



La “esencia” del MARKETING del LUJO

El modelo del negocio del lujo es complicado y diferente al del consumo y exige un marketing más cauto. En él, la opción del crecimiento para mejorar la cuenta de resultados es delicada por el control y cuidado que exige la marca en este sector.

Susana Campuzano García, Directora de Marketing de la multinacional Value Retail para España, Profesora asociada del Instituto de Empresa y autora de “El Universo del lujo, una visión global y estratégica para amantes y profesionales del lujo”⁽¹⁾

AUTOR: CAMPUZANO GARCÍA, Susana

TÍTULO: La “esencia” del marketing del lujo

FUENTE: “MK Marketing+Ventas”, Nº 189, Marzo de 2004. Pág. 56

DESCRIPTORES:

- Distribución
- Marca
- Marketing del lujo
- Producto
- Promoción
- Publicidad

RESUMEN:

El lujo tiene sus singulares cuatro p's del marketing (producto, precio, distribución y promoción). Por un lado, el producto se elabora en series limitadas, con unos clientes habituales que son restringidos. El precio: existen amplios márgenes en su fijación que van en relación con el “valor sublimado” que el cliente le otorga al producto (margen de prestigio, de exclusividad). Ese mismo valor exige amplias inversiones en la red de distribución (elevados alquileres y alta inversión en inmovilizado en tiendas propias). Publicidad: el lujo, por su carácter “innecesario”, debe promocionarse ampliamente para generar el deseo del consumidor. En este artículo se expone el ABC del lujo: la A, del “Arte”; la B, del “Business” y la C, del “Control”, y las cuatro claves de un buen negocio del lujo relacionadas con él.

Un ojo mira y el otro siente". Estas palabras del pintor Paul Klee, nos centran en la ardua polémica en la que se encuentra inmerso el sector del lujo.

Si el lujo siempre ha tenido que mantener un sutil equilibrio entre el mirar y el sentir, entre ofrecer satisfacción a las necesidades del hombre sin dejar de hacerle soñar, estableciendo la fórmula mágica adecuada entre racionalidad y sentimiento; hoy en día en el lujo, y en muchos casos, "se está mirando más que sintiendo". En consecuencia se está generando un arduo debate entre si el lujo debe ser un marketing de oferta o de demanda, un arte o una actividad rentable, si lo que importa es la "belleza" o el *cash flow*. Esta polémica se está convirtiendo en el prisma obligado a la hora de acercarnos a analizar este apasionante sector. El debate le ha tomado relevo a la doctrina, la opinión al conocimiento, y aprendemos lujo a partir de noticias sin saber cuál es el ABC de este sector.

Al igual que hemos aprendido de legislación naval cuando ocurrió la catástrofe del Prestige, o nos hemos horrorizado de tiranías como las de Afganistán o Irak al haber irrumpido en nuestra accidentalizada cotidianidad; también aprendemos de lujo cuando Yves Saint Laurent deja la Alta Costura o más recientemente Tom Ford y Domenico de Sole, los dos alma máter de Gucci, anuncian su retirada de la más reputada casa del lujo italiano, por la que ellos lucharon y a la que ellos entronizaron.

Sin embargo, el devenir del lujo nunca lo podremos aprehender si no radiografiamos el sector, si no entendemos lo que es un producto de lujo y si no sabemos cuáles son las políticas de marketing adecuadas. Conociendo la nave del lujo podremos opinar si lo que le viene bien es el viento del este o el del oeste.

El ABC del lujo

La A del lujo es el "Art.", La B el "Business" y la C el "Control", una fórmula fácil de aprender, pero difícil de aplicar. Primero, porque arte o creación son dos conceptos incompatibles con los de empresa o rentabilidad; segundo, porque el control no le sienta bien al *Business* o al negocio. Así, cuando uno de los ingredientes se modifica la ecuación final del lujo se resiente.

¿El lujo debe ser un marketing de oferta o de demanda?, ¿un arte o una actividad rentable?

• El lujo-arte:

Creación, perfección, novedad y modelo inspirador.

