

**Estudio de Casos Mercado de Lujo en Colombia- Casos Académicos (A)**

**Angela María Camacho Plata**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá  
2014**

**Estudio de Casos Mercado de Lujo en Colombia- Casos Académicos (A)**

**Angela María Camacho Plata**

**Directora:**

**Adriana Manrique León**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá  
2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi agradecimiento a todos aquellos que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a quienes me abrieron un espacio en su agenda para realizar las entrevistas requeridas para este proyecto, de forma abierta y amable.

También quiero hacer un especial reconocimiento a Adriana Manrique, directora de esta investigación por su pasión, orientación, seguimiento, motivación y constante apoyo.

Un agradecimiento muy especial merece mi esposo y mis padres por su comprensión, paciencia y ánimo recibido para el desarrollo del mismo.

A mis maestros y compañeros del CESA que durante estos dos años de Maestría ha contribuido a mi formación académica y profesional,

A todos, muchas gracias.

## CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>14</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
3.1.	<i>Definición de lujo.....</i>	<i>17</i>
3.2.	<i>Definición marcas de lujo.....</i>	<i>19</i>
3.3.	<i>Modelos conceptuales sobre marketing de lujo .....</i>	<i>21</i>
3.3.1.	<i>Pirámide de acceso a marcas de lujo.....</i>	<i>21</i>
3.3.2.	<i>Marketing mix para marcas de lujo.....</i>	<i>23</i>
3.3.2.1.	<i>Política de producto para marcas de lujo.....</i>	<i>24</i>
3.3.2.2.	<i>Política de precio para marcas de lujo .....</i>	<i>24</i>
3.3.2.3.	<i>Política de plaza o distribución para marcas de lujo .....</i>	<i>25</i>
3.3.2.4.	<i>Política de promoción y comunicación para marcas de lujo .....</i>	<i>26</i>
<b>4.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>28</b>
4.1.	<i>Situación mundial.....</i>	<i>28</i>
4.2.	<i>Contexto socio-cultural.....</i>	<i>31</i>
4.3.	<i>Segmentación del mercado de lujo.....</i>	<i>31</i>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>33</b>
5.1.	<i>Investigación casuística .....</i>	<i>33</i>

5.2.	<i>Características de la investigación</i> .....	34
5.2.1.	Tipo de investigación.....	35
5.2.2.	Unidad de análisis .....	35
5.2.3.	Fase de la Investigación.....	35
5.3.	<i>Finalidad del estudio</i> .....	35
5.4.	<i>Tamaño de la muestra</i> .....	36
5.5.	<i>Limitaciones</i> .....	37
<b>6.</b>	<b>CASOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>38</b>
6.1.	<i>Caso de Estudio Le Collezioni</i> .....	38
6.1.1.	Modelo de negocio Le Collezioni en Colombia.....	39
6.1.2.	Factores de éxito y oportunidades para Le Collezioni en Colombia....	41
6.2.	<i>Caso de Estudio Montblanc</i> .....	43
6.2.1.	Modelo de Negocio Montblanc en Colombia .....	44
6.2.2.	Factores de éxito y oportunidades para Montblanc en Colombia.....	46
6.3.	<i>Caso de Estudio Audi</i> .....	46
6.3.1.	Modelo de Negocio de Audi en Colombia .....	47
6.3.2.	Factores de éxito y oportunidades para Audi en Colombia .....	49
6.4.	<i>Caso de Estudio Diageo</i> .....	50
6.4.1.	Modelo de Negocio Diageo Reserve en Colombia.....	52
6.4.2.	Factores de éxito y oportunidades para Diageo Reserve en Colombia	53

<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual multidimensional sobre el valor del Lujo .....	15
Figura 2. Ilustración pirámide de necesidades de Maslow equivalente para Asia .....	156
Figura 3. Dimensiones de valor para marcas de lujo .....	159
Figura 4. Tipología de las marcas de lujo.....	215
Figura 5. Jerarquía de necesidades para bienes de lujo .....	22
Figura 6. Modelo de acceso a productos de lujo .....	23
Figura 7. Crecimiento de bienes de lujo por región .....	29
Figura 8. Ventas de los bienes de lujo abierto por país en América Latina .....	29
Figura 9. Definición de sectores para mercado de lujo.....	32
Figura 10. Resultados de Negocio Executive S.A.S.....	38
Figura 11. Estrategia Piramidal Montblanc.....	45
Figura 12. Modelo de acceso al lujo sector automotriz.....	49

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Listado de sectores y empresas para la profundización de los casos.....	37
----------------------------------------------------------------------------------	----



## GLOSARIO

**ASPIRACIONAL:** No tiene que ver con necesidades sino con la pretensión de estatus, con la imagen idealizada de nosotros mismos y de cómo queremos que los otros nos vean, (Radio Contempo Magazine, 2009).

**CONCEPTO:** Idea que concibe o forma el entendimiento (Real Academia Española, 2014).

**ESTÉTICO:** Artístico, de aspecto bello y elegante, (Real Academia Española, 2014).

**EXPERIENCIA:** Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo. Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona, (Real Academia Española, 2014).

**EXPLORAR:** Incursionar en un territorio desconocido. Reconocer, registrar, inquirir o averiguar con diligencia una cosa o un lugar, (Real Academia Española, 2014).

**DESCRIBIR:** Determinar cuál es la situación u evento, describiendo el asunto en cuestión, o fenómeno del análisis, (Técnicas de estudio, 2014).

**FUNCIONAL:** Se dice de todo aquello en cuyo diseño u organización se ha atendido, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo, (Real Academia Española, 2014).

**LUJO:** Es cualquier cosa que además de deseable, siempre sobre pasa lo necesario y ordinario, (Heine, 2012).

**MARKETING:** Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, (Real Academia Española, 2014).

**MODELO DE NEGOCIO:** Es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. Se establecen pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía, (definicion.de, 2014).

**ONTOLÓGICO:** Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales, (Real Academia Española, 2014).

**PAÍS EMERGENTE:** son aquellos países cuyas economías aún no alcanzan el estatus de desarrolladas, pero que han avanzado más que sus competidores del mundo en desarrollo, (finanzas, 2013).

**PERSPECTIVA:** Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto, (Real Academia Española, 2014).

**PIRAMIDE:** Diagrama que representa la distribución proporcional de grupos por medio de rectángulos perpendiculares a un eje, cuyo conjunto sugiere muchas veces la forma de una pirámide, (Real Academia Española, 2014).

**PREMIUM:** Adjetivo que se utiliza para calificar un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media, (definicion.de, 2014). La diferencia entre marcas Premium y de lujo es una línea delgada; mientras las marcas Premium se enfocan en características funcionales, las marcas de lujo trascienden y lo hacen bajo un significado simbólico, (Heine, 2012).

**PRESTIGIO:** Realce, estimación, renombre, buen crédito, (Real Academia Española, 2014).

**SÍMBOLO:** Representación sensorialmente perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con esta por una convención socialmente aceptada, (Real Academia Española, 2014).

## 1. INTRODUCCIÓN

Como resultado del dinamismo que presenta el mercado de bienes y servicios de lujo en el mundo, algunos autores han empezado a escribir en busca de un mayor entendimiento que permita a las empresas implementar estrategias efectivas para las marcas en esta industria.

Cuando nos remontamos a la historia, podemos observar que el consumo de lujo se considera bastante antiguo. Durante el siglo XVII se representaba en piedras preciosas, cristales, perfumes y especias. Posteriormente en el siglo XIX y XX, se transformó a productos de grandes artesanos o diseñadores como Christian Dior, Louis Vuitton, entre otros, hasta convertirse en el siglo XXI, en marcas y símbolos con connotaciones profundas y psicológicas para quienes las consumen, (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009). Uno de los primeros autores que estudió el consumo de bienes de lujo fue Thorstein Veblen quien en el año 1899 en su libro *The Theory of Leisure Class*, argumentó que las personas consumen bienes conspicuos y de lujo como símbolo de riqueza, poder y status, (Veblen, 1899, como se cita en: Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009). Por tanto, el concepto de lujo ha sido socialmente divisible, y ha marcado por años la necesidad de mostrar estatus, riqueza y poder en los niveles más altos de la población, lo que ha permeado al resto de la sociedad dada su aspiracionalidad, siendo uno de los motores de crecimiento para los países desarrollados y hoy ya está empezando a serlo en los países emergentes.

Desde 1980 el mercado de lujo crece aproximadamente un 10% al año, a ritmos superiores que la economía mundial, haciendo que la industria de lujo sea cada vez más relevante, (Mckinsey, 2011 como se cita en Heine, 2012). De acuerdo con el estudio global sobre el sector de bienes y servicios de lujo realizado por la consultora Bain & Company, el año 2012 incrementó las utilidades globales un 10% frente al año anterior, arrojando utilidades por €212 billones, esto incluso considerando la “gran recesión” que afectó fuertemente algunas regiones como Europa, (Company & Bain, 2012). No obstante, a pesar de ser uno de los sectores más rentables y crecientes, también es uno de los menos estudiados o sub-investigados, (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009). En busca de maximizar la rentabilidad y dinamismo de esta industria, desde los años 90 se evidencia un aumento en las investigaciones académicas para ampliar el conocimiento sobre el marketing de lujo. En la mayoría de los estudios, los autores coinciden que la teoría es aun incompleta y por tanto, existe oportunidad de estudiar, profundizar y expandir el conocimiento teórico sobre este tema.

Para Colombia el concepto de marketing de bienes y servicios de lujo es aún más nuevo y desconocido. La falta de estudios académicos sobre la industria en general, demuestra que ni las empresas, ni el consumidor, ni la academia, tienen claros los conceptos sobre este tema. Sin

embargo, Colombia también contribuye al crecimiento global y aunque no existen cifras oficiales sobre el sector, a partir de los primeros años del siglo XXI se observa una mayor incursión de marcas de lujo globales al país con tiendas mono-marca tales como: Salvatore Ferragamo, Coach, Longchamp, Vilebrequin, Armani Exchange, entre otras, las cuales son un reflejo de esta tendencia y la estabilidad económica y política en el país, (CPP-Luxury, 2012); esto demuestra que este es un mercado cada vez más atractivo con un crecimiento estimado del 30% entre el año 2008 y 2012, (RCN, 2012). Las proyecciones también son alentadoras, la consultora de lujo CPP-Luxury estima que para el año 2014 Colombia crecerá a ritmos superiores que Brasil, (CPP-Luxury, 2012). Por esta razón, existe la necesidad de explorar esta industria en Colombia la cual se encuentra sin ser investigada, en busca obtener una mayor claridad sobre el concepto de marketing de lujo desde las empresas que operan localmente.

