que el lujo y lo cotidiano son términos incompatibles. Las marcas de lujo no comunican para vender, comunican para seducir. Dicho de otra forma, son maestras en convertir un sales-pitch (discurso de venta al paso) en un seduction speech (relato seductor).

El lujo no comunica en torno a argumentos porque no trata de convencer, contrariamente, intenta conectar para seducir. Los argumentos del tipo: “lava más limpio”, “contiene menos azúcar” o “es el más económico” sirven para el mercado del consumo masivo, porque se focalizan en las funcionalidades (solucionan problemas). Para crear valor extremo, hay que alejar el tono de la comunicación del lenguaje puramente comercial (funcional), para empezar a hablar de los sueños. De esos sueños que son difíciles de alcanzar, y que requieren de un estilo comunicativo coherente con esta afirmación. Lo cual implica ajustarse a dos principios fundamentales que veremos a continuación.

En primer lugar, aprender a atraer manteniendo siempre un cierto grado de soberbia y distancia, para no perder la aspiracionalidad: cuando una marca aprende el arte de atraer, deja de perseguir.

Veamos algunos ejemplos concretos. Cuando las marcas de lujo utilizan en su comunicación modelos, rara vez sonríen, porque la sonrisa representa proximidad, cordialidad y cercanía. Las marcas de lujo deben mantener una cierta distancia, debido al principio de la cuerda roja de terciopelo. Deben seducir, pero con cierta altivez para evitar aumentar la cercanía y volverse masivas.

Además, la comunicación de las empresas de lujo siempre refleja entornos oníricos o aspiracionales, porque presentan a sus marcas fuera de lo cotidiano, hablando en otro idioma: del de las metáforas. Nunca veremos al dueño de un Ferrari cargando en su baúl las bolsas de las compras en el estacionamiento de un hipermercado.

El segundo principio indica que debemos tratar al producto o servicio con el lenguaje y los códigos del arte, articulando nuestra comunicación. Las marcas de lujo no utilizan los contenidos, los formatos y los medios de comunicación, de la misma forma que lo hacen los mercados de gran consumo.

Los desfiles de las marcas de alta costura son auténticos espectáculos y habitualmente se presentan en ubicaciones icónicas con alto contenido artístico (museos, galerías de arte, plazas y monumentos realizados por escultores y arquitectos legendarios, etcétera).

La marca francesa Christian Dior realizó un fashion film de 90 minutos, llamado Nose (nariz), en la que el maestro perfumista François Demachy acompaña al espectador a recorrer el proceso de elaboración de sus creaciones. La película se proyecta en cines y los espectadores pagan para verla.

Los contenidos generados para publicaciones impresas o entornos digitales, también manejan su propio lenguaje visual, cuando se trata de crear y transmitir valor extremo. En ellas se utilizan paletas de color sencillas, y muchos espacios en blanco: el producto es el rey y nada lo puede eclipsar.

Este tipo de artificio se lleva incluso a los puntos de venta, tanto físicos como digitales, en los cuales los productos se exhiben conscientemente como si fueran piezas de arte, en base a un visual merchandising que representa escasez, entendida como ausencia de masificación.

El desproporcionado espacio vacío generado alrededor de cada producto lo eleva, de la misma manera que se hace con un cuadro, una escultura, o cualquier pieza de arte en un museo. Ese espacio le otorga relevancia (jerarquiza) a cada producto, gracias a la elevada cuota de oxígeno visual que le aporta. La boutique de lujo debe estar más cerca de parecer un museo que un supermercado.

En un movimiento estratégicamente planificado, las marcas de lujo llevan tiempo estrechando estos lazos con el arte, sus valores y su lenguaje. Que sea conscientemente planificado no significa que el romance tenga que resultar forzado, de hecho, resulta bastante natural.

Hoy, recurrir al arte se ha convertido en una de las maneras más creativas de comunicar cualquier categoría de servicio o producto porque, en esencia, un producto de lujo es la representación más artística de cualquiera de ellas. Recordemos que el lujo surge cuando en cualquier categoría elevas exponencialmente los atributos no funcionales, manteniendo el “esto es lo que hago”, y reforzando el “así es como te quiero hacer sentir”

La cuestión es centrarse en el valor añadido del lujo hasta el punto de que el peso del valor básico funcional llegue a su nivel mínimo dentro del valor percibido total. Una de las más famosas campañas de McDonald’s intervenía grandes obras de la historia del arte, al agregarles sus más icónicos productos.

Los atributos relacionados con el arte que contribuyen a elevar el valor final de un producto o servicio de lujo son: el contenido emocional que aporta el binomio artesano-artista, el sentido de escasez (el arte no es de producción infinita), una historia que lo humaniza y que tiene el poder de elevarlo a la categoría de ícono (la joyería Tiffany tiene más de 100 años de historia y su packaging color verde Tiffany es icónico).