El lujo, el auténtico, goza de criterios similares a los de cualquier creación artística. Procede de la mente de un creador o equipo de creadores que le insuflan al producto ese carácter único y distintivo que saben diferenciar las elites. Sin mentes como la de John Galliano o Tom Ford, en moda, o Ferry Porsche en automóviles, sería difícil hablar de lujo. También el lujo, como el arte, se "deja la piel" por obtener la inalcanzable perfección, a la que sólo nos podemos acercar si se seleccionan las mejores materias primas, se produce el mejor acabado y se posee un *know how* o *savoir faire* atesorado durante años. Hoy en día, momento en que se lanzan cada año cientos de nuevas marcas como resultado de colosales operaciones de marketing, constituye un verdadero lujo que existan marcas de toda la vida que atesoran sus secretos de fabricación, aquellos que les entronizaron cuando comenzaron su andadura (las fórmulas secretas de la casa Guerlain, el trabajo del cristal de Lalique, el tratamiento de la piel de Hermès, la precisión de los mecanismos de los mejores relojes del Jura suizo). Otro de los aspectos del lujo relacionados con el arte es la novedad que en el caso del lujo ha de ser sublime, es decir, ha de ser planteada como una verdadera invención que surge como algo impredecible y no atiende ni a regularidades ni a contextos. Esta es una de las grandes vocaciones del lujo, innovar para ofrecer algo nuevo y diferente; inspirar tendencias que marcarán las modas del futuro. Sin el legado de Matisse o Braque no existirían Tapies ni Barceló; sin Coco Chanel, Christian Dior o Balenciaga, la moda posterior hubiera sido diferente. El lujo no sólo sirve al propio lujo, sino que se erige en inspirador arriesgado y trasgresor de lo que los demás se nutrirán.

⁽¹⁾ Libro publicado recientemente por Mc Graw Hill y patrocinado por el Instituto de Empresa.



En el lujo, el producto posee una estética particular que los clientes identifican, un aire de familia común.

• **El lujo-business**

¿Cómo se mezcla el agua fresca del arte con el aceite denso del negocio? El arte es fresco por todo aquello que posee de espontáneo, no programado y porque responde a una emoción individual no manipulada. El negocio es denso porque la dinámica empresarial es organizadora, calculadora y en ella entran en conflicto los intereses individuales con los del grupo. Sin embargo, si bien es cierto que el lujo ha de ser creativo, innovador y goza de muchos criterios relacionados con el arte, el lujo es una actividad comercial que debe generar productividad. En Francia, la moda y el lujo rondan los 40.000 millones



de euros, siendo este país el primer exportador mundial del sector de los perfumes y la cosmética. Incluso el lujo es más rentable que la moda, con unos márgenes de explotación del 37 % frente al 25% de aquella y unas inversiones en publicidad muy superiores a la media de la industria manufacturera. A pesar de ello, generar negocio en el lujo no es una tarea fácil. Una de las personas que mejor ha entendido esta mezcla entre arte y negocio es el Presidente del mayor holding del lujo, LVMH (Louis Vuitton Moët Henessy), Bernard Arnault, que ha aglutinado en su Imperio más de 60 marcas representativas de todos los sectores. Arnault entiende el lujo como negocio, pero su verdadero éxito procede de su propia personalidad, de su sensibilidad para reconocer dónde hay una buena marca independientemente del ciclo de mercado en el que se encuentre, y de su pasión personal por la belleza y el arte. En una reciente entrevista lo resumía con estas palabras: “El arte es genio, los negocios organización. Nuestra labor de empresarios es guiar a nuestros artistas con organización”. Esta ecuación se resuelve en cada marca de un modo distinto. Chanel, por ejemplo pone en evidencia su creatividad, Cartier el negocio. Otros como el grupo LVMH nombrado, trata de encontrar la solución acertada para combinar ambos mundos.

Lo que sí es cierto es que el modelo de negocio del lujo es diferente al de consumo. Aunque, por un lado, goza de amplios márgenes en la fijación de los precios que van en relación con el “valor sublimado” que el cliente le otorga al producto (margen de prestigio, margen de exclusividad), por otro, ese mismo valor conspicuo o ilustre exige amplias inversiones en la red de distribución (elevados alquileres y alta inversión en inmovilizado en tiendas propias), en publicidad (el lujo por su carácter “innecesario” debe promocionarse ampliamente para generar el deseo del consumidor), en expansión internacional y en la propia elaboración del producto con exigentes y muy altos estándares de calidad. Si a ello le añadimos que tratamos con un producto producido en series limitadas, con unos clientes habituales que son restringidos, distribuido con grandes controles, con unas inversiones en publicidad que no se rentabilizan, y que el marketing es cauto y no agresivo,

El lujo, por su carácter “innecesario”, debe promocionarse ampliamente para generar el deseo del consumidor

vo porque en el lujo ha de serlo; nos encontramos con un modelo de negocio complicado. Opciones como el crecimiento del negocio para mejorar la cuenta de resultados puede ser complicadas por el cuidado y control que exige la marca, en un sector, además, altamente dependiente de los vaivenes de la coyuntura, no sólo nacional sino internacional.