En línea con esto, este proyecto busco estudiar 4 marcas de lujo globales, desde su origen, desarrollo y experiencia en el mercado de lujo en Colombia con el fin de identificar, la forma como cada marca se aproxima al mercado de lujo en busca de capitalizar el crecimiento de esta industria en Colombia.

a. Cada caso presentado resalta los resultados del negocio y las estrategias que se han implementando para maximizar su propuesta de valor en este campo. Asimismo, el proyecto busca resaltar tanto los factores de éxito como las oportunidades a las que se enfrentan para maximizar el crecimiento esperado en esta industria.

La metodología de casos de estudio fue escogida para este proyecto ya que permite realizar la investigación a partir de casos reales en una industria que aun se encuentra sin ser investigada en Colombia. Dentro del análisis se comparan los hallazgos compartidos por las empresas frente a las teorías académicas dadas por algunos reconocidos académicos o expertos en el sector, lo que puede resultar de alta utilidad para los empresarios que operan en este mercado en Colombia.

Cabe resaltar que este estudio no se centrará en analizar las diferentes preferencias y entendimiento de lujo desde el consumidor. Se concentra en el conocimiento de lujo definido desde las empresas entrevistadas, y por tanto, el enfoque de consumidor se estudiará desde la perspectiva de la empresa y su estrategia.

Por tanto, como objetivo general, este proyecto busco estudiar 4 marcas de lujo globales, desde su origen, desarrollo y experiencia en el mercado de lujo en Colombia. con sede en Bogotá, a partir de su experiencia.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

1. A partir de reconocidos académicos o expertos en el sector, establecer un marco teórico destacando las principales teorías y modelos conceptuales que existen sobre el marketing de lujo.
2. Construir cuatro casos de estudio de empresas que comercializan marcas de lujo en Colombia con sede en Bogotá, a partir de entrevistas a profundidad a quienes dirigen la estrategia de las marcas, tomando diferentes sectores tales como: moda y accesorios, escritura y joyería, automóviles, y, licores.
3. Explorar el concepto de lujo y de marketing de lujo que tienen los empresarios entrevistados.
4. Describir los modelos de negocio, resultados alcanzados, y estrategias que han implementado las empresas entrevistadas para comercializar marcas de lujo en Colombia, con sede en Bogotá.
5. Explorar y describir tanto factores de éxito como principales oportunidades a las cuales se enfrentan las empresas entrevistadas, con el fin de maximizar el crecimiento del mercado de lujo en el país.

Dadas las características de la investigación, se utilizó un método exploratorio soportado en la metodología cualitativa como son las entrevistas a profundidad ya que se buscó explorar el concepto que tienen los entrevistados sobre el lujo y el marketing de lujo a igual que sus factores de éxito y oportunidades. De igual modo, el estudio es descriptivo porque de manera cronológica buscó determinar el comportamiento y desarrollo que ha tenido cada empresa en el mercado, estudiando sus modelos de negocio y estrategias para maximizar la propuesta de valor.

La muestra fue a conveniencia y la participación de los entrevistados fue voluntaria. Las organizaciones objeto de estudio fueron Executive S.A.S con la marca Le Collezioni, Estibol con la marca Montblanc, Vas Colombia con la marca Audi y Diageo con su portafolio de lujo. Cabe resaltar que este proyecto no definió hipótesis pues el fin del mismo, partió de obtener información

relevante sobre los casos reales y las prácticas empleadas por las empresas estudiadas bajo el contexto de marketing de lujo.

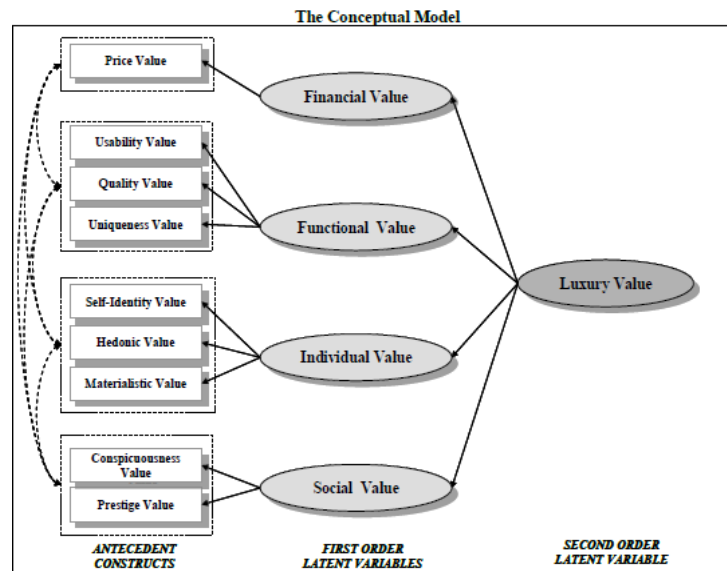
## 2. ESTADO DEL ARTE

El grueso de los estudios académicos sobre el concepto de marketing de lujo se ha escrito durante los años 90. Por tal razón, como estado de arte se resaltaron algunos estudios realizados entre los años 2003-2012. Estos autores replantearon el concepto de marketing de lujo a partir de sus propios modelos conceptuales en busca de robustecer la academia sobre este tema.

Como base se escogieron cuatro grupos de autores. El primero, Jonathan Vickers and Franck Renand (2003) en el documento académico, *The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study- three conceptual dimensions*, plantean un modelo conceptual para distinguir los productos de lujo frente a los no-lujo, estableciendo que los productos de lujo son símbolos personales y de identidad social, y por tanto para diferenciarlos, debe existir una mezcla basada en tres dimensiones: la funcional, la experiencia y la simbólica. La dimensión funcional se refiere a productos con una calidad superior, diseñados para un consumo basado en atributos físicos. La dimensión de la experiencia, se refiere al deseo de consumir y experimentar estímulos sensoriales, y, la dimensión simbólica, se refiere a la motivación que genera en términos de identidad social y personal, (Vickers & Renand, 2003). Al final, la conceptualización establece que los productos de lujo deben contener una mezcla óptima entre las tres variables: la funcional, la experiencia y la simbólica.

El segundo grupo de autores, Wiedmann, Hennigs, Siebels (2007), en el documento académico *Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework*, también realizaron un análisis para estudiar el concepto de marketing de lujo y establecieron un modelo para ser visto desde un contexto multi-cultural. Los autores iniciaron con una revisión bibliográfica, y soportándose en un marco teórico, expresaron que la percepción de valor y los motivos para consumir una marca de lujo no sólo se ata a los aspectos sociales como la exposición de la marca, el estatus, la distinción, y el deseo de impresionar a otros, sino que también, dependen de otras variables tales como las financieras, las funcionales y las individuales, (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007). Por esta razón, los autores plantearon un modelo (ver Figura 1.), para entender el concepto de lujo desde la percepción del consumidor a partir de cuatro dimensiones: la individual, social, funcional y financiera.

**Figura 1. Modelo conceptual multidimensional sobre el valor del Lujo**



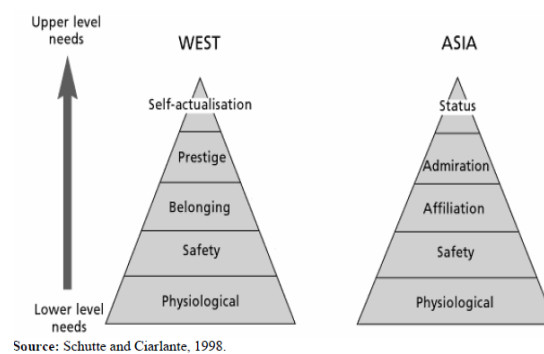
*Figura 1. Artículo académico, Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. Academy of Marketing Science vol. 7, por Wiedmann, Hennigs, & Siebels, (2007).*

El tercer grupo de autores LIM, TING, KHOO, WONG (2012), establecen en el documento académico: *Understanding consumer values and socialization- A case of luxury products*, un modelo para estudiar el consumo de lujo en Asia. En vista de la importancia que los países asiáticos están cobrando en el consumo de bienes de lujo en el mundo, los autores buscan desarrollar un modelo que amplíe el conocimiento a los investigadores y a la industria, logrando un mejor entendimiento del concepto de marketing de lujo para Asia desde tres dimensiones: La social, la individual y la funcional, “Consumers associate three values with the purchase and consumption of luxury products, namely functional value, emotional value, and social value”, (LIM, TING, KHOO, & WONG, 2012). Estos autores establecen que entre las tres, existe un mayor énfasis en las dimensiones que contienen un valor emocional, particularmente la estimulación de experiencias hedonistas, y sociales, ya que consideran que los valores funcionales representados en símbolos, calidad y durabilidad, se encuentran en un segundo nivel (LIM, TING, KHOO, & WONG, 2012).



Para este estudio, los autores aplican una metodología cualitativa basada en entrevistas a profundidad, interceptando consumidores en un centro comercial de lujo en Malasia. Un hallazgo importante del estudio, es la diferenciación que los autores le otorgan a las motivaciones sociales y personales de los asiáticos frente a los occidentales, replanteando la pirámide de Maslow (ver Figura 2.), ya que los asiáticos, le dan un mayor peso al valor social, mientras que los occidentales a la realización personal.

**Figura 2. Ilustración pirámide de necesidades de Maslow equivalente para Asia**



*Figura 2. Understanding Consumer Values and Socialization- A case of Luxury Products. Management & Marketing, LIM, TING, KHOO, & WONG, (2012), p. 209-220*

El cuarto grupo de autores, Fernández, Cea, Santander y Cabrera (2012) hicieron un estudio para entender el significado, motivaciones, y comportamientos de compra asociados al consumidor de lujo en Chile. Este estudio lo considero como estado de arte, ya que ha sido uno de los pocos aplicados en América Latina, lo que demuestra que en la región el contexto está aun más sub investigado. Los autores implementaron un estudio tanto cualitativo con entrevistas a profundidad, como cuantitativo, para describir las principales definiciones y motivaciones que tiene el consumidor chileno perteneciente al nivel socioeconómico alto del país orientado al consumo de productos de lujo, (Fernández, Cea, Santander, & Cabrera, 2012).

Cabe resaltar, que al momento de profundizar en los atributos asociados al consumo de lujo, los autores identificaron que para el chileno “superfluo, extravagancia y autorrealización” tienen una fuerte asociación al concepto, (Fernández, Cea, Santander, & Cabrera, 2012).

