

7 PASOS PARA CREAR TU MARCA DE LUJO

CÉSAR VAL



02	INTRODUCCIÓN
05	PASO 1. DEFINE UN PROPÓSITO QUE ELEVE
08	PASO 2. IDENTIFICA A TU CLIENTE DE FORMA RESTRICTIVA
12	PASO 3. ESCOGE TU ECOSISTEMA NATURAL
16	PASO 4. ESCRIBE TU HISTORIA
19	PASO 5. “ARTIFICA” TU COMUNICACIÓN
24	PASO 6. PARA VENDER LUJO, HAY QUE SER LUJO
28	PASO 7. MARCA UN PRECIO COHERENTE
31	SOBRE MÍ

INTRODUCCIÓN

"EL LUJO ES EL ÚNICO SECTOR CON MÁRGENES DE LUJO"

BERNARD ARNAULT, CEO DE LVMH

El precio de un producto o servicio es una medida del valor percibido por el consumidor. Si tu propuesta al consumidor entrega un valor alto, podrás marcar un precio alto y será aceptado por el consumidor como justo. El lujo ha creado un robusto modelo de negocio que genera un valor extraordinario. Aplicar este modelo dotará a tu marca de una fortaleza que puede ser monetizada en forma de mayores márgenes.

¿Suenan atractivos? Si es así, ¿por qué no se aplican de forma más extensiva las estrategias de creación de **Valor Extremo** del Lujo? Porque hacerlo requiere mentalidad y método. Y ni una ni otra son intuitivas. En primer lugar, para vender lujo hay que adquirir una determinada mentalidad, una *"luxury mindset"*, que permita enfocar el negocio hacia la creación de valor extremo (la abundancia y diferenciación residen en la generación de valor y no en la reducción de costes). Y en segundo lugar, es necesario conocer la receta de un modelo de construcción de valor que es radicalmente diferente al que aplica para el mercado de consumo masivo. Crear valor extremo no va de "hacer más", sino de "hacer diferente". De hecho, en muchas ocasiones el modelo de creación de valor requiere la aplicación de estrategias y métodos que parecen ir contra el "sentido común".

Y ahora tengo para ti una gran noticia: este modelo puede ser aplicado a cualquier industria y categoría. Puede hacerse para desarrollar una marca o línea de negocio nueva. Pero también para incrementar el valor de una marca existente (proceso de "luxurización").

¿Cómo se crea una marca o línea de negocio que incorpore este VALor de lujo? ¿Cómo se puede construir VAL (Valor Añadido de Lujo) en una marca ya existente?

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. Una marca que ha construido VAL se convierte en un vehículo de transmisión de sueños, respondiendo magistralmente a las aspiraciones y deseos más humanos.

A través de este eBook, te guiaré por siete pasos esenciales para construir “Valor de lujo” desde los cimientos de un proyecto. Descubrirás no solo cómo crear, sino también cómo mantener y fortalecer una marca que conecte con aquellos que buscan la mejor versión dentro de una categoría. Si ya tienes tu propia marca o proyecto empresarial, esta guía te ayudará a integrar la “Luxury Mindset”, inspirándote para generar un mayor valor. Porque un mayor valor percibido justifica un mayor precio, mejorando las finanzas de la empresa. La generación de **VALor extremo** te aleja del comparativo dentro de la categoría en que compites. De hecho, te permite dejar de ser comparativo para ser superlativo (único).

Este eBook se acerca al lujo como modelo de negocio. Pero el lujo también representa un enorme y robusto sector de la actividad económica (1.3 trillones de euros, según estimaciones de la consultora Bain&Co). Y un estilo de vida, que tiene ver con lo opuesto a lo básico, cotidiano y rutinario. En ese sentido, hay personas que opinan que el lujo es superfluo porque podemos vivir sin él. Y yo les digo: cierto, igual que podemos vivir sin el arte, el teatro o la música. Pero pienso que nuestra vida sería mucho más plana. William Shakespeare: “Si quitáramos lo superfluo a una persona, aniquilaríamos su humanidad”. El lujo nos hace más humanos. Por eso yo soy fan de las marcas y experiencias que nos acercan a nuestros sueños.

Me hace feliz que me acompañes en este viaje que desarrollará tu “Luxury Mindset”.



CÉSAR VAL

Soy experto en lujo, asesor de líderes empresariales, consultor, ponente internacional y profesor en escuelas de negocios de clase mundial.

Tras más de dos décadas de experiencia profesional, estoy convencido de que el modelo de negocio del lujo es el arma más poderosa que existe para la creación de valor extremo monetizable.

www.cesarval.me

@cesarvals



7 PASOS PARA CREAR TU
MARCA DE LUJO

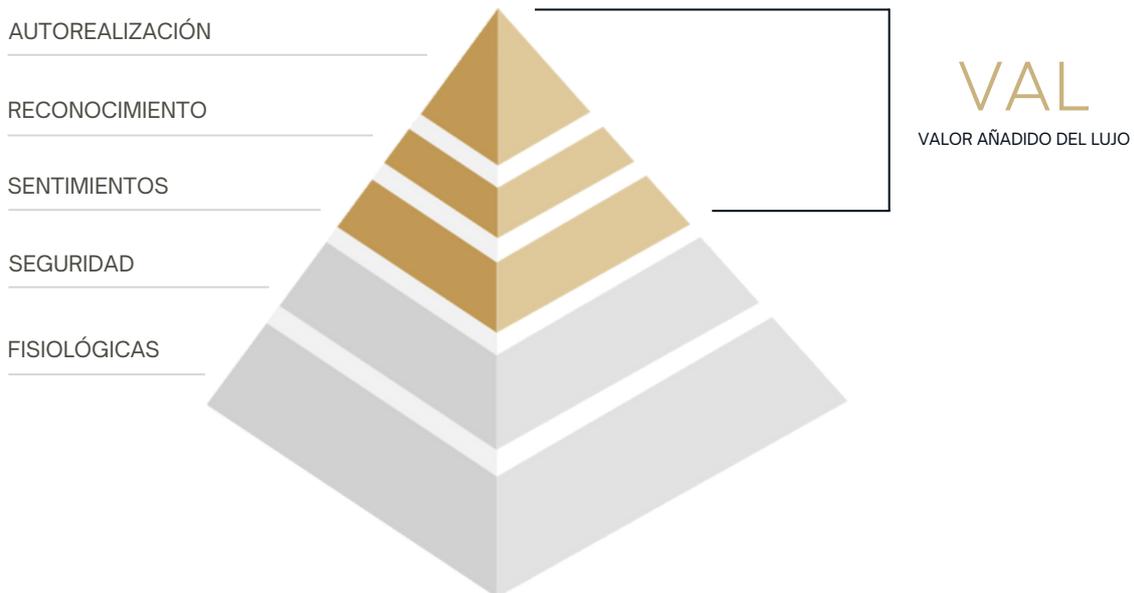
01

DEFINE UN PROPÓSITO QUE ELEVE

TIENE QUE ESTAR ORIENTADO A UN DESEO, NO A UNA NECESIDAD

Las marcas de lujo no son “necesarias” y eso es precisamente lo que las hace tan deseables. Tan valiosas.