Un modelo de negocio complicado que está llevando a marcas artesanales e independientes de toda la vida a asociarse en grandes holdings o cambiar de manos antes de que hayan entendido la filosofía del grupo que les absorbe. Como ejemplo valga la reciente venta por parte del grupo LVMH de la marca de alta relojería Ebel a la marca Movado por un precio muy inferior a su valor de marca.

• El lujo control

La contención o el control es el tercer ingrediente del lujo, ampliamente relacionado con la rentabilidad de la marca. Si en los mercados de consumo el interés de cualquier marca es estar en el mayor número posible de puntos de venta, en el lujo ocurre lo contrario. La distribución debe ser exclusiva o selectiva tanto internacionalmente como en el interior de cada mercado. Es habitual que grandes marcas del lujo de todos los sectores se encuentren representadas en un solo punto de venta en una ciudad. El lujo ha de ser deseado, buscado, es el estandarte del que se valen las grandes ciudades del mundo para engalanar sus más preciadas calles. Si una gran marca la encontramos por doquier, la exclusividad de la que goza el cliente queda hecha trizas. Sin embargo, el negocio exige mayor presencia, poder captar un número de clientes más amplio, ser más agresivo con los que ya han adquirido, luchar contra una competencia que se democratiza en exceso... Y así comienza la extensión del lujo. Se implanta en grandes almacenes más o menos lujosos (a veces el primer escalón de una marca en un mercado), en los Duty Free de los aeropuertos (canal selectivo que beneficia al lujo), en centros o galerías comerciales (ambos fenómenos todavía poco desarrollados en España), en los outlet (existen modelos como el de la británica Value Retail que dignifica con gran encanto los outlet, como en España Las Rozas Village y la Roca Village, que ofrecen un espacio selectivo tanto a marcas como a clientes), o incluso en la ven-



Una de las grandes vocaciones del lujo es inspirar tendencias que marcarán las modas del futuro.

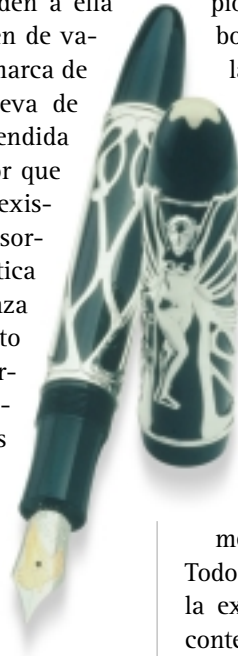
ta a distancia (canal que utiliza, por ejemplo, la prestigiosa joyería Tiffany). Esta extensión en la distribución se compensa con la acelerada implantación en tiendas propias, y canales ampliamente representativos como la venta en subastas. El control de la distribución es uno de los mayores talones de Aquiles de este sector; el lujo debe estar "presente pero no demasiado". Cada marca deberá elegir donde negocia su implantación sabiendo medir bien las dosis entre extensión y control de la imagen. Pero ¿cómo se logra este equilibrio cuando la cifra se resiente? Este es el reto diario de los estrategas del lujo. Una empresa de consumo puede explotar en un momento difícil un producto líder con promociones o negociando mayores espacios con el +



La marca no sólo debe ser deseada por los clientes, también ha de serlo por el distribuidor

distribuidor. En el lujo es distinto; el incremento lleva a la popularización y malas soluciones coyunturales atacan directamente el corazón de la marca.

Otra de las vías de crecimiento es la diversificación a la que ya todos estamos acostumbrados. Y son precisamente las grandes marcas de lujo las que más acuden a ella por el gran coeficiente que poseen de valor de marca. Se dice que si una marca de lujo entra en una categoría nueva de productos o de mercado es aprehendida por los consumidores como mejor que los productos de su categoría ya existentes en su mercado. Ya no nos sorprendemos cuando la emblemática marca de automóviles BMW lanza una línea de moda, o el modisto italiano Guían Franco Ferre incorpora un SPA en su tienda de Milán. Grandes responsabilidades para marcas que hace incursiones en mercados en los que, en muchas ocasiones, no poseen el conocimiento necesario o la credibilidad suficiente frente a los consumidores.



¿Qué es un producto de lujo?