Los autores concluyen que Chile tiene oportunidades para desarrollar el segmento de lujo ya que los consumidores no encuentran una gran diferencia entre la forma como adquieren bienes de lujo frente a los de consumo masivo, siendo una oportunidad para las empresas del sector.

### 3. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico busca delimitar las principales teorías y modelos conceptuales sobre los que se ha fundamentado el desarrollo de este proyecto. Por tanto, se parte de una definición y conceptualización sobre qué es lujo, marcas de lujo, hasta llegar a modelos conceptuales sobre el marketing de lujo.

#### 3.1. Definición de lujo

Lujo es una palabra subjetiva, por tanto, contiene cientos de definiciones ya que su significado es aspiracional y está determinado por motivos tanto personales como interpersonales. Dentro de este mundo de definiciones, hay un campo que estudia el consumo de lujo el cual hace referencia a un grupo de artículos, servicios, marcas, o estilo de vida en particular, (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007).

Adam Smith definió el lujo como bienes limitados, difíciles de proveer y/o muy costosos. Esta noción de lujo ha sido vinculada por algunos autores como rareza, materiales escasos y de alto precio; otros autores lo han definido de acuerdo a atributos tales como: único, calidad, belleza, sensualidad, exclusividad, historia, alto precio. (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2002).

No obstante no puede existir una sola definición sobre qué es lujo, ya que cualquier definición va mucho más allá de sus características, atributos, o posición de riqueza. El lujo se establece como un concepto, el cual está vinculado al contexto material, sociológico y psicológico, (Pop, Pop, Fotea, & Mihoc, 2008). Por tanto, este estudio se enfocará en plantear definiciones sobre el consumo de lujo desde diferentes autores y perspectivas tales como la económica, socioeconómico, psicológico y de marketing.

Desde una perspectiva económica, Dubois & Duquesne (1993) definen en su estudio, *The Market for Luxury Goods: Income versus Culture* que los bienes de lujo son más costosos tanto en términos relativos como absolutos, estableciendo que a mayor ingreso económico, mayor es la tendencia a comprar bienes y servicios de lujo, (Dubois & Duquesne, 1993). También, Dubois & Duquesne, identificaron que el deseo de impresionar a otros es una motivación para pagar precios más altos, (Atwal & Williams, 2008). Muchos años antes, Thorstein Veblen (1899) estableció en *The Thoery of Leisure Class* (como se cita en Dubois & Duquesne, 1993) que los consumidores utilizan los productos de alto precio como símbolo de riqueza, y definió que los bienes de lujo son aquellos que tienen un alto precio diferencial.

Desde una perspectiva socioeconómica, los autores Vickers & Renand, también se basaron en la definición de Thorstein Veblen (1899) quien argumentó en *The Theory of Leisure Class*, que los bienes y servicios de lujo deben ser estudiados desde un punto de vista socio-económico acorde al contexto de cada país, en línea con esto, Vickers & Renand establecen que un bien de lujo debe ser algo que se encuentra fuera de las necesidades básicas diarias (Vickers & Renand, 2003). Así como Vickers & Renand, Heine (2012) y otros autores definen lujo como un deseo que sobre pasa lo necesario y lo ordinario.

Coco Chanel, la diseñadora de modas francesa enmarcó el lujo como un concepto que sobre pasa las necesidades básicas, definiendo el consumo de lujo solo para aquellos que ya han satisfecho sus necesidades básicas, “Lujo, es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad” (como se cita en Frases y Pensamientos, 2013). Por tanto, lujo no es sólo una necesidad del consumidor, es un deseo que se encuentra en un plano emocional.

Otros autores describen la definición desde una perspectiva psicológica como el nivel más alto de prestigio que logra envolver valores físicos y psicológicos, (Vigneron & Johnson, 1999). El término también se relaciona a la compra de un bien que representa valor tanto para el individuo como para su grupo de referencia, (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007). Dubois & Laurent exploraron la definición desde el consumidor y establecieron que el concepto tiene asociaciones tales como “superior”, “calidad”, “buen gusto”, “brillantez”, mostrando que es un concepto ambiguo sobre el cual existe un alto grado de desconocimiento, (Dubois & Laurent, 1994).

Desde marketing, las definiciones además de considerar todas las variables ya mencionadas, cobra una perspectiva desde la experiencia, así como lo establecen los autores Berthon, Pitt, Parent, y Berthon quienes definen “Luxury brands rely on the development of aesthetic acuity to value a masterpiece experience.” (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009). Asimismo autores internacionales como Atwal & Williams, , también establecen la importancia de la experiencia como eje de éxito en el marketing de lujo (Atwal & Williams, 2009), ya que el mercadeo de bienes y servicios de lujo se ha convertido en proceso cada vez más complejo ya que no sólo se asocia con transmitir una imagen de calidad, rendimiento y autenticidad, sino también, se intenta vender una experiencia enlazada con el estilo de vida del consumidor.

Como definición para este estudio, partiendo de la premisa que no existen definiciones sobre consumo de lujo en Colombia, quiero retomar la definición de Heine que establece que lujo es cualquier cosa que además de deseable, siempre sobre pasa lo necesario y ordinario, (Heine, 2012), agregándole un plano emocional que considera tres variables esenciales como son la

motivación psicológica, social y funcional, siendo las psicológicas el factor que más diferencia a los bienes de lujo, de los no-lujo.

### 3.2. Definición marcas de lujo

A pesar que existen varias definiciones sobre qué es una marca, cabe resaltar que al ser un concepto tan nuevo, aún no existen definiciones claras sobre qué es una marca de lujo. No obstante, ya se han generado algunas conceptualizaciones sobre el tema, dadas por algunos autores como Kapferer & Bastien, Heine, Vickers & Renand, expuestos a continuación:

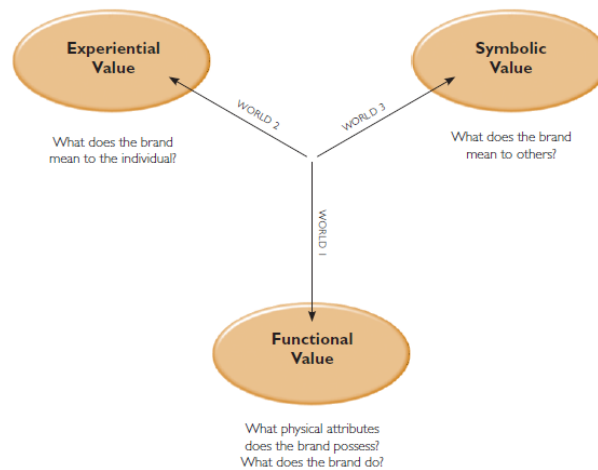
Los autores Kapferer & Bastien, establecen que no hay lujo sin marcas. Una marca de lujo va más allá del bien o servicio, es construida a partir de su reputación dentro del grupo social. Para ser definida como marca de lujo no solo debe ser calificada como tal, sino también aceptada social y culturalmente, (Kapferer & Bastien, 2009). La diferencia entre marcas Premium y de lujo es una línea delgada; mientras las marcas Premium se enfocan en características funcionales, las marcas de lujo trascienden y lo hacen bajo un significado simbólico, (Heine, 2012).

De acuerdo con Heine, una marca de lujo comprime seis asociaciones, sobre las cuales deben ser estudiada: un precio relativamente más alto, una calidad preferente, y atributos superiores tales como rareza, estético, extraordinario y simbólico. (Heine, 2012). Lo que indica que una marca de lujo es una imagen en la mente del consumidor asociada con productos que superan lo necesario y ordinario al ser comparados con otros que pertenecen a la misma categoría.

Diferentes autores como también Vickers & Renand mencionados en el estado de arte, y, Berthon et al. (2009), han establecido que las marcas de lujo al ser símbolos de identidad personal y social, tienen una mezcla distintiva de tres dimensiones: la funcional, la simbólica y la experiencia. Berthon et al. (2009), plantean en el documento académico, *Aesthetics and Ephemerality* (2009) una conceptualización sobre las marcas de lujo. Primero a partir de la teoría de Keller (2003), establecen que el valor de las marcas de lujo debe ser estudiado a partir de tres dimensiones: la experiencia, la simbólica y la funcional, (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2002). Estas se pueden observar en la Figura 3 donde se muestra que el valor de la experiencia responde a lo que significa la marca para el individuo; el valor simbólico responde a qué significa la marca para otros, y, el valor funcional responde a los atributos físicos que tiene la marca.

Esta teoría refleja que una marca de lujo tiene una mezcla de las tres dimensiones, aunque puede tener un mayor énfasis en alguna, por ejemplo, un restaurante de lujo como El Bulli tiene un mayor énfasis desde la experiencia, Ferrari desde lo simbólico y Louis Vuitton desde lo funcional.

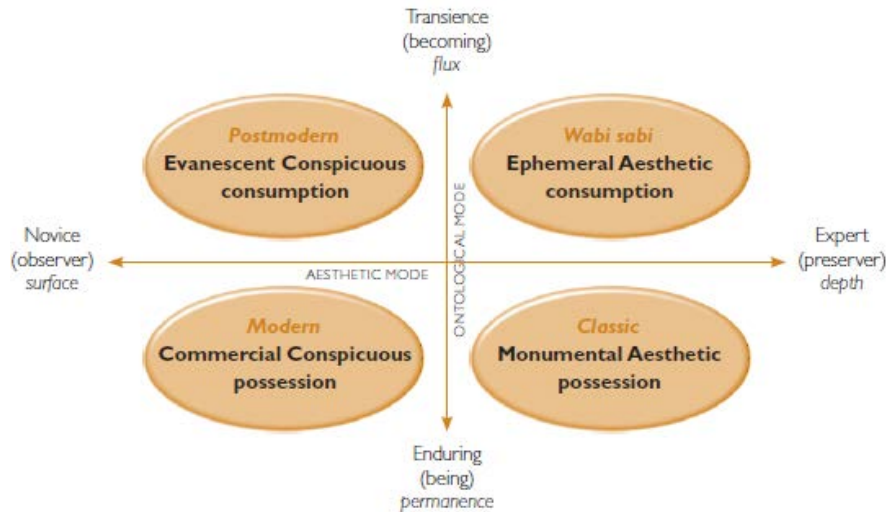
**Figura 3. Dimensiones de valor para marcas de lujo**



*Figura 3. Aesthetics and Ephemerality. Berthon et al. (2009)*

Asimismo, los autores establecieron que las marcas de lujo se deben entender desde diferentes tipologías bajo la dimensión de lo estético (percepción) y lo ontológico (que trata del ser). Basado en esto, establecieron cuatro tipologías para ubicar las marcas de lujo las cuales se pueden observar en la Figura 4. Las modernas, que hacen referencia a un lujo asequible, popular y menos superficial. Las clásicas que se refieren a lo artístico y profundo, donde los símbolos cobran mayor importancia. Las pos-modernas que hacen referencia al glamour, brillantez, rechazando jerarquías culturales y gusto refinado, por último, las Wabi-sabi, que representan lo efímero, pasajero, y artístico que resalta el buen gusto, resultado de la máxima expresión entre experto, profundo y transitorio, (Berthon, Pitt, Parent, & Berthon, 2009). Esto refleja que las marcas de lujo se tipifican de acuerdo a las necesidades que busca satisfacer en el consumidor, las cuales tienen como base connotaciones profundas psicológicas y emocionales para el consumidor, junto con una percepción de belleza y arte superior.