El psicólogo americano Abraham Maslow propuso un modelo muy sencillo de clasificación de las necesidades humanas. Maslow las organizó en forma de una pirámide. En la base de la pirámide, las necesidades más básicas (son las que aseguran el mantenimiento y supervivencia de cualquier especie, no solo el ser humano). En la parte superior nos encontramos con necesidades “más humanas”: las necesidades de pertenencia (relacionadas con la autoestima y el estatus) y las necesidades trascendentales (disfrutar de la belleza o dejar un legado). Cuando nuestras necesidades básicas están cubiertas, las personas empezamos a pensar en alternativas para satisfacer las más elevadas, y allí están nuestros deseos.



Las marcas de lujo apuntan a esa parte superior de la pirámide. Allí es donde se construye el VAL (Valor Añadido del Lujo). 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”. Su propósito es atender los deseos (sueños) de las personas (son “*Dream Brands*”). Por el contrario, las marcas de consumo masivo atienden las necesidades básicas de las personas: se postulan como una solución para evitar un problema o “dolor” de la persona (evitar un *Pain*). Las marcas de lujo son expertas en aportar placer (aportar un *Pleasure*).

Un coche cubre una necesidad (desplazarse). Un Ferrari, satisface un deseo (ser un "Ferrarista"). Un "Ferrarista" no compra su coche por lo que hace, sino por cómo le hace sentir. No compra un Ferrari por lo rápido que es, su capacidad, consumo o comodidad de conducción. Lo compra para formar parte de una comunidad que le hace sentir especial, aportándole sensaciones y privilegios exclusivos.



LVMH es el conglomerado de marcas de lujo más grande del planeta: el primero en la historia que sobrepasa, en Europa, una valoración bursátil de 500,000 millones de dólares. Y lo ha hecho vendiendo artículos y experiencias que las personas no necesitan... pero muchos desean. Bernard Arnault, su CEO, se ha convertido en la persona más rica del planeta... Vendiendo productos que las personas no necesitan (repítelo para ti mismo: vende productos que las personas "no necesitan"; es brutal, ¿no te parece?).

El lujo no es "necesario" y eso es lo que lo hace tan deseable. Una marca de lujo no es necesaria para sobrevivir. Pero eso no significa que no responda a deseos legítimamente humanos.

PARA TU REFLEXIÓN:

Tu puedes decidir con tu marca o emprendimiento. Con tu enfoque y estrategia, puedes apuntar a cubrir necesidades ("enfoque pains") o... a satisfacer deseos ("enfoque pleasure"). La estrategia de creación de valor extremo es aplicable a cualquier sector.

- ¿A qué sueños (deseos) del consumidor estas apuntando con tu marca? ¿Qué sueño les vas a ayudar a alcanzar?
- ¿Cómo les va a hacer sentir tu producto o servicio?
- ¿Qué atributo de su personalidad les vas a ayudar a destacar o reforzar?
- Si ofreces coaching, formación o mentoring: debes venderles una transformación... ¿En qué les vas a transformar?

Recuerda: Los sueños de las personas están en la parte superior de la pirámide de las necesidades de Maslow (donde están los deseos y no las necesidades). Esta más allá de los atributos funcionales. Si queremos propuestas de Valor Añadido de Lujo, debemos escalar en la pirámide.

02

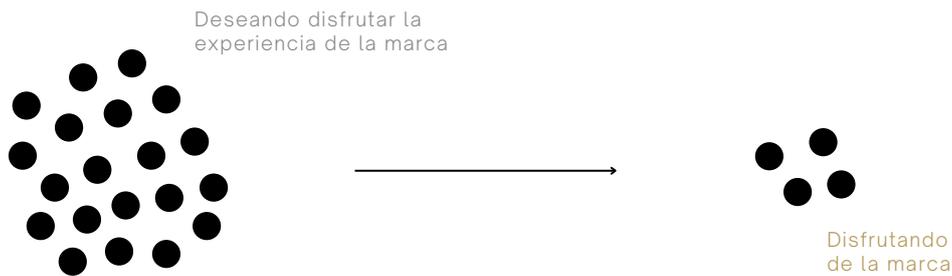
IDENTIFICA A TU CLIENTE DE FORMA RESTRICTIVA

CREA UN PUNTO DE EXCLUSIVIDAD. TRANSMITE UN CLARO MENSAJE DE “NO ES PARA TODOS”

El lujo no se mueve en el terreno de las necesidades sino de los deseos. El verdadero lujo apunta a los sueños de las personas: pues bien, ningún sueño que merezca la pena puede ser fácilmente alcanzable.

Cuanto más difícil el acceso a la marca, más aspiracionalidad, más exclusividad, más deseabilidad. Y quédate con esta verdad: **deseabilidad = valor.**

Para ello las marcas limitan conscientemente el acceso al producto: aunque todos lo pueden desear, no todos pueden disfrutarlo.



En 1894, el hombre más rico del planeta, William Waldorf Astor, abrió el Hotel Waldorf en la esquina de la Quinta Avenida y la Calle 33 (New York City). Su ambición era hacer sentir únicas a las personas que se alojaron en este opulente hotel de estilo renacentista alemán. Dice la leyenda que allí se utilizó por primera vez en la historia una cuerda roja de terciopelo para controlar el acceso al hall del hotel (combinada con la alfombra roja que guía los pasos hacia el sueño). William Waldorf era muy consciente de que si dejaba entrar a todos en su hotel... nadie se sentiría especial. En década de los setenta, el club Studio 54 de New York utilizó la cuerda roja de terciopelo con el mismo fin y hoy sigue muy vigente el mensaje de “lo que hay detrás de la cuerda no es para todos” (¿Te has fijado cómo la utilizan muchas de las grandes marcas de lujo en el acceso a sus boutiques? Incluso cuando la boutique tiene un número muy reducido de visitantes).