Estos son algunos de los atributos que caracterizan a una obra de arte y que el buen lujo necesita incorporar. Además, hay que tener en cuenta que arte y lujo suelen compartir público: personas con sensibilidad hacia la belleza y lo exclusivo, con sus necesidades básicas ya cubiertas.

Hay que tener muy en claro que no se puede crear valor añadido de lujo usando los mismos canales de comunicación y el mismo lenguaje que usa una marca de consumo masivo. Antes de buscar inspiración en las alternativas a nuestro producto dentro de la misma categoría, hay que buscarla en el arte, o en las propuestas más premium de otras categorías.

Es aconsejable preguntarse:

- ¿Qué canales de comunicación estamos utilizando? Si deseamos crear valor extremo, es muy posible que no nos sirvan los canales más habituales de nuestra categoría.
- ¿Nuestros contenidos están adaptados para que nuestro producto o servicio sea el rey?
  
- ¿Alguna vez pensamos en colaborar con artistas locales que reinterpreten nuestros productos para lanzarlos en forma de ediciones limitadas? En este tipo de acciones, ellos ganan visibilidad y nuestra marca suma legitimidad cultural, más allá del componente comercial.
- Cuando exponemos nuestros productos en el punto de venta, ¿los masificamos, o los elevamos?
- ¿Alguna vez nos planteamos organizar un evento de lanzamiento o promoción? ¿Podríamos hacerlos en un hotel, una galería de arte, un palacio o un museo?

## **Fijar precios en el lujo**

---

Desarrollemos en profundidad las características del recorrido del consumidor y la fijación de **precios en el modelo del lujo**.

El sexto paso de nuestro recorrido nos habla de la coherencia que debemos mantener a lo largo de todo el viaje del consumidor (customer journey), sumando una multitud de pequeños detalles para darle forma. Hay que asegurarse de que este trayecto refuerce la ecuación de valor del sueño de lujo (dream equation) en todo momento e interacción.

Por lo que nos tiene que quedar bien en claro que para vender lujo, hay que ser lujo. Cuando una marca persigue entregar valor extremo, debería sustituir la frase “servicio de atención al cliente”, por “servicio de experiencia para el cliente.”

Construir relaciones a largo plazo con los clientes es fundamental en el mercado del lujo. Esto implica brindar una experiencia de cliente excepcional, ofrecer conexiones personalizadas y beneficios exclusivos, y mantener una experiencia de marca impecable en cualquier punto de contacto del recorrido del comprador.

Las marcas de lujo no trabajan con la mentalidad de generar best sellers (los más vendidos) sino con la idea de construir long sellers (los más vendidos a largo plazo). La consistencia en la búsqueda de la perfección y la comunicación genuina siempre serán importantes pilares para crear valor extremo.

Pero también lo será el papel de la tienda física, que en el lujo es insustituible. Mucho más allá del componente transaccional, la tienda es donde la marca le dice cara a cara al consumidor quién es y cuáles son sus valores.

En la tienda se pasa del storytelling al story doing, porque el consumidor constata allí si lo dicho se corresponde con lo vivido desde la autenticidad. Debemos ver una boutique como una declaración de principios de la marca, como una máquina de construir, desde la verdad, esas experiencias memorables. Si el consumidor no compra la tienda, no comprará la marca.

El visual merchandising comunicacional y la disposición de los productos, debe ser coherente con el lenguaje que se ha utilizado para construir valor extremo (más cercano al arte que al comercio).

El tamaño y ubicación de la tienda; el manejo de la iluminación, de los espacios, los colores y las texturas; la fusión de elementos físicos y tecnológico digitales, pueden sumar mucho al customer journey, pero también restar bastante.

Es por esto que, aún hoy, a pesar de la exponencialidad del universo digital, las marcas de lujo siguen apostando al valor que les otorga el espacio físico de sus tiendas insignia o flag ship, esos puntos de encuentro inmersivos, experienciales y participativos. Como ejemplo tenemos el Tiffany's Landmark de la Quinta Avenida de New York, el Porsche Studio en Singapore o el llamado The Place de Louis Vuitton en Bangkok.

En la actualidad, el mantener la coherencia entre los canales de conexión digitales y la mencionada venta física es otro punto crítico: hay que construir de forma robusta ese camino digital y físico (on+off) del potencial consumidor, desde el descubrimiento de la marca hasta el disfrute de sus productos o servicio.

Hoy en día, el 90% de las decisiones de compra en lujo tienen un componente digital (en algún momento, el potencial cliente conecta con la marca en el mundo virtual, incluso cuando la compra se concluye luego en el físico). Por eso, la marca ha de ser perfectamente reconocible y coherente en ambos mundos.