**Figura 4. Tipología de las marcas de lujo**



*Figura 4. Aesthetics and Ephemerality. Pitt, Parent, & Berthon, (2009)*

### 3.3. Modelos conceptuales sobre marketing de lujo

Existen diferentes modelos conceptuales sobre cómo atender un mercado de lujo. Algunos modelos, son soportados en la pirámide de acceso al lujo establecida por la autora francesa Danielle Alléres (1990) quien funda diferentes niveles de lujo basados en los distintos niveles socioeconómicos. Otros autores, han basado los modelos desde las variables de marketing mix planteado inicialmente por Phillip Kotler: Producto, Plaza, Precio y Promoción, indicando que el modelo de lujo se debe comportar de forma inversa al modelo de marketing tradicional.

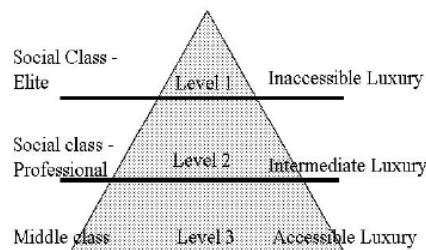
#### 3.3.1. Pirámide de acceso a marcas de lujo

El nivel de acceso a marcas de lujo se puede determinar en relación a los ingresos y a la cultura. Durante el año 1993, los autores Dubois y Duquesne en el documento académico *The Market of Luxury Goods: Income versus Culture*, desarrollaron un estudio exploratorio para estudiar la penetración que tienen las marcas de lujo en relación a los efectos del ingreso y nivel cultural. En

línea con este estudio los autores sugirieron diferenciar claramente el lujo accesible del lujo exclusivo, impactando los niveles de penetración y recompra, (Dubois & Duquesne, 1993).

Durante los años 90, la autora Danielle Alléres (1990) (como se cita en Vickers & Renand, 2003), en su libro *Luxe*, construyó un concepto para entender la accesibilidad del lujo desde una perspectiva socioeconómica. La autora propone tres dimensiones (Figura 5). La primera dimensión describe el lujo inaccesible, que hace referencia a un grupo élite en la clase socioeconómica que se identifica con productos distintivos y únicos asociados a un precio extremadamente alto, ofreciendo un prestigio social excepcional. El lujo intermedio, describe la categoría asequible a un grupo intermedio entre la clase elite y la clase media. El tercer grupo es el lujo accesible, deseado por la clase social media en busca de un mayor status social.

**Figura 5. Jerarquía de necesidades para bienes de lujo**



*Figura 5. The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study- three conceptual dimensions.*  
Vickers & Renand, (2003)

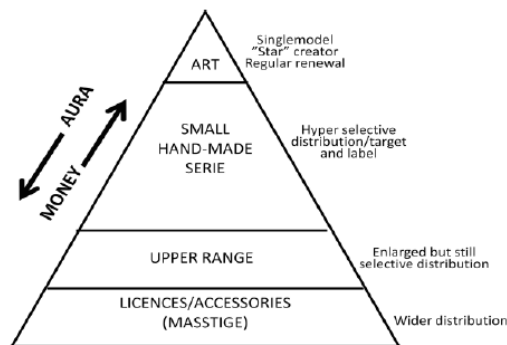
La teoría de Danielle Alléres (1990) ha sido inspiración para muchos autores y reconocidas empresas de lujo, quienes han replanteado la pirámide con el fin de definir estrategias sobre la accesibilidad del lujo. El enfoque lo han realizado para definir la ubicación estratégica de las marcas dependiendo de su nivel de lujuria o *luxuriousness* en busca de generar una mayor base de consumidores que poco a poco van haciendo un *trade-up* de acuerdo con su capacidad socio-económica, momento y estilo de vida.

El modelo tipo pirámide de Kapferer & Bastien (Figura 6), establece cuatro dimensiones y las describe a partir de su nivel de acceso: *masstige* o productos con una amplia distribución; productos con un rango superior que manejan una distribución más selecta; unidades limitadas que

manejan una distribución aun más selecta, y, productos únicos o creadores de un modelo único, (Kapferer & Bastien, 2009). Este tipo de pirámide, al igual que la mencionada anteriormente, permite analizar el nivel de acceso para un segmento de lujo de acuerdo con el segmento de la población y nivel socioeconómico.

La pirámide de acceso también permite analizar el acceso a lujo desde: un sector a partir de los diferentes segmentos o categorías, un mismo grupo empresarial a partir de sus diferentes marcas, o desde una sola marca a partir de sus diferentes líneas y sub-líneas. No todas las marcas usan la pirámide de acceso como modelo, pues muchas se dirigen a un mercado o target específico y por tanto cuentan con estrategias claras y consistentes en el tiempo.

**Figura 6. Modelo de acceso a productos de lujo**



*Figura 6. The Luxury Strategy, break the rules of marketing to build luxury brands.*

*Kapferer & Bastien, (2009)*

### **3.3.2. Marketing mix para marcas de lujo**

Phillip Kotler establece que para proveer una propuesta de valor, las empresas deben implementar su estrategia basada en un programa de marketing mix a partir de cuatro grandes grupos denominados las cuatro “pes” del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Cada empresa combina las cuatro “pes” en busca de generar la respuesta deseada en su mercado objetivo influyendo sobre la demanda del producto, (Kotler & Armstrong, 2008). No obstante, algunos expertos en marketing de lujo como Dubois (1992); Kapferer & Bastien (2009) y Heine (2012), han



establecido que las marcas de lujo deben seguir una normas irrompibles, empleando una estrategia de marketing mix que contradice las normas generales del marketing tradicional.

#### **3.3.2.1. Política de producto para marcas de lujo**

El objetivo del marketing tradicional es generar crecimientos en volumen con el fin de alcanzar liderazgo en el mercado a partir de una masificación del producto. El trabajo de cada gerente de marca es aumentar la penetración del producto para mantener crecimientos a doble dígito (Kapferer & Bastien, 2009). El desarrollo de productos masivos nace de estudios de consumidor con el fin de satisfacer las expectativas del mercado objetivo. No obstante esta aproximación al mercado contradice los principios del marketing de lujo que indica que los productos de lujo no pueden ser desarrollados en respuesta a los deseos específicos del consumidor en busca de satisfacer una demanda creciente. Los productos de lujo deben ser creados bajo una visión e identidad clara, coherente y consistente la cual no debe cambiar en el corto plazo, (Heine, 2012). Incluso es importante considerar a expertos en el mundo de lujo como Uwe Ellinghaus, vicepresidente de ventas y marketing global para Montblanc en entrevista con Revista Tiempo quien mencionó que las marcas de lujo siempre deben poner especial atención a la imagen de marca y nunca comprometerla con los objetivos de corto plazo, (Ellinghaus, 2013).

Hacer que el producto sea raro y escaso no implica que tenga un pobre resultado en ventas, es el resultado de una estrategia deliberada de resistirse a la demanda para alcanzar un valor superior, (Kapferer & Bastien, 2009). Por tanto, los productos de lujo deben ser percibidos por ofrecer un precio y una calidad superior a productos de su misma categoría, además de gozar de atributos donde se destaca la escasez, lo auténtico y único lo que claramente se destaca de los productos tradicionales.

#### **3.3.2.2. Política de precio para marcas de lujo**

Mientras que el marketing tradicional determina el precio en función de la demanda, cuando baja el precio, aumenta la demanda, el marketing de lujo define el precio a partir de la percepción de lujo que se quiere alcanzar. Indica incluso que entre más lujoso, más alto debería ser el precio, y que por el contrario, las marcas de lujo deben buscar incrementar precios año a año en la medida en que aumenta la demanda, (Kapferer & Bastien, 2009). Así como el precio es el indicador más importante de calidad y prestigio, las marcas de lujo se deben resistir a implementar tácticas

promocionales con el fin de activar la demanda en el corto plazo (Keller, 2009). Es por esto que para justificar el precio superior las marcas de lujo deben robustecer los atributos a sus clientes que refuerce el valor y la calidad superior.

Sobre los precios en descuento es importante considerar el crecimiento que en la industria de lujo a nivel mundial están teniendo los *Luxury Outlets* y la posición que tiene una firma de lujo llamada The Luxury Institute la cual indica que las recesiones han llevado a las marcas de lujo a explorar nuevos caminos para desarrollar el negocio como lo han sido los *Luxury Outlets*. Estos *Luxury Outlets* se han convertido en un motor de crecimiento para la industria y aunque a la fecha son rentables, se debe considerar que el marketing de lujo tiene reglas que no pueden ser violadas y por tanto, no se puede ignorar el impacto negativo que esto puede traer para una marca de lujo en largo plazo, (LUXURY INSTITUTE, 2013).

No se puede olvidar que los reales consumidores de lujo son altamente educados y bien conectados en la sociedad. Por tanto, cuando se afecta la experiencia personalizada y acceder a la marca se vuelve “fácil”, con el tiempo la marca se empieza a erosionar y pierde exclusividad. Hoy, altos ejecutivos de firmas de lujo se están empezando a preocupar por la tendencia de crecimiento apalancado en los *Luxury Outlets* que aunque a corto plazo generan alivios en el cumplimiento de ventas y presupuestos, a largo plazo pueden estar alejando a los compradores que están dispuestos a pagar el precio que debe ser, lo que puede afectar el valor de exclusividad en la marca, creando un daño que puede ser irreparable para una marca de lujo.