En el momento en que el lujo puede ser accesible para todos, empieza a perder su *glow* (brillo): su deseabilidad. Y eso afecta al valor percibido porque **la deseabilidad es el superpoder más importante en lujo**. Para construir valor de marca de lujo, debes trabajar el efecto “cuerda roja de terciopelo”, limitando el acceso a la misma. Escoge a tu clientela. Y asume que habrá personas que vas a dejar fuera. Las marcas valientes pierden potenciales clientes para conseguir verdaderos creyentes. Son las personas que se identifican con el credo de las marcas (los valores) y, con el tiempo, se convierten en los embajadores de esta (*Brand testimonials*).



Si la marca tiene un portafolio de soluciones en diferentes segmentos o está presente en diversas categorías, el valor se construye siempre en torno a su propuesta más elitista: la de más difícil acceso (por tanto, la más deseable). Ferrari en torno a la Formula 1 y sus deportivos de alta gama. Aunque también venda gorras y camisetas con el logo de la marca. El cliente objetivo de Ferrari es el comprador del vehículo de alta gama y, en general, amante del espíritu y la leyenda detrás de la Formula 1. Esa es la persona a que hablar la marca, para seducirla: es la persona para el que abre la cuerda de terciopelo. Con ese público y para ese público se construye la marca.

En paralelo, la marca ofrece segmentos de precio de entrada más asequibles, para dar acceso a consumidores que desean tocar el sueño, aunque no pueda acceder a su expresión más exclusiva. La gorra, los sneakers o el parque temático Ferrari World en Abu Dhabi. Representan “*entry price level*” del sueño (este es un punto fundamental cuando se establece la política de precios: el punto 7 de este ebook). Pero no te despistes: el trabajo de seducción se debe enfocar en los clientes que pueden acceder a la parte más aspiracional de la propuesta.

PARA TU REFLEXIÓN:

Las marcas de lujo escogen a sus clientes y no al contrario. Ferrari decide cuál es su cliente ideal y trabaja para seducirlo, haciéndole ver cuan especial lo hará sentir formar parte de la comunidad Ferrarista. Si lo consigue seducir, el comprador del Ferrari será un embajador creador de valor para la marca.

- Define tu avatar. Si tu marca no es para todos: ¿para quién es? Piensa quien te comprará tu producto más elitista/caro (el Ferrari de 300 mil dólares, no la gorra con el logo: tu objetivo es identificar y seducir al comprador capaz de acceder a tu propuesta más exclusiva).
- Escoge tus BTCs - Brand Testimonials Celebrities (personas que pueden legitimar el valor de tu marca: representan el espíritu de la misma). Te ayudarán a hacer llegar de forma exponencial el valor de tu marca.
- Para conectar con ese público objetivo, define cual es tu propuesta más exclusiva dentro de tu portafolio de marca. “Un día con...”, “el bolso con el material más exclusivo” o “edición limitada de...”. Son anclas que ayudan a construir la escalera de valor y acceder en paralelo a más mercado con propuestas más accesibles y sin perder la percepción de exclusividad.

El concepto de escalera de valor está muy extendido, especialmente tras el auge de los infoproductos (formaciones online). Una propuesta de lujo puede, efectivamente, tener su escalera de valor. Pero a diferencia de lo que se nos dice muchas veces, 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. Y “desde arriba hacia abajo”. Las prisas y el foco en los productos más asequibles del catálogo diluyen el sueño.

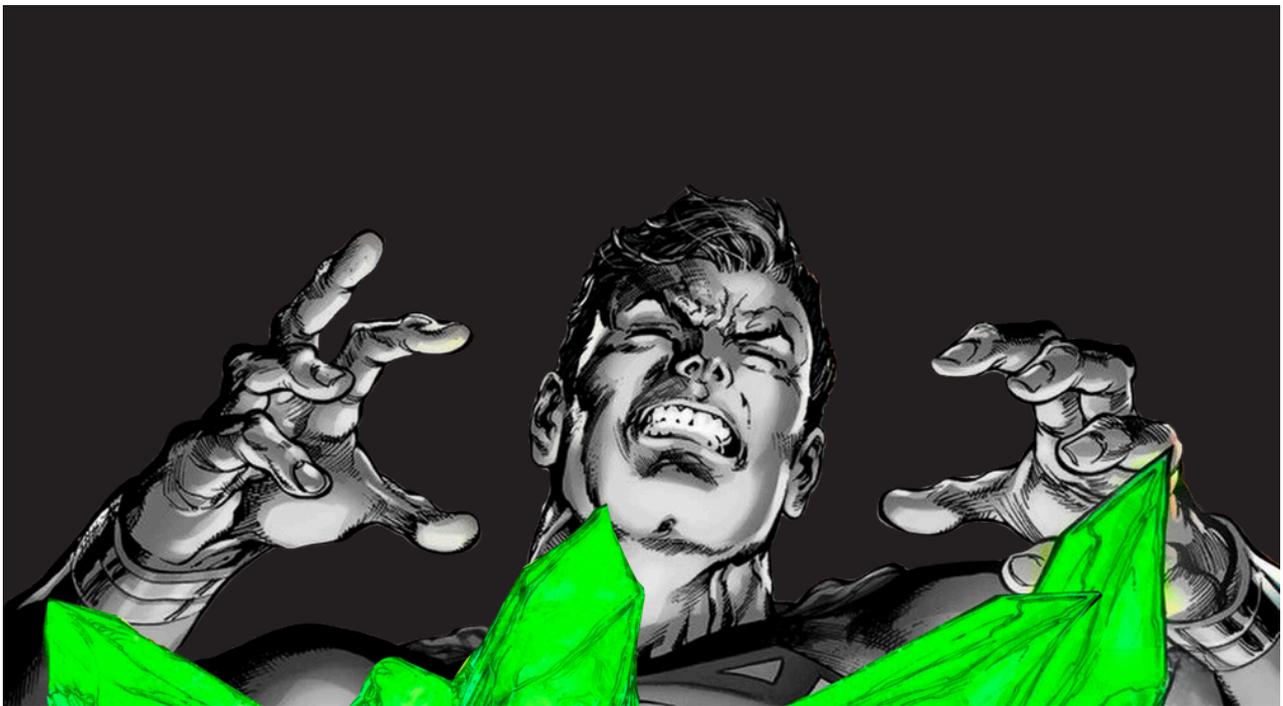
03

ESCOGE TU ECOSISTEMA NATURAL (CANALES COMUNICACIÓN Y VENTA)

SE INTOLERANTEMENTE PRECISO PARA EVITAR LA DISTRIBUCIÓN MASIVA Y LAS MALAS COMPAÑÍAS

Estar en todos los sitios, presente y accesible, significa masificación. El lujo es lo opuesto a lo familiar, masivo y cotidiano.