Si la marca trabaja con cierta exclusividad, ha de mantenerse así en todos los entornos en que está en contacto con el consumidor (no tendría sentido limitar la presencia en el canal físico y estar presente en un marketplace generalista como Amazon).

Si la experiencia que ofrece la marca al consumidor en el mundo físico la eleva, carece de lógica que en el canal online sea plana y falta de emociones. Por esto, las marcas de lujo están integrando, de una u otra forma, al llamado metaverso, que son esos mundos virtuales recreados con tecnologías de realidad extendida que ofrecen experiencias digitales más interactivas e inmersivas que la típica página web en dos dimensiones.

En conclusión, para ser auténtico y genuino hay que mostrar lo que somos de una manera coherente, independientemente de que el entorno, ya sea físico o virtual. También se debe marcar una fuerte diferencia en la interacción con el cliente. En general, se dice que las personas que venden una marca son embajadoras de ésta. En el mercado del lujo, directamente son la propia marca.

Detalles como el lenguaje construyen, o destruyen, una marca de lujo: por eso hablamos de boutiques y no de locales comerciales, de stiletos y no de zapatos de taco alto; y decimos estamos abiertos hasta las ocho, en vez de decir cerramos a las ocho.

Desarrollar la competencia de las personas que conectan directamente con el consumidor es otro elemento clave en la estrategia de creación de valor extremo. Hay dos elementos claves que pueden ser entrenados:

- Los conocimientos. Los empleados deben ser expertos en los productos y servicios del sector, la historia y los valores de la marca, además de dominar la etiqueta del lujo y las normas de imagen personal que rigen en este mercado.
- Los comportamientos, ya que hay que aprender a proyectar presencia, comunicando y actuando “siendo lujo”, extremando la empatía, la actitud positiva, y la comunicación asertiva.

Precisamente por la importancia de tener que ofrecer, sí o sí, un trato impecable y sin fisuras, en el sector del lujo no suelen abrirse licencias (las marcas no abren franquicias ni externalizan servicios o fuerza de ventas).

Las marcas de lujo, especialmente las de origen francés, son obsesivas del control de esta coherencia absoluta, porque absolutamente nada debe ser incoherente en el sueño que ofrecen. Por esto la entrega de ese sueño no se subcontrata.

El último paso de este largo camino en la creación de valor extremo tiene que ver con la fijación de un precio que también debe ser coherente con la propuesta porque el lujo hace al precio y no al revés. Ser caro no es condición suficiente para clasificar un producto como de lujo. Entregar valor extremo es lo único que legitima a una marca para pedir un precio alto, que no será caro sino justo.

Muchos creadores de marcas empiezan su camino hacia el lujo al revés, porque consideran al precio alto como un atributo, y como lo más fácil es poner un precio sin pensar en todo lo demás, arrancan con su propuesta poniendo los precios por las nubes sin justificarlos.

Haber creado primero valor añadido de lujo (pasos 1 a 6) justifica poner un precio de lujo, que se construye en gran medida en torno a los atributos intangibles y al valor simbólico. Esto es muy diferente a lo que ocurre con los productos de consumo masivo, en los cuales los atributos funcionales que ya hemos mencionado, tienen más peso, pero no justifican los precios altos. Nadie va a pagar 10.000 dólares por una cartera de Hermés solo porque tiene más divisiones y organiza mejor las pertenencias.

En el lujo, al igual que en el mercado del arte, el precio no se establece con la fórmula cost plus (costo de fabricación + ganancia). Si nuestro producto o servicio es nuevo en el mercado, debemos tomar como referencia el precio del producto más básico de una marca de lujo ya existente en nuestra misma categoría.

Ese será nuestro precio mínimo de lanzamiento, porque hay que tener en cuenta que el precio de un producto de lujo se incrementa con el tiempo, al igual que el de un producto luxurizado. En el mercado del lujo, se empieza por poner un precio significativamente alto (por encima de la media para su categoría) porque el mismo se incrementará a lo largo del tiempo y, además, con cada nuevo lanzamiento que realice la marca.

Un buen producto de lujo, al contrario de lo que suele suceder con la mayoría de los productos mass market, puede vender más unidades cuanto más sube su precio. Esto se conoce como efecto Veblen (el cual explico con más detalle en el material complementario), y en economía se llama elasticidad de la demanda positiva: cuanto más se incrementa el precio de un producto, más aumenta su deseabilidad.

Hay que tener también muy en cuenta que en el mercado del lujo, las campañas de descuento, las promociones, y las rebajas de todo tipo reducen considerablemente el valor añadido. Al igual que la masificación, una reducción de precios impacta en el lujo igual que la kryptonita en Superman.

Hay formas de ofrecer condiciones especiales, pero nunca de forma extensiva a todos los clientes, y mucho menos comunicándolas masivamente. Por regla general, nunca se exhiben los precios a la vista en las boutiques de lujo.