### **3.3.2.3. Política de plaza o distribución para marcas de lujo**

Los autores Hedenmark y Westerling establecen que la marca de lujo debe mantenerse exclusiva como parte de la construcción de su imagen de marca, (Hedenmark & Westerling, 2010). En línea con esto, las marcas de lujo deben cuidadosamente controlar su distribución y estrategia de canales de manera que esté alineado con la promesa de marca destacando la exclusividad y el prestigio. Heine indica que la distribución también impacta la imagen de lujo en una marca, la escasez y la rareza son atributos esenciales para construir el valor de lujo en las marcas, (Heine, 2012). Asimismo, Kapferer & Bastien (2009) resaltan que el principio básico del marketing de lujo indica que una marca debe ser difícil de obtener por los clientes, incluso deben existir barreras para alcanzarla.

Como estrategia de distribución, los *flagship stores* han cobrado gran relevancia, tema que ha sido estudiado por los autores Croatas Plazibat y Brajević, quienes establecen la importancia de los mismos para la construcción de la imagen de marca, así como para facilitar la expansión internacional de la misma. Normalmente los *flagship stores* no buscan generar rentabilidad dada por la tienda per sé, ya que son las tiendas más grandes de la marca, ubicadas en las calles más prestigiosas de las principales ciudades del mundo y se destacan por su detalle y diseño ya que el mismo debe ser un modelo para transmitir el estilo de vida que la marca quiere proyectar, (Plazibat & Brajević, 2011). Por esta razón los *flagship stores* se convierten en un espacio de construcción de experiencias únicas y relaciones, no sólo con clientes o consumidores de la marca, sino también, con distribuidores o franquiciantes de la marca, lo que permite reforzar su valor de internacionalidad, necesario para una marca de lujo.

En términos de distribución para una marca de lujo cabe destacar que el valor de exclusividad, el cual depende del acceso que tienen los consumidores hacia esta, por tanto, su ubicación debe ser precisa y consistente con las otras variables del marketing mix, al igual que su imagen y experiencia en cada boutique o punto de venta, con el fin de lograr que la percepción de exclusividad y prestigio de la marca se mantenga de forma sólida en el tiempo.

#### **3.3.2.4. Política de promoción y comunicación para marcas de lujo**

Las marcas de lujo deben mantener a sus consumidores conectados con la marca, garantizando que cada interacción con la tienda, su sitio web y su personal, se mantenga en línea con el buen gusto, la preferencia y expectativa de sus consumidores. En contraste con las marcas masivas, un incremento en el conocimiento de una marca de lujo no necesariamente lleva a una creciente demanda, esto depende del segmento de mercado al cual se dirige ya que incluso cuando el conocimiento de la marca aumenta puede que distraiga a los consumidores originales quienes están dispuestos a pagar un mayor precio para diferenciarse, perdiendo valor en atributos como exclusividad, extraordinario, simbólico y raro, (Heine, 2012). Es así como consultoras de lujo destacan que las exitosas marcas de lujo siempre tienen una historia para contar, (Hazlehurst, 2013), la cual está relacionado con la mística extraordinaria alrededor del pasado y herencia de la marca, haciéndola parte integral de su imagen y su esencia.

Personalizar la comunicación y la experiencia se vuelve indispensable, por tanto, algunos autores también indican que el marketing de lujo es el campo favorable para aplicar estrategias de marketing relacional (Pop, Pop, Fotea, & Mihoc, 2008), ya que la satisfacción del cliente se

convierte en el eje central para que un producto o servicio se considere o no de lujo, y a partir de esto se construya la lealtad y confianza con la marca a largo plazo.

El concepto de relaciones públicas es un factor indispensable para las marcas de lujo, (Rohit & Bates, 2011), y se construye a partir de líderes de opinión, medios o celebridades para generar credibilidad e impacto con el fin de asociarse a la personalidad y estilo de vida de la marca. Es una estrategia de comunicación que sobre pasa la estrategia tradicional de publicidad la cual está más enfocada en generar deseo de consumo de la marca y 'voz a voz' en medios y círculos sociales.

Por tanto, el componente de las relaciones públicas juega un rol fundamental al tener clientes altamente influyentes en la sociedad, convirtiéndose en uno de los pilares de comunicación para amplificar los mensajes principales, pues hoy, el marketing de lujo depende cada vez más del 'voz a voz', logrando que consumidores promuevan su gusto y experiencias a otros.

## 4. SITUACIÓN ACTUAL

### 4.1. Situación mundial

De acuerdo con el estudio global sobre el sector de bienes y servicios de lujo realizado por la consultora Bain & Company, el año 2012 incrementó las utilidades globales un 10% frente al año anterior, arrojando utilidades por €212 billones, esto incluso considerando la “gran recesión” que afectó fuertemente algunas regiones como Europa, (Company & Bain, 2012). Para el año 2013, se considera que las ganancias pudieron crecer un 50% más rápido que todo el PIB global, estabilizándose con un crecimiento alrededor de 5%. Los mayores crecimientos provienen de: Dubái que representa más del 60% del consumo de los Emiratos Árabes Unidos; China que mantiene el crecimiento en línea con su PIB, y las nuevas zonas tales como el Sur de Asia y Sur América donde están surgiendo nuevos consumidores potenciales como lo son los: “HENRYs” (High Earnings, Not Rich Yet), y la clase media emergente, convirtiéndose en una nueva generación para el consumo de marcas de lujo, (Company, 2013).

Cabe resaltar la importancia que tienen hoy las marcas de lujo para adaptarse a los mercados emergentes. De acuerdo con el libro *Luxury brands in emerging markets*, los productos de lujo deben mantenerse globales e internacionales (Bryson & Atwal, 2014), no obstante al incursionar mercados emergentes, deben demostrar cierta consistencia dentro de las fronteras de cada país, identificando detonantes locales para hacerlas exitosas sin perder la internacionalidad como valor fundamental para una marca de lujo.

Euromonitor, reconocida firma que realiza investigación e inteligencia de mercados a nivel mundial, estudió el mercado de bienes de lujo (sin incluir automóviles) e identificó que América Latina es la tercera región en el mundo con mayor CAGR (2007-2012) después de Asia Pacífico, Medio Oriente y África, indicando que el tamaño de ventas estimado para América Latina es de USD16.568Mn donde Brasil, México y Argentina son los mercados más representativos y por tanto los únicos medidos hasta el momento por la firma. (Euromonitor, 2013). No obstante, a pesar que Euromonitor no lo menciona, es importante destacar a Chile como uno de los mercados más relevantes para América Latina, mencionado por la Asociación de Marcas de Lujo ya que ha mostrado un crecimiento anual del 10% en los últimos años, lo que ha sido el doble de la economía chilena. Para el año 2012 sus ventas superan las de Argentina, para convertirse en el segundo mercado de lujo del Cono Sur, detrás de Brasil (BBC, 2013).

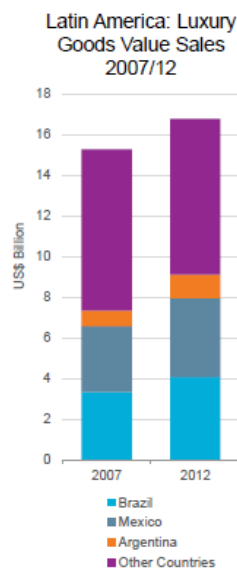
**Figura 7. Crecimiento de bienes de lujo por región**



*Figura 7. Luxury Goods: Global Trends and Prospects. Euromonitor 2013*

En línea con lo anterior, se observa en la figura 7, que Asia Pacífico es el mercado con mayor crecimiento compuesto en la industria de lujo en los últimos 5 años, seguido por Medio Oriente y África. En tercer lugar se encuentra América Latina, superando el promedio global, superando de forma importante a países desarrollados como Europa, Australia y Norte América.

**Figura 8. Ventas de los bienes de lujo abierto por país en América Latina**



*Figura 8. Luxury Goods: Global Trends and Prospects. Euromonitor 2013*

De acuerdo con la Figura 8, Brasil y México son los países más destacados dentro de América Latina. De acuerdo Bain & Company, el estudio más reciente para Brasil que es del año 2011, refleja que las ventas de las marcas de lujo aumentaron más de un 20% en comparación al año 2010, (Drigentes Digital, 2013). Por otro lado, en línea con el diario El Financiero, el consumo de lujo en México para el 2013 es el de mayor crecimiento de la región, creciendo un 12%, mientras las ventas al por menor en ese país solo crecieron 3,7%, (El Financiero, 2014). Como mencionado anteriormente, cabe resaltar el crecimiento que está presentando Chile el cual no es medido por Euromonitor, que ya supera el crecimiento de Argentina, más aun dada la actual situación política y económica en ese país que está restringiendo el mercado de lujo.

En cuanto a Colombia, el mercado de bienes de lujo aún no ha sido medido por ninguna firma, por tanto aún no se cuenta con cifras oficiales ni estimadas. La única firma que ha realizado una aproximación ha sido la consultora de lujo CPP-Luxury, la cual ha establecido que Colombia es hoy uno de los mercados con mayor potencial en el sector de lujo en América Latina e indica lo siguiente: *“... we have looked at the evolution of these markets and the constant growth both in terms of sales but also in terms of buying power, especially among the upper middle class, not necessarily the super rich. Colombia is having an impressive GDP growth / growth of all economy sectors / stable political environment / booming upper middle class / a wealthy segment increasingly driven by lifestyle (golf, polo, cultural events),”* (CPP-Luxury, 2012). Aunque todos los países emergentes son los nombrados a aportar los mayores crecimientos en este mercado, el grupo económico con mayor crecimiento esperado para el mercado de lujo es el denominado BRIC donde se incluye a Brasil, Rusia, India y China, (Lamb, 2012). Colombia desde un contexto global, forma parte de los CIVETS junto con Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sur África, los cuales también representan países emergentes como buenas proyecciones de crecimiento económico, poblacional y estabilidad política. Dentro de estos CIVETS, Colombia se destaca como un mercado emergente atractivo, con muy buenas perspectivas económicas y políticas para el futuro, proyectando incluso, crecimientos superiores a Brasil, (Investopedia).

Adicionalmente, entorno al comercio internacional, el país ya cuenta con una agenda de integración que incluye, TLC con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, Comunidad Andina, México, Chile, Mercosur, entre otros. Esta agenda comercial representa el 70% del PIB Mundial y el 65% de las importaciones, (ANDI, 2012) y es favorable para las marcas de lujo que son internacionales, lo que mejora las negociaciones de importación y garantizan competitividad en precio, logrando que se mejoren las condiciones para el comprador, garantizando el mismo precio

en Colombia comparado con las boutiques en el exterior, o incluso, manejando el mismo precio de venta en dólares en todas las tiendas del mundo como lo hace Montblanc.