La masificación es al lujo lo que la Kryptonita a Superman.



Por eso las marcas de lujo tienen una distribución limitada, más 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 ciudades de tamaño medio. Cuerda roja de terciopelo: también en distribución.

Cuando trabajas con una marca de consumo masivo, debes maximizar su presencia (distribución): debes ponerla en “constante peligro de ser comprado”. Una marca de lujo debe evitar estar fácilmente disponible. El grado de penetración de la marca mata su “dream equation” (la ecuación del sueño). Una distribución excesiva le hace perder aspiracionalidad (recuerda: aspiracionalidad = deseabilidad = valor). Y 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 tu marca dice más veces “sí” que “no” es muy probable que este lejos de construir valor extremo.

El producto masivo domina el arte de la presencia: el del lujo domina el de la ausencia.

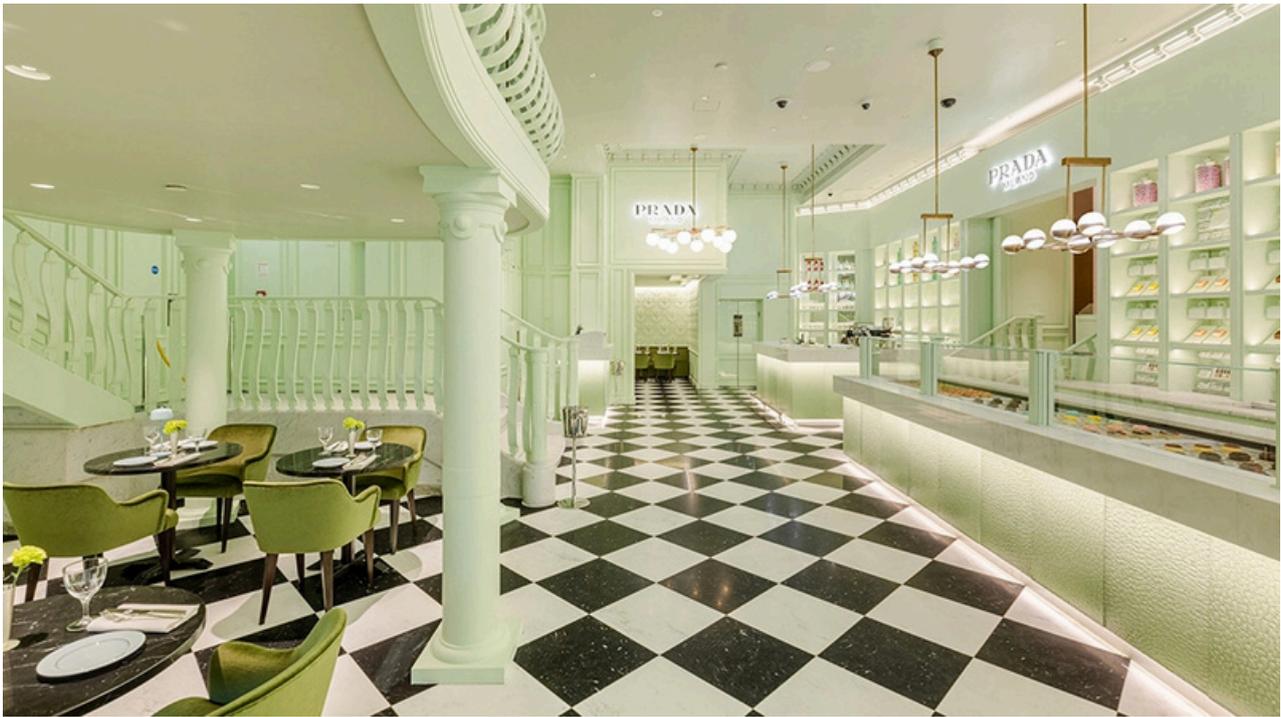
En ese sentido las adyacencias son importantes: los vecinos de la marca (tanto en físico como en digital). “Eres el promedio de las cinco personas con las que pasas más tiempo”, dijo el ponente americano Jim Rohn. Tu vecino dice mucho sobre quién eres. No es casualidad que las marcas de lujo terminen agrupándose en los mismos barrios, calles, centros comerciales: y que eviten estar en webs y marketplaces con presencia de marcas de consumo masivo.



Una técnica para ganar llegada de mercado (penetración) sin afectar la aspiracionalidad es realizar ejercicios de tiendas efímeras (PopUps). Permiten acercar la marca al consumidor sin quitar su aura de exclusividad (por tratarse de ejercicios de retail temporal, disponibles solo por un periodo de tiempo). Una oportunidad que les permite además estar presentes en lugares donde el consumidor para periodos vacacionales.



Otra es desarrollar conceptos cercanos al mundo de la hostelería y restauración. Por eso vemos proliferar los cafés y restaurantes de marcas que históricamente han trabajado en moda, joyería o vehículos. El Blue Box Café de Tiffany's en New York, el Café de Prada en Londres-Harrods o el Café de Porsche en Dubai. Son lugares donde “vivir” la magia de la marca, aunque el consumidor no pueda comprar allí los artículos por los que es más reconocida. Son espacios de peregrinación que la marca ofrece al público para vivir una experiencia inmersiva en el sueño, protegiendo la distribución masiva de los productos de la marca.



Una tercera forma de extender la llegada de una marca con VALor de lujo pero sin masificarla en exceso es promover “romances a lo Titanic”. Una marca de lujo (Kate Winslet) tiene su romance con una marca *mid-low end* (DiCaprio), accediendo así a un público nuevo, pero sin abrir nuevos puntos de venta.

Nike y Dior, con la edición limitada de las Air Jordan que lanzaron al mercado en 2020. Este “romance entre no iguales” aportó a Dior atributos de performance y la conectó con un público más joven. Mantuvieron su aura de exclusividad defendiendo una distribución limitada (solo lanzaron 8,500 pares para una demanda de más de 5 millones de personas que apuntaron su nombre para comprar la edición limitada). 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... ¿tienes en la cabeza algún otro “romance a lo Titanic”?