Se define al lujo como “placer de los sentidos sin reparar en costes”. No es una mala definición ya que el cliente busca ante todo en un producto o servicio de lujo una alta recompensa emocional tanto personal como social. Por ello el precio no es tan determinante y se erige en el indicador del valor superior que el producto posee frente a los del resto del mercado. En la decisión de compra hay un componente importantísimo emocional de trasgresión. Se trata de un esfuerzo no racional que se efectúa para obtener algo más, que es, en la mayoría de los casos, diferente a lo que propone el propio producto. Una cliente no se compra un bolso de 2.000 euros porque sea práctico o la piel sea de la mejor calidad. La cliente compra un Hermès o un Chanel, que es un acto muy diferente al de adquirir un bolso. Su adquisición trasciende el placer personal de acceder a un producto de la mejor calidad, de poseer un fetiche del lujo reconocido internacionalmente o participar del glamour francés. Poseer este tipo de productos implica un gran reconocimiento social, el acceso o inclusión en grupos selectivos y comunicar a los demás la posición que se ocupa en este mundo, entre otras muchas ventajas. Por ello creo que la mejor definición que se adapta al lujo es: “Todo aquello consumible o no que trasciende la existencia cotidiana y que posee un gran contenido de placer personal y reconocimiento social”.

Atributos de los objetos de lujo

Ya hemos visto como un producto de lujo debe ser creativo para ser considerado como tal. Pero la creación no es suficiente. La puesta en marcha del diseño exige la búsqueda de la perfección, largos procesos de elaboración, la aplicación de un saber hacer determinado, y largas horas de trabajo que, en la mayoría de los casos, van acompañadas de una amplia tarea manual. También el valor, que queda representado en el precio, ha de ser elevado así como debe gozar de la exclusividad descrita tanto en los medios de comunicación como en la distribución. Su presencia deberá ser internacional, aunque hay marcas de lujo que sólo son reconocidas en ciertos mercados, y el producto deberá ir arropado por una



Un producto de lujo debe ser creativo para ser considerado como tal.

gran marca. Sin embargo, hay un criterio importante en el lujo que no debemos pasar por alto y es que el producto ha de poseer una estética particular que los clientes identifican, un aire de familia común, una personalidad diferenciada que es la que proporciona las cuotas de amor del cliente hacia la marca. ¿Cuántos clientes no emigran a otra marca de lujo porque están enganchados a esa estética de cierta marca que les identifica y ya han hecho suya? Las plumas de Montblanc, los relojes Rolex, los cronógrafos Breitling, los zapatos de Gucci, los bolsos de Prada, el chic de Chanel, la sofisticación de Dior son ejemplos de marcas o productos que han generado un estilo tan personal que se ha convertido en su mayor capital de marca. Cuidar este estilo diferenciador adaptándolo a los nuevos tiempos es otro de los grandes retos del lujo.

Un marketing bien hecho

Una marca de lujo debe cuidar el *mix* del producto como si de un diamante se tratara. En su mantenimiento en el mercado debe atender a los siguientes criterios:

1. Seguir ofreciendo creatividad en productos clásicos que entronizan a la marca (un buen ejemplo es la renovación continua del N 5 de Chanel).
2. Reforzar la imagen de marca y preservarla de contaminaciones como son las diversificaciones malogradas, las extensiones de distribución poco acertadas, como por ejemplo los licenciarios poco cuidados, o bajar los estándares de calidad para ofrecer precios competitivos.
3. Seguir sacando provecho de la curva de experiencia, que es la que otorga la identidad de la marca. Aunque la marca de lujo entre a formar parte de un gran grupo es importante que su *Know How* no se pierda y siga diferenciándose por procesos de fabricación únicos y los estándares de calidad que la caracterizan.
4. Reforzar la exclusividad en todas sus vertientes posibles para que el acceso a los mejores canales de distribución esté preservado. La marca no sólo debe ser deseada por los clientes, también ha de serlo por el distribuidor.



Las grandes marcas del lujo suelen estar representadas en un solo punto de venta en una ciudad.

Estos cuatro criterios que se resumen en creatividad y arte, credibilidad de la clientela, identidad de la marca propia y prestigio, son las cuatro claves de un buen negocio de lujo y se relacionan con el ABC descrito. El negocio controlado sólo se encuentra con la rentabilidad si detrás le avala el prestigio y el apoyo de la clientela. Luego vendrá la polémica, las estrategias malogradas, las marcas que se prostituyen, las alianzas financieras, pero no lo olvidemos “un producto de lujo sólo vive del arte que transmite y del cliente que sabe reconocerlo”. Seguir haciendo calidad en tiempos de bonanza nos asegura el provecho en tiempos de tempestad. Da igual, entonces, que el viento venga del este o del oeste. ●

61