#### **4.2. Contexto socio-cultural**

Esta contextualización busca tener un soporte socio-económico y cultural para delimitar variables que impactan el consumo de lujo como resultado de la modernización, lo que ha permitido que los productos se extiendan a diferentes categorías para servir un amplio mercado de consumidores, no solo aquellos en niveles socio económicos más altos, sino también aquellos en las clases sociales media-alta (LIM, TING, KHOO, & WONG, 2012).

En términos socio culturales, diversos cambios en los patrones pueden estar incidiendo en un mayor consumo de bienes de lujo. Los autores Vickers & Renand lo explican de la siguiente manera: *“The rapid rise in standards of living and increasing consumer product knowledge has given rise to democratization to what has traditionally been described as top-of-the range products. Flexible payment systems such as credit cards have substantially contributed to the diffusion of luxury products and have given rise to a consumer schizophrenia”*, (Vickers & Renand, 2003).

Estos cambios están permitiendo el crecimiento en nuevos segmentos, como los que se analizaron previamente en la base de la pirámide de acceso donde la clase media juega un rol fundamental, (Silverstein & Fieske, 2006). Para Colombia hoy, la clase media-alta representa una sólida base para soportar este crecimiento ya que se ha duplicado en la última década pasando de un 15% a un 28% desde el año 2002 hasta el 2011, donde se prevé que el año 2012 haya cerrado con un 30% de participación, representado en 13,8 millones de personas frente a 1,38 millones de ricos y 16,5 millones de pobres, (Tiempo, 2012). Este crecimiento de la clase media es importante para el mercado de lujo, ya que representa el segmento aspiracional siendo atractivo para las marcas que de acuerdo con la pirámide de acceso al lujo, atiende el nivel de acceso e intermedio.

#### **4.3. Segmentación del mercado de lujo**

Algunas fuentes han segmentado el mercado de bienes y servicios de lujo abierto por sectores. La consultora de Marketing Clinic Luxury ha establecido una segmentación conceptual agrupando los principales sectores en tres grupos: Bienes de lujo, inversiones de lujo y estilo de vida de lujo (Figura 9). Esta segmentación resulta interesante ya que concentra en un grupo: artículos de lujo



así como moda, accesorios, joyas, relojes, productos de belleza, en otro grupo inversiones tales como coleccionables, fondos de capital, inmuebles, y en otro aquellos que ayudan a reforzar el estilo de vida, así como diseño de interiores, automóviles, licores, y viajes de lujo.

**Figura 9. Definición de sectores para mercado de lujo**



*Figura 9. Consultora Luxury Marketing Clinic, mc (recuperado 2013)*

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Investigación casuística

Como se estableció anteriormente, el objetivo general de este proyecto es estudiar 4 marcas de lujo globales, desde su origen, desarrollo y experiencia en el mercado de lujo en Colombia. Por tanto, en ausencia de investigaciones o conceptos ya definidos o probados en Colombia sobre el marketing de lujo, la metodología casuística resulta de mejor utilidad enmarcando la investigación a partir de prácticas reales y acciones de las empresas estudiadas en este campo.

A continuación, vale la pena resaltar qué es la metodología casuística y qué beneficios aporta para el proyecto. La metodología casuística busca conocer a fondo de manera crítica y creativa prácticas empresariales colombianas, especialmente donde aun existe desconocimiento como es el marketing de lujo. En línea con esto, considerando que las empresas colombianas son una fuente inagotable de información y conocimiento, los estudios de caso son un instrumento útil para consolidar en ejemplo situaciones reales con el fin de reforzar un análisis específico. Los logros y beneficios obtenidos por la implementación de acertadas estrategias de marketing permitirán a los empresarios del sector nutrir el conocimiento, ya que actúa como punto de partida para la búsqueda de alternativas que apunten a la correcta toma de decisiones,(Echeverri, 2011).

Asimismo otros autores definen un caso de estudio como el examen detallado de un ejemplo el cual no puede entregar información generalizada, pero sí puede ser utilizado de forma preliminar como una etapa de la investigación para proveer una hipótesis que posteriormente deberá ser probada de forma sistemática en un grupo más amplio, (Denzin & Lincoln, 1998).

El caso de estudio puede ser exploratorio, usado como una etapa preliminar de una investigación que luego puede ser probada de forma sistemática, siendo un punto de partida para una hipótesis, En línea con esto, este tipo de investigación permite obtener una percepción más completa del objeto de estudio, para posteriormente realizar una comparación cualitativa de los distintos casos con el fin de complementar el análisis y las conclusiones.

## 5.2. Características de la investigación

Para un caso de estudio lo más importante es la definición de las preguntas, ya que a partir de esto se puede establecer si la investigación será exploratoria, descriptiva o explicativa, cabe anotar que aunque cada estrategia es distintiva, también se sobre ponen y se pueden mezclar. En línea con esto, el estudio exploratorio busca obtener un resultado a partir de preguntas abiertas tales como: Qué, Dónde, Cuánto, Cuáles. El estudio descriptivo también parte de estas preguntas pero se usa cuando el objetivo de la investigación consta de describir la incidencia de un fenómeno o para predecir algunos acontecimientos. En contraste las preguntas Cómo y Por qué, son usados para investigación explicativa, las cuales buscan unir hilos y estudiar trazos en el tiempo, los cuales se usan para crear casos históricos, (Yin, 2003).

Dadas las características de la investigación, se utilizó un método exploratorio soportado en la metodología cualitativa como son las entrevistas a profundidad ya que se buscó explorar el concepto que tienen quienes dirigen o gerencian marcas de lujo en Colombia con sede en Bogotá, sobre el lujo y el marketing de lujo, a igual que sus factores de éxito y oportunidades. De igual modo, el estudio es descriptivo porque de manera cronológica busca determinar el comportamiento y desarrollo que ha tenido cada empresa en el mercadeo de lujo, estudiando sus modelos de negocio y estrategias para maximizar la propuesta de valor en este mercado. La muestra fue a conveniencia y la participación de los entrevistados fue voluntaria.

Como fue mencionado al inicio, este proyecto no definió hipótesis pues el fin del mismo, partió de obtener información relevante sobre las prácticas empleadas por las empresas estudiadas bajo el contexto de marketing de lujo y por tanto, no se busca comprobación de una hipótesis alguna. Las preguntas sobre el cual partió la investigación fueron las siguientes:

- ¿Qué es lujo en Colombia para el empresario que dirige la estrategia de las marcas?
- ¿Cuál es el concepto que tiene sobre marketing de lujo?
- ¿Cuál es el modelo de negocio y las estrategias que implementa la empresa para cumplir con la propuesta de valor en el mercado de lujo?
- ¿Cuáles han sido los factores de éxito de la empresa para capitalizar el consumo de lujo?
- ¿Cuáles son las oportunidades a las que se enfrenta la empresa para alcanzar su proyección esperada?

### **5.2.1. Tipo de investigación**

Documental, Exploratoria y Casuística.

### **5.2.2. Unidad de análisis**

- Grupo 1: Directores de la marca en Colombia.
- Grupo 2: Asesores de ventas, directores globales de la marca.
- Grupo 3: Clientes de la marca.

### **5.2.3. Fase de la Investigación**

- Fase 1: Revisión Documental: 4 meses
- Fase 2: Entrevistas a profundidad con el grupo pionero: 2 meses
- Fase 3: Escrito del caso. 2 meses
- Fase 4: Contrastación entre teórico y práctico: 2 meses
- Fase 4: Compartir los casos finales (fase posterior y final).

## **5.3. Finalidad del estudio**

La finalidad de este estudio es estudiar 4 marcas de lujo globales, para analizar desde su origen, desarrollo y experiencia, en el mercado de lujo en Colombia para posteriormente compartir el análisis con otros interesados de la industria de lujo y la academia.

#### **5.4. Tamaño de la muestra**

Para elaborar una investigación profunda y heterogénea estudiando diferentes segmentos dentro del sector, se estudiaron cuatro casos de empresas que comercializan marcas de lujo en Colombia con sede en Bogotá, de distintas actividades económicas: moda y accesorios, escritura y joyería, automóviles, y, licores.

Esto permitió analizar a cada empresa dentro de su propia experiencia en situaciones relacionadas al marketing de lujo. Las organizaciones objeto de estudio fueron Executive S.A.S con la marca Le Collezioni, Estibol con la marca Montblanc, Vas Colombia con la marca Audi y Diageo con su portafolio de lujo.

La recopilación de datos se llevó a cabo a partir de entrevistas a profundidad aplicadas a gerentes que hoy dirigen la estrategia de las marcas de lujo estudiadas, con sede principal en Bogotá. Las entrevistas se llevaron a cabo entre agosto y octubre de 2013 en las oficinas de cada entrevistado. La entrevista a profundidad se enfocó en estudiar los siguientes conceptos:

- El concepto de lujo y el marketing de lujo.
- Los resultados y descripción del modelo de negocio y estrategias de marketing de lujo que aplican las empresas para atender el mercado de lujo en Colombia.
- Los factores de éxito que les han permitido capitalizar el crecimiento del negocio en Colombia, así como las principales oportunidades a las cuales se enfrentan las empresas para maximizar el crecimiento esperado en un futuro.

**Tabla 1. Listado de sectores y empresas para la profundización de los casos**

<b>Segmento de acuerdo con Luxury Marketing Clinic</b>	<b>Sector</b>	<b>Empresas entrevistadas</b>	<b>Entrevistados</b>
Artículos de lujo	Moda & Accesorios	Executive S.A.S- Le Collezioni	Alexander Álvarez- Gerente Administrativo Executive S.A.S.
Artículos de lujo	Joyas & relojería	Estibol- Montblanc <	Catarina Mejía Directora Mercadeo Montblanc.
Estilo de vida	Licores de lujo	Diageo Reserve	Juan Fernando Herrera, Gerente Unidad Diageo Reserve.
Estilo de vida	Sector Automotriz	VAS Colombia-Audi	Marco Pastrana, Gerente Audi en Colombia.

*Tabla 1. Elaboración propia (2014)*

En la tabla 1 se observa el detalle de la muestra, donde se puede observar el segmento al cual se dirige de acuerdo con la segmentación realizada por Luxury Marketing Clinic, el sector, la empresa y el empresario entrevistado quien dirige la estrategia de las marcas de lujo en cada empresa.