PARA TU REFLEXIÓN:

Define un “go-to-market” de distribución limitada y coherente con la aspiracionalidad que ha de transmitir la marca: apunta donde estar y, sobre todo... donde no estar. Recuerda que el “vecindario” (físico o virtual) dice mucho sobre quién eres.

- Define canales de venta y (on / off). Pocos y si son multimarca, con buenos vecinos (marcas que tengan el mismo público objetivo y nivel de exclusividad).
- Define canales de comunicación física y digital para conectar con BTCs (Brand Testimonial Celebrities) y potenciales clientes. Las propias tiendas, redes sociales, street marketing, eventos, propuestas de restauración o clubs sociales...
- ¿Qué tipo de colaboraciones te ayudarían a ganar presencia sin masificarte? ¿Algún romance cross-category? Piensa en los que te aporten nuevos atributos o nuevo público interesantes para tu personalidad.

04

ESCRIBE TU HISTORIA

INCLUYENDO TODO LO QUE TE HA LLEVADO A SER LO QUE ERES. Y
COMPARTE LOS VALORES QUE DEFINEN TU MARCA

Era hijo de humildes campesinos y con tan solo 16 años llegó a pie a París desde su región natal, tras dedicar más de dos años a recorrer 420 kilómetros. Sin saber aun 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 Paris en coche de caballos y necesitaban transportar sus pertenencias.

17 años más tarde creo su propia empresa, que cambiaría el futuro de todas las generaciones que vendrían después de él y los códigos del lujo en el mundo. Incluso cambió la forma en que se hacían los baúles, para hacerlos más fácilmente apilables. Su nombre era Louis Vuitton y hoy en día, los baúles de la *Maison* siguen siendo el producto más icónico y representativo de su extenso catálogo. La tradición de Louis Vuitton como fabricante de baúles precedió incluso a la creación de la compañía.



Las historias conectan a las personas con las personas detrás de las marcas. Las historias emocionan y la emoción... moviliza. Las marcas de lujo no van de posicionamiento sino de identidad. Y la identidad se construye en torno a historias. La calidad puede copiarse, incluso el tono de la comunicación o la imagen corporativa. La historia no. Las marcas de lujo abrazan siempre 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 está lanzando productos en mundos virtuales y conectando con las nuevas generaciones digitales, contando la historia de su fundador en un videojuego).

Ferruccio Lamborghini fabricaba tractores: Enzo Ferrari rechazó su propuesta para trabajar conjuntamente un nuevo proyecto en coches deportivos, lo que impulsó a su fundador a emprender su propio camino. Un joven Guccio Gucci trabajó varios años llevando las maletas de los distinguidos huéspedes del hotel Savoy de Londres: no había mejor escenario para conocer los gustos de sus futuros clientes, a los que conquistaría años después desde su una pequeña tienda de maletas en Florencia... el origen el imperio Gucci.

No hay dos historias iguales: Construye y comunica la tuya. La masa madre que usa un panadero tiene historia (pasa, físicamente, de generación en generación). Un gran experto en comunicación pudo descubrir su vocación realizando un discurso en una celebración familiar (caso real de un buen amigo, hoy maestro de la enseñanza de técnicas de comunicación eficaz). La fundadora de una casa de moda legendaria pudo descubrir su vocación impactada al asistir con su abuela a su primer desfile en París (el de Cristóbal Balenciaga, y fue una adolescente llamada Carolina Herrera). Dale forma a tu historia. Y compártela. Tradición e innovación pueden ir de la mano. Cuando hablamos de crear valor extremo, debe ser así.

¿Y si no encuentras tu historia personal? Puedes legitimar tu propuesta asociándola a una historia relacionada con el origen del producto. Si haces tequila y produces en México o perfumista y decides fabricar en la capital mundial del perfume (Grasse), o fabricante de artículos de cuero y elaboras tus creaciones en Ubrique (España)... comunica sobre ello. El lugar de origen también legitima, sumando valor emocional.



La historia (hechos) habla además de los valores de la marca (por qué la marca existe). Los consumidores se asocian a marcas cuyos valores comparten. Las marcas sin valores y credibilidad cultural están destinadas a perder relevancia: su comunidad las rechazara por falta de personalidad.

PARA TU REFLEXIÓN:

Recuerda que la marca de lujo no vale por lo que hace sino por cómo hace sentir. Y en ese sentido, la emoción manda más que la razón. La cabeza analiza opciones, pero el corazón toma decisiones. Al contrario de lo que suele ocurrir en un producto de consumo masivo, los atributos intangibles pesan en el lujo más que los tangibles. Construye un storytelling que te haga incomparable y comunícalo. Pueden copiar tu producto o servicio, tu estrategia o tu estilo de comunicación, pero... nunca podrán copiar el relato de tu marca, tu historia: pueden llegar a copiar lo que haces y cómo lo haces, pero no lo que eres.

- ¿Cuál es tu historia? Todos tenemos una (¿alguna historia familiar que te legitime? – tercera generación de pasteleros o de artesanos).
- Comparte el para qué te necesita el mundo (o tu comunidad): ¿Por qué existes?
- El lugar de origen (COO o Country of Origin) cuenta. Apaláncate en uno que ya tenga legitimidad (tequila-México) o construye en torno al que hayas escogido (Pelo de Vicuña – America Latina).
- Si hay un fundador, su historia cuenta. Una marca necesita héroes y leyendas.
- Escoge tu producto más icónico, a ser posible basado en tu core business (LV baúles, Hermès artículos de cuero para equitación). Los demás pivotan en torno a él.

05

“ARTIFICA” TU COMUNICACIÓN

ELEVA EL TONO PARA SEDUCIR DISTANCIÁNDOSE DE LO PURAMENTE COMERCIAL Y RUTINARIO. LUJO Y 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* en un *seduction speech*. El lujo no comunica en torno a argumentos porque no trata de convencer: conecta para seducir. Los argumentos de “lava más limpio”, “contiene más proteína”, “contiene menos azúcar” o “es el más económico” sirven para el mercado del consumo masivo. Se focalizan en las funcionalidades (solucionan problemas). Si quieres crear valor extremo, debes alejar el tono de tu comunicación del lenguaje puramente comercial (funcional), para hablar de los sueños. Y recuerda que los sueños son difíciles de alcanzar: el estilo comunicativo debe ser coherente con esa propuesta.

Y eso implica apalancar la comunicación en torno a dos principios:

1. **Comunicar para atraer** (con un cierto grado de soberbia y distancia, para no perder aspiracionalidad). Cuando una marca aprende el arte de atraer, deja de perseguir. Ejemplos concretos:

- Cuando las marcas de lujo utilizan en su comunicación modelos, rara vez los verás sonreír. La sonrisa representa proximidad, cordialidad y cercanía. Las marcas de lujo deben mantener una cierta distancia (recuerda el principio de la cuerda roja de terciopelo). Seducir si, pero con cierta altivez.
- Presenta la marca fuera de lo cotidiano: la comunicación de marcas de lujo representa entornos oníricos o aspiracionales. No verás comunicación de un Ferrari con el propietario cargando las bolsas de compra en el parking de un hipermercado.



2. Tratar el producto con el lenguaje y códigos del arte. Las marcas de lujo no utilizan los medios de la misma forma que lo hacen los mercados de gran consumo, ni los mismos formatos. Los desfiles de las marcas de alta costura son auténticos espectáculos y habitualmente se desarrollan en ubicaciones icónicas con alto contenido artístico (museos, galerías de arte, plazas y monumentos realizados por escultores y arquitectos legendarios...). Dior realizó una película, Nose, en la que el maestro perfumista François Demachy acompaña al espectador en el proceso de elaboración de sus creaciones (es un film de 90 minutos y el consumidor paga por verlo).



Incluso las piezas de comunicación para print y redes sociales tienen su propio lenguaje visual cuando se trata de crear y transmitir valor extremo: se utilizan paletas de color sencillas y muchos espacios en blanco (el producto es el Rey y nada lo puede eclipsar).





Esta “artificación” del producto se lleva incluso al punto de venta físico, donde Los productos se muestran conscientemente como piezas de arte, realizando un merchandising de producto que evoque escasez (ausencia de masificación). El (desproporcionado) espacio alrededor de cada producto lo eleva, de la misma manera que se hace con un cuadro, una escultura o cualquier pieza de arte. Se da relevancia a cada uno de ellos y una elevada cuota de “oxígeno visual”. 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 lenguaje. Que sea conscientemente planificado no significa que el romance resulte forzado. De hecho, es bastante natural. En esencia, un producto de lujo viene a ser la representación más artística de cualquier categoría de servicio o producto. El lujo surge cuando en cualquier categoría elevas exponencialmente los atributos no funcionales (mantienes el “esto es lo que hago” y refuerzas el “así es como te quiero hacer sentir”). Se trata de centrarse en el VAL, el Valor Añadido del Lujo, hasta el punto de que el peso del valor funcional dentro del total valor percibido puede llegar a ser residual.

Atributos relacionados con el arte que contribuyen a elevar su valor final son: el valor emocional que aporta el tándem artesano-artista, la escasez (de hecho, cada obra es única) y, muy importante, que el producto tenga una historia que lo humanice y con el poder de elevarlo a icono. Son los atributos que caracterizan a una obra de arte y que el buen lujo necesita incorporar. Por no mencionar que arte y lujo suelen compartir público (personas con sensibilidad hacia la belleza y lo exclusivo y con las necesidades básicas ya cubiertas).



PARA TU REFLEXIÓN:

No puedes crear **VAL (Valor Añadido de Lujo)** usando los mismos canales de comunicación y el mismo lenguaje que usa una marca de consumo masivo. Antes que buscar tu inspiración en las alternativas a tu producto dentro de la categoría, debes buscarla en el arte o en las propuestas más premium de otras categorías.

- ¿Qué canales de comunicación usas? Si deseas crear valor extremo, es muy posible que no te sirvan los habituales de la categoría en la que trabajes.
- ¿Adaptas tus visuales de marca para hacer que el producto o servicio sea el rey?
- ¿Te has planteado colaborar con artistas locales que reinterpreten tus productos o te apoyen lanzando ediciones limitadas de los mismos? (Ellos ganarán visibilidad y tu marca legitimidad cultural, más allá del componente comercial)
- ¿Dónde desarrollas tus eventos? ¿En un hotel? ¿Puedes hacerlos en una galería de arte, un palacio o un museo?
- Cuando expones los productos: ¿masificas o elevas? (estanterías y escaparates)

06

PARA VENDER LUJO, HAY QUE SER LUJO

ASEGURA UN RECORRIDO DEL CONSUMIDOR QUE REFUERCE LA ECUACIÓN DE VALOR DEL SUEÑO (DREAM EQUATION)

La magia de una marca de LUJO no se sustenta en lo que hace: proviene de cómo hace sentir al consumidor. Y en ese sentido, su propósito es entregar experiencias memorables.

Cuando una marca persigue entregar valor extremo, debería sustituir el término de “Servicio de atención al cliente” por el de “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 (*Shopper Journey*). Las marcas de lujo no trabajan con mentalidad de generar “*Best Sellers*” sino de construir “*Long Sellers*”. La consistencia en la búsqueda de la perfección y la comunicación genuina siempre será importante para crear valor extremo.

En lujo, el papel de la tienda física 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. Y lo envuelve. En la tienda se pasa del “*storytelling*” al “*story doing*”: el consumidor constata si lo “dicho” se corresponde con lo “vivido” (autenticidad). Debemos ver una boutique como una declaración de principios de la marca: una máquina de construir, desde la autenticidad, esas **experiencias memorables**. Si el consumidor no “compra la tienda”, no “comprará la marca”. El merchandising, la disposición de los productos, debe ser coherente con el lenguaje que construye valor extremo (más cercano al arte que al comercio). El tamaño y ubicación de la tienda, la distribución de la luz y los espacios, los materiales, la fusión de elementos físicos y digitales... suman.... O restan.

Es por eso que, aún en un mundo inmensamente digital, las marcas de lujo apuestan por el valor del espacio físico. Tiffany’s Landmark de la Quinta Avenida de New York, Porsche Studio Singapore o Louis Vuitton The Place en Bangkok. El lugar físico recupera su valor como el fuego de campamentos en torno al cual se reúnen los fieles para compartir historias y pasiones. El espacio físico como punto de encuentro inmersivo y participativo.