### **5.5. Limitaciones**

A pesar que los gerentes contactados se mostraron siempre abiertos e interesados en el proyecto, las limitaciones que se presentaron estuvieron asociadas a la agenda de los entrevistados y su tiempo disponible durante la entrevista las cuales tuvieron un tiempo promedio de una hora.

Asimismo, considerando que gran parte de la información es confidencial, los entrevistados se limitaron en responder algunas respuestas con cifras y resultados de negocio ya que surge temor de ofrecer demasiada información al investigador que pueda ser apropiada por su competencia.

## 6. CASOS DE ESTUDIO

El desarrollo de cada caso de estudio parte de una breve descripción de la empresa, destacando la percepción que tienen los entrevistados sobre el concepto de lujo y marketing de lujo. Luego describe el modelo de negocio y estrategias implementadas, cerrando con los factores de éxito y principales oportunidades a las cuales se enfrentan las empresas entrevistadas con el fin de maximizar el crecimiento del mercado de lujo en el país.

### 6.1. Caso de Estudio Le Collezioni

Con más de 14 años de experiencia, Le Collezioni es la boutique multi-marca de moda y lujo más importante en Colombia que pertenece a la empresa Executive S.A.S. Le Collezioni, se ha consolidado como la marca pionera en la importación de reconocidas marcas europeas en el mundo de la moda tales como Salvatore Ferragamo, Prada, Escada, Marc Jacobs, Church's, Givenchy, Ermenegildo Zegna, Prada, Canali, Fendi, Jhon Galiano, Just Cavalli, Bruno Magli, Kiton, (Le Collezioni, 2014), lo que le ha permitido superar ventas anuales por \$18.000 millones, (Supersociedades, 2012), y proyecta un crecimiento de 10% a tres años con la apertura de dos boutiques adicionales. "El 70% de sus compradores son hombres y el 30% mujeres. Los hombres tienen el ticket promedio más alto, no obstante están ampliando el portafolio de marcas en mujer buscando un crecimiento de su ticket de compra."(Álvarez, 2013).

**Figura 10. Resultados de Negocio Executive S.A.S.**

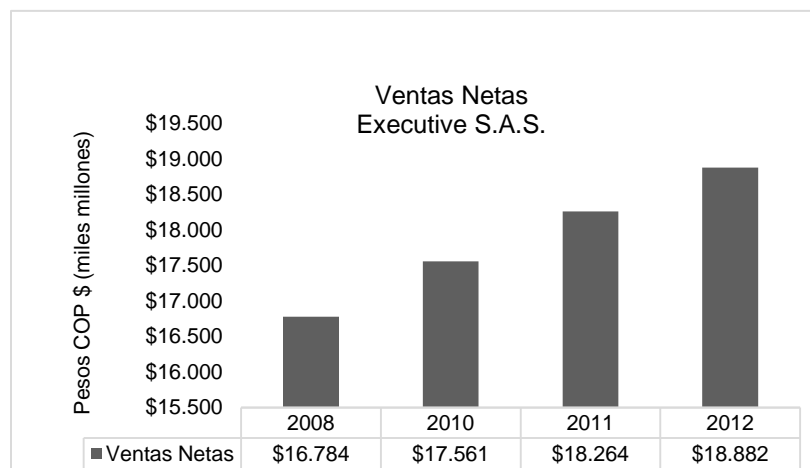


Figura 10. Ventas Netas Executive S.A.S., Supersociedades, 2013

De estas marcas mencionadas, muchas son reconocidas en el ranking de la asociación mundial de lujo que incluyó dentro de las Top 10 mejores marcas de moda a: Prada, Fendi, Zegna, Ferragamo, (Luxury News, 2012). El concepto de Le Collezioni es acercar el lujo y la moda europea a sus clientes en Colombia, convirtiéndose en un negocio asociado a la elegancia que ofrece al comprador un portafolio de grandes marcas en el mismo lugar.

El gerente comercial y administrativo de Le Collezioni en Colombia, Alexander Álvarez define desde su percepción el concepto de lujo como bienes y servicios con un alto valor agregado, los cuales se destacan por su diseño, calidad y exclusividad en los materiales. Estos bienes se traducen en pocas piezas vendidas a un precio mayor y producidas bajo altos estándares de reconocidos diseñadores o firmas de tradición, estos productos se caracterizan por la innovación, el diseño y la creatividad.

El marketing de lujo implica tradición y experiencia, por tanto, requiere tener un conocimiento detallado del cliente y se activa en espacios controlados donde la marca es reconocida y valorada. Como medios de comunicación se usan medios exclusivos, sofisticados que hablan de moda o estilo de vida donde la calidad y la exclusividad son la base de la comunicación.

En línea con lo anterior, las cuatro “pes” del marketing aplicado a una marca de lujo para Álvarez se compone de lo siguiente: El producto tiene valores asociados al diseño, la tradición, la riqueza en los detalles y la exclusividad. La distribución debe ser exclusiva, controlada y dirigida por la marca para garantizar que las experiencias coincidan con los valores de marca. En la comunicación, las relaciones públicas cobran una gran relevancia compuesto de personas influyentes, que trascienden entre los consumidores generando un ‘voz a voz’, con una alta exposición de las prendas en los eventos sociales. El precio tiende a ser alto con pocas posibilidades de tener descuento, el cual solo aplica por cambios de colección de forma controlada, (Alvarez, 2013).

#### **6.1.1. Modelo de negocio Le Collezioni en Colombia**

Le Collezioni fue fundada en el año 2000 por su actual dueño Alexe Sielke, quien vio la oportunidad de hacer accesible la moda europea en el país con un modelo de negocio que ofrece una variedad de marcas de lujo en un solo lugar, permitiéndole al comprador acceder a ellas con



mayor facilidad. Cabe resaltar que Le Collezioni fue el pionero en incursionar el mercado nacional con marcas de lujo pues nació unos años antes que se detonara el gran boom de lujo en Colombia el cual surgió alrededor del año 2005 y que ha cobrado más relevancia en la actualidad.

Para el año 2000, Le Collezioni ya contaba con tres tiendas en Bogotá diseñadas bajo un concepto similar a las boutiques de la Via Montenapoleone en Milán en busca de acercar a los clientes a una experiencia similar a las grandes calles de moda en Europa. Su rápida incursión en el mercado nacional se observa con la constante apertura de boutiques ya que en el año 2001 hace la apertura de dos boutiques más; en el año 2005 hace apertura de la tienda en el Centro Comercial Santa Ana; en el 2007 de la boutique de la calle 106; luego en el año 2010 de la boutique en el Centro Comercial Santafé Medellín, en el año 2011 de la boutique Dona con colecciones para mujer, en el año 2012 compra la boutique Ermenegildo Zegna en el Centro Andino de Bogotá, abre la boutique Hacket, y la boutique en el Centro Comercial Titán Plaza, finalmente en el año 2013, entra a Barranquilla y recientemente a Cartagena, (Le Collezioni , 2014)

Por tanto, Le Collezioni muestra un rápido crecimiento desde su lanzamiento en el año 2000, consolidándose como el líder de los multi marca de moda europea en Colombia con diez boutiques a nivel nacional repartidas de la siguiente manera: siete en Bogotá, una en Medellín, una en Barranquilla y una en Cartagena dentro de las cuales se contemplan las boutique mono marca de Zegna y Hacket.

En términos de público objetivo, Le Collezioni se dirige a empresarios exitosos que además de generar influencia, respeto y credibilidad en su campo, son reconocidos por su elegancia y buen gusto. Son personas con exposición internacional por viajes de negocio y turismo, y por su posición en Colombia frecuentan constantes eventos sociales y de negocios. Para Le Collezioni, el cliente de la boutique valora las nuevas colecciones, la elaboración de trajes a la medida por reconocidos sastres italianos como los es 'Su Misura' o la asesoría en imagen por expertos.

"Hoy el 70% de sus compradores son hombres y el 30% mujeres. Los hombres tienen el ticket promedio más alto, no obstante están ampliando el portafolio de marcas en mujer buscando un crecimiento de su ticket de compra."(Álvarez, 2013).

Le Collezioni debido a su conocimiento local y modelo de negocio, ha facilitado la incursión de diferentes marcas de lujo en Colombia ya que su modelo de distribución ha facilitado el éxito, reconocimiento y crecimiento de marcas de lujo europeas en el país, incluso antes que incursionaran boutiques mono marca.

### 6.1.2. Factores de éxito y oportunidades para Le Collezioni en Colombia

Para Le Collezioni los factores de éxito se dan desde su producto, el cual se traduce en un portafolio de prendas europeas únicas y fáciles de encontrar en un solo lugar, a un precio razonable comparado con boutiques en el exterior. Le Collezioni busca ofrecer precios competitivos frente a los que se ofrecen en el exterior e implementa liquidaciones cuando hay cambios de colección o temporada, “la moda es de temporadas muy cortas, por esta razón cuando hay excedentes se hacen descuentos o se llevan al *outlet*”, (Alvarez, 2013).

Sobre la ubicación y experiencia en las boutiques, la marca busca que sus clientes vivan una experiencia desde que entran a una boutique, “el espacio es diseñado con riqueza en los detalles, donde se exhiben las prendas como piezas de museo y la imagen de las personas que atienden siempre es impecable ya que la relación con los clientes es la base principal del negocio”, (Alvarez, 2013). En línea con esto, Álvarez reconoce la importancia en la construcción de relaciones con sus clientes a largo plazo. Esto ha permitido a Le Collezioni establecer un vínculo de confianza, conociendo los detalles más íntimos de sus clientes, lo que ha potencializado su estrategia de CRM, experiencia y servicio. Por esta razón, Le Collezioni hace tanto énfasis en el personal de las boutiques, la atención personalizada y la experiencia dentro y fuera de la tienda.

Adicionalmente Le Collezioni tiene una revista que circula de forma exclusiva sólo a la base de datos de la tienda donde crea contenido relevante para el lector alrededor del lujo, las marcas que tiene la boutique y temas locales de gran importancia para el lector tales como moda, licores, restaurantes, viajes entre otros lo que usa como estrategia de educación pues esa es una de las oportunidades que ve para el futuro crecimiento.