Y donde se marca la diferencia es en la interacción con las personas (todavía y siempre). Se dice que las personas que venden una marca en la tienda son embajadoras de esta; en lujo, no son embajadoras de la marca: son la marca. Para vender lujo, hay que ser lujo. Detalles como el lenguaje construyen (o destruyen) marca: por eso en lujo hablamos de “boutiques” y no de “tiendas”, decimos “stilettos” y no “zapatos de tacón”, o “estamos abiertos hasta las ocho” y no “cerramos a las ocho”...

Por tanto, asegurar la competencia de las personas que conectan con el consumidor es un elemento clave de la estrategia de creación de valor extremo. Las personas se convierten en competentes desarrollando dos elementos (y ambos pueden ser entrenados):

- Conocimientos (saber todo sobre el sector, la historia y valores de la marca, además de dominar la etiqueta del lujo y las normas de imagen personal).
- Comportamientos (proyectar presencia, comunicando y actuando “siendo lujo”). Está relacionado con la empatía de la persona y su actitud a la hora de aplicar los conocimientos.

Precisamente por la importancia de ofrecer este trato de forma impecable, 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 “control freak”. Porque nada debe ser incoherente con el sueño que ofrecen. La entrega del sueño no se subcontrata.

La coherencia entre canales de conexión y venta es otro punto crítico: hay que construir de forma robusta el shopper journey, el camino digital y físico (on+off) del potencial consumidor desde el descubrimiento de la marca hasta el disfrute de 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 en el físico). Por eso, la marca ha de ser perfectamente reconocible y coherente en los dos mundos, físico y virtual. Si la marca trabaja con cierta exclusividad, ha de mantenerse 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 eso, las marcas de lujo están integrando de una u otra forma el llamado Metaverso: los mundos virtuales recreados con tecnologías de realidad extendida ofrecen experiencias digitales más interactivas e inmersivas que la típica página web en 2D). En definitiva, ser auténtico y genuino tiene que ver con mostrar que lo eres independientemente del entorno (físico o virtual). Las marcas siendo personas (curioso, en el mismo momento en el que las personas queremos ser marcas).

Louis Vuitton celebró el 200 aniversario del nacimiento de su fundador lanzando *Louis the Game*, un videojuego, en el que Vivienne, mascota de LV, nos invitaba a encontrar las 200 velas virtuales que daban acceso a activos digitales coleccionables que narraban hitos en la historia de la marca (NFTs). La misma historia de siempre, pero contada como nunca. Y escuchada por muchos: más de 2,5 millones descargas de la App. El lujo es resiliente. No por casualidad. LV hace los baúles como hace 100 años, pero cuenta la historia con el lenguaje del siglo XXI (los videojuegos son las nuevas redes sociales). Tradición renovada.





PARA TU REFLEXIÓN:

El lujo es una suma de pequeños perfectos detalles. El “sueño” que la marca propone debe ser elaborado y entregado al consumidor con radical coherencia. Y ningún detalle o tarea es neutral: si un detalle no suma, entonces resta.

- ¿Qué tipo de perfil de personas van a ser la cara de tu marca frente al cliente? ¿Cómo los vas a entrenar para que colaboren en la generación de experiencias memorables? ¿Cuáles van a ser los códigos del grooming o presencia personal?
- ¿Cómo vas a controlar e integrar la presencia de la marca en canales digitales?
- ¿Vas a usar tecnologías inmersivas para mejorar la experiencia virtual que los clientes van a tener con tu marca o servicio?

07

MARCA UN PRECIO COHERENTE

UN PRECIO ALTO ES COHERENTE CON UNA ENTREGA DE VALOR ELEVADA

El lujo hace al precio y no al revés. “Ser caro” no es condición suficiente para clasificar un producto como de “lujo”. El lujo no es un atributo, sino una consecuencia: entregar valor extremo legítima a la marca para pedir un precio alto (que por tanto no será “caro”, sino “justo”). Aplicar los puntos 1 al 6 de este ebook legitima a una marca a poner un precio alto. He visto demasiados ejemplos de marcas que empiezan su camino hacia el lujo al contrario: consideran el precio alto como un atributo; y como lo más fácil es poner un precio, arrancan su propuesta marcando un precio alto. Y si no han construido antes **VAL (Valor Añadido del Lujo)** ... ¿Cómo lo justifican? (es el principio del fin y un camino hacia la frustración).

El experto en marketing Seth Godin dijo que un atributo del lujo es ser “innecesariamente caro” (“*needlessly expensive*”). Ciertamente, el producto de lujo se posiciona en la banda de precio más alto de su categoría (los relojes de lujo están a precios significativamente más altos que el precio medio para un bolso, igual que los hoteles o restaurantes de gama alta).

Tres direcciones de trabajo para entender bien cómo funciona la política de precios en lujo:

Haber creado VAL (Valor Añadido del Lujo) justifica un “precio de lujo” y este se construye en gran medida en torno a intangibles (“symbolic value”). Esto es muy diferente de lo que ocurre con el producto de consumo masivo (los atributos funcionales tienen más peso en ese sentido). Cuando Seth Godin habla de “innecesariamente caro” se refiere a que no se justifica teniendo en cuenta únicamente funcionalidades (nadie paga \$10,000 por un bolso Birkin de Hermès porque “guarde mejor los artículos”). Si has construido bien 1 al 6, estás creando VAL (Valor Añadido del Lujo), que se sustenta sobre todo en intangibles.



En lujo, el precio no se establece con la fórmula “cost plus” (como tampoco se hace con una obra de arte: el valor de un cuadro no se establece basado en el coste de la materia prima y el precio por hora del pintor, sino por la historia del artista y su creación, el carácter exclusivo de la obra). Si tu producto o servicio de lujo es nuevo, debes considerar como referencia el precio del producto más básico de una marca de lujo existente en esa categoría (ese es tu benchmark de precio mínimo). Ese será el precio mínimo de lanzamiento, porque luego hay que pensar en el siguiente principio...

El precio de un producto de lujo se incrementa con el tiempo. En lujo se empieza marcando un precio significativamente alto (encima de la media para su categoría), que luego se incrementará (también con la gestión del portafolio de lanzamientos: cada nuevo lanzamiento de la marca debería marcar un precio por encima del existente). El buen producto de lujo, al contrario de lo que suele pasar con la mayoría de los productos de gran consumo, puede vender más unidades cuanto más suba el precio (efecto Veblen). En economía se llama elasticidad de la demanda positiva: cuanto más se incrementa el precio, más aumenta la deseabilidad.

Las campañas de descuento, promociones o rebajas reducen el VAL. Es la otra “kriptonita” para el lujo (la primera era la masificación). He visto lanzamientos que se suponen lujo y arrancan con promoción: lo que están comunicando es que ni ellos mismos se creen el valor de su propuesta (¿Cómo se la va a creer el consumidor?). Hay formas de ofrecer condiciones especiales, pero nunca de forma extensiva ni comunicado masivamente (¿has visto lo difícil que es ver los precios en una boutique de artículos de lujo?).

PARA TU REFLEXIÓN:

El precio no es un atributo, sino una forma de expresar el valor que tu marca entrega. Solo puedes pensar en un precio alto una vez has hecho los deberes para generar VAL. Y cuando los has hecho, debes marcar la política de precios coherente con ese valor, no en relación con el coste de producción del producto o servicio (por eso las marcas de lujo tienen... “márgenes de lujo”).

- ¿Cuál es el precio de la propuesta más básica de la marca de lujo referente en tu categoría? Será tu benchmark.
- ¿Cómo vas a definir y ejecutar “condiciones especiales de venta” para los productos que no resulten exitosos sin afectar al valor de la marca? (Te pasará sobre todo en moda).
- ¿Has pensado en construir un portafolio de productos que cubra los diferentes puntos de precio sin que afecte al valor de marca? (Te permite acceder a más público sin afectar tu aspiracionalidad)

Este ebook decodifica una parte del modelo de negocio que hay detrás de las marcas que apuntan a los sueños y deseos de las personas. Un modelo de creación de VALor extremo, soportado por un marketing radicalmente diferente al de los productos de consumo masivo y que es capaz de construir marcas incomparables, poderosas y resilientes: Dream Brands.

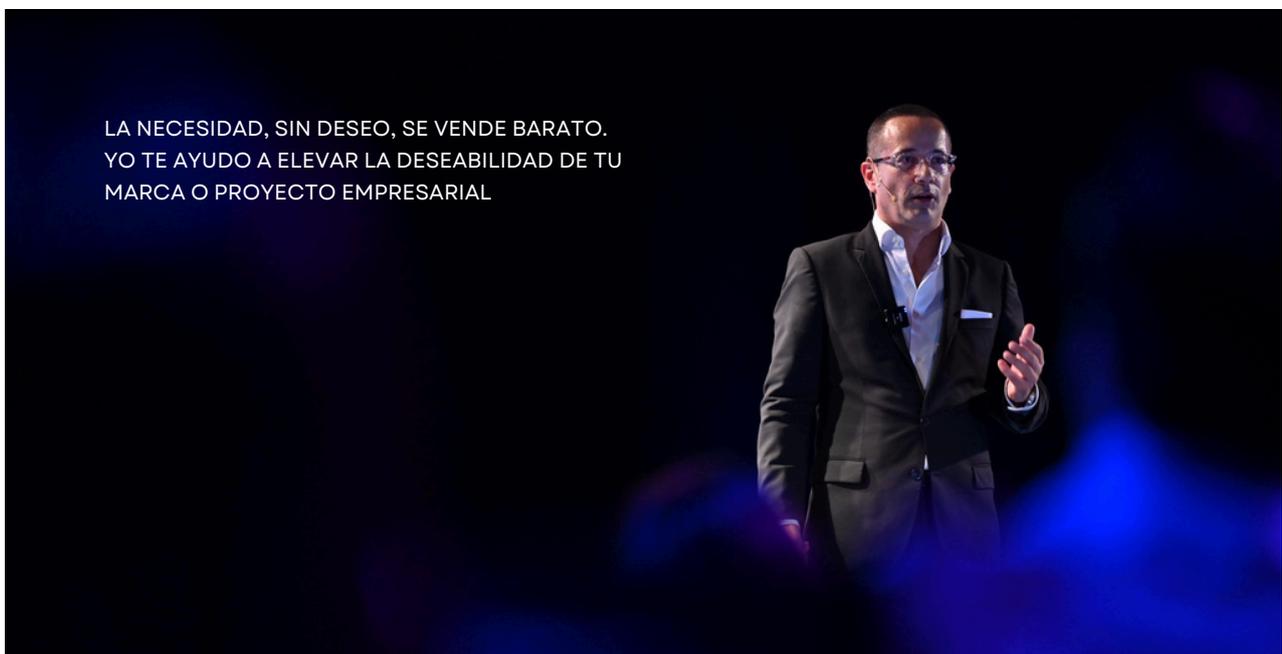
La intención de este ebook es que te inspire para la acción, porque conociendo el modelo de negocio de las marcas de lujo, sus “secretos”, podrás identificar estrategias, planes y tácticas que te ayudarán a elevar el valor de tu marca o negocio (nueva o existente).

EDICIÓN JULIO 2024

SOBRE MÍ

Durante más de dos décadas, he sido directivo de un portafolio de marcas globales de belleza, moda y lujo, en Europa y Oriente Medio que incluía, entre otras, a Prada, Carolina Herrera, Paco Rabanne, Jean-Paul Gaultier, Christian Louboutin, Comme des Garçon, Penhaligon's y Valentino.

En 2020 fundé mi empresa en Dubai, **VAL Consulting**, desde la que ayudamos a directivos y empresas de todo el mundo a incrementar el valor y la deseabilidad de sus marcas. Además, soy Founding CEO de **VAL Academy**, un ilusionante proyecto que tiene como propósito ayudar a empresarios, emprendedores y directivos a desarrollar su *Luxury Mindset*, mostrándoles las estrategias y tácticas empresariales necesarias para integrarla en sus negocios. **Luxelling** es nuestro programa de formación, consultoría y mentoría grupal.



En 2023 fui speaker en diez países de tres continentes diferentes, impactando en directo a más de 35,000 personas. El pasado octubre 2023 fui ponente en el Auditorio Nacional de México, ante 10,000 personas.

He sido nombrado LINKEDIN TOPVOICE en 2023 y fui escogido por la audiencia dentro del TOP10 Influencers de España en la categoría de lujo durante los pasados Influencer Awards Spain 2024.

Comparto reflexiones y conocimiento de forma regular en “Secretos del Lujo”, mi LinkedIn newsletter. [Te dejo aquí enlace para acceder e inscribirte en la misma.](#)

www.cesarval.me

@cesarvals

7 PASOS PARA CREAR
TU MARCA DE LUJO