Como fue mencionado, Álvarez establece que la principal oportunidad para potencializar el crecimiento en el consumo de lujo, es la falta de educación sobre lujo en el target objetivo. Para él educar al consumidor sobre las piezas de lujo, no ha sido una tarea fácil en Colombia, y esto se puede dar por dos situaciones: La primera es que a pesar del poder adquisitivo, las personas no desarrollan el gusto ni el interés por la ropa de lujo, ya que los consumidores justifican el por qué no es necesario pasar de una marca Premium a una marca de lujo como Fendi, Zegna. La segunda, es la influencia americana que Colombia ha recibido a través de los medios de comunicación donde se ha construido la moda de los *jeans*, camisa polo, mocasín, y por el contrario, no se ha recibido influencia de la moda europea.

Aunque la mayor internacionalización del consumidor ha facilitado el conocimiento de las marcas de lujo, aun el colombiano es muy simple en el vestir, especialmente el hombre. Es por esto que

para Álvarez “se trata de enseñar y seducir sin desvirtualizar”, (Alvarez, 2013), ya que primero hay que entender la concepción del lujo en Colombia y a partir de esto se debe educar al consumidor sobre las piezas de lujo, apoyándose en un modelo estratégico piramidal el cual se está empezando a entender y aplicar como modelo de negocio, ya que para él, el marketing de lujo busca seducir, crear un estilo de vida y apalancarse en las marcas *low luxury* como Just Cavalli para hacer que los consumidores entren al mundo de lujo y se empiecen a enamorar hacia las marcas más valiosas que tienen las boutiques.

## 6.2. Caso de Estudio Montblanc

Montblanc pertenece al grupo Richemont, tercera compañía de bienes de lujo más grande en el mundo, después de LVMH y PPR, (Richemont, 2014). Richemont es un grupo Suizo, dueño de reconocidas marcas de lujo producidas en Europa, las cuales operan en diferentes segmentos del mercado de lujo, donde el grupo tiene una mayor fortaleza en joyería, relojes y accesorios.

Richemont busca preservar la herencia e identidad en cada marca, al igual que mostrar un alto compromiso por la innovación y el diseño de nuevos productos, reforzando la continua creatividad como uno de sus valores más importantes. Las principales compañías del grupo son: Montblanc, Cartier, Vacheron Constantin, A. Lange & Söhne, Van Cleef & Arpels, Piaget, Jaeger-LeCoultre, Officine Panerai, IWC, Baume & Mercier, Montegrappa, Alfred Dunhill, Chloé, Roger Dubuis, James Purdey and Sons, Shanghai Tang, Polo Ralph Lauren (relojes y joyería).

Montblanc es una de las marcas más importantes del grupo la cual representa aproximadamente el 7% de las ventas externas para el año 2013, (Richemont, 2014). Su nombre Montblanc, se inspira la cima más alta de los Alpes lo que consolida sus convicciones de preservación y opulencia y aunque reconocida como el principal creador de artículos de escritura, se ha ampliado a otras categorías de lujo como relojes, piezas de piel, joyas, fragancias y gafas, (Plata, 2013). De acuerdo con el ranking de la asociación mundial de lujo, hoy la marca Montblanc hace parte de las top 100 marcas de lujo en el mundo, siendo la octava más reconocida en el grupo de joyerías, (Luxury News, 2012).

La meta global de Montblanc de acuerdo con Luthz Betge su CEO, es ser considerada una sólida marca de lujo para la mayor cantidad de clientes posibles, siendo un negocio de valor sostenible, con altísima calidad, elaboración artesanal y creatividad, logrando que los productos se vean elegantes y refinados para enriquecer el estilo individual de cada cliente. Según Betge, un producto Montblanc tiene una vida útil tan amplia que puede llegar hasta la siguiente generación, (Forbes, 2013).

En la actualidad, la marca Montblanc extiende su actividad a más de setenta países donde vende sus productos exclusivamente a través de una red internacional de distribuidores autorizados, joyerías y más de 450 boutiques. La historia de Montblanc en Colombia inicia en 1983, con la venta y distribución de instrumentos de escritura alemanes en Colombia, (Portafolio.co, 2013), hoy, la distribución y comercialización la realiza Estibol S.A.S. que en el año 1995 abrió la primera 'boutique' Montblanc ubicada en Bogotá.

Recientemente en el año 2013 se re-inauguró la *Flagship store* ubicada en la carrera 11 con calle 84, que según el gerente internacional de la marca Montblanc, Sönke Tornieporth, esta es la tienda más bonita, más grande y más elegante de Latinoamérica, (Diners, 2013). Con más de diez boutiques en Colombia, Montblanc continúa su crecimiento y expansión en las principales ciudades del país, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

De acuerdo con Catarina Mejía, Directora de Mercadeo para Montblanc en Colombia, desde su perspectiva lo más importante para una marca de lujo es tener una historia que contar, “no es sólo una billetera Montblanc, es la historia que hay detrás lo que permite a los clientes admirar y escoger la pieza” (Mejía, 2013). Asimismo para ella el concepto de marketing de lujo se centra en brindar una experiencia superior donde se destaca la alta calidad y el alto precio, ya que el lujo brinda status y permite ser excluyente.

Para ella el secreto estratégico para construir una marca de lujo es el conocimiento del cliente. Es importante conocer el tipo de cliente y ofrecer un servicio personalizado, ya que lo que hace el lujo son las relaciones. Por esto, es importante entender que existen personas que compran lujo para pertenecer y otros para no pertenecer, entender a cada cliente va más allá de la inversión en medios, razón por la cual los esfuerzos se enfocan en marketing relacional, con el fin de construir relaciones directas, personalizadas y duraderas con cada cliente.

### **6.2.1. Modelo de Negocio Montblanc en Colombia**

A la fecha Montblanc representa aproximadamente, el 30% de las ventas de Estibol, con un crecimiento del 8% vs 2012 y sobre el cual proyecta un crecimiento de 8% anual a futuro. Escritura es el *core business* que representa el 35% del negocio en valor, pieles el 30%, Relojes el 20%, joyería el 10% y gafas el 5%.

El *flagship store* fue remodelado en el año 2013 y hoy Montblanc cuenta con diez boutiques ubicadas en las principales ciudades del país. Cabe resaltar que el 80% de las ventas son regalos, lo que reitera el valor percibido de Montblanc que se caracteriza por su valor sostenible en el tiempo, altísima calidad, excelencia en la elaboración, creatividad en los productos, y elegancia refinada que enriquecen el estilo de vida individual de quienes lo usan, y por tanto, cuando recibidos como regalo se convierten en una muestra de aprecio y respeto.

Montblanc en Colombia se dirige a tres perfiles definidos: El primero es el hombre clásico o gran empresario que es conservador en su estilo de vida. El segundo, es el hombre joven, elite del

mañana, Vice Presidente o actual gerente de compañía que tiene un poder adquisitivo alto y continuo su crecimiento en el campo laboral, y, el tercero, es el Bohemio, intelectual o artista, siendo este último el menos relevante para el mercado en Colombia. Hoy, el 70% de los compradores son hombres y el 30% mujeres.

En línea con la estrategia de acceso al lujo, Montblanc aplica un estrategia de “*trickle down*” desde sus productos high- end hacia sus productos ubicados en el *entry level*. De acuerdo con Catarina Mejía, dentro de cada línea hay sub-líneas las cuales varían en precio de acuerdo a su elaboración y a las cantidades producidas en el mundo. Pueden pasar de productos USD\$250 hasta incluso productos con un precio USD\$24.000 como lo es un reloj de oro, o un estilógrafo de USD\$11.000.

**Figura 11. Estrategia Piramidal Montblanc**

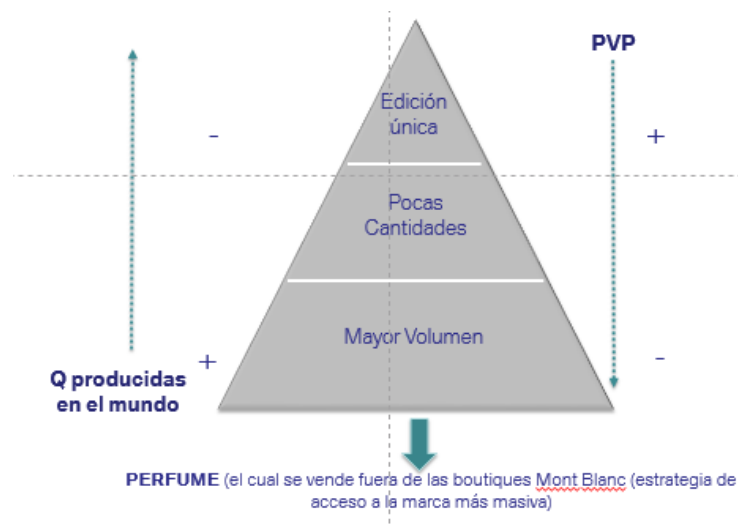


Figura 11. Entrevista Catarina Mejía, Directora de Mercadeo Montblanc, 2013

“El perfume es una estrategia de acceso de las marcas de lujo, incluso el perfume Montblanc es uno de los más vendidos en La Riviera”. No obstante en la boutique sólo se ofrecen las piezas de mayor valor, dirigidas a los perfiles anteriormente descritos, (Mejía, 2013). Esto responde al modelo de lujo que busca capturar el consumidor aspiracional con productos más masivos de mayor distribución como el perfume, y en enfocar en la boutique los productos más exclusivos de mayor valor.

### **6.2.2. Factores de éxito y oportunidades para Montblanc en Colombia**

Montblanc ha tenido diferentes factores de éxito entre los que se destaca la consistencia al aplicar las directrices establecidas por casa matriz las cuales son muy estrictas exigiendo atención al detalle, la ubicación de las boutiques, y el servicio ofrecido en ellas a través de los asesores. Por tanto, la empresa garantiza un alto perfil de servicio en asesores de ventas, ya que incluso hace una alta inversión en contratación, capacitaciones, pues sabe que son ellos quienes crean con el cliente una amistad. En línea con esto, Montblanc hoy implementa una estrategia de fidelización dirigida a los primeros cien compradores más representativos con mínimo dos transacciones promedio al año de USD\$500.

Así como el servicio de los asesores es un factor de éxito, también se convierte una oportunidad para que Montblanc en Colombia siga con el ritmo de crecimiento de 8% esperado para los próximos años, ya que Catarina Mejía resalta la dificultad de conseguir asesores con el perfil requerido para vender productos de lujo bajo las exigencias del modelo de negocio y los lineamientos globales. Asimismo destaca lo difícil que es conseguir agencias expertas en lujo para crear experiencias extraordinarias en sus clientes, ya que se debe tener un balance entre ofrecer productos de alta calidad, exclusivos y reconocidos, y también brindar experiencias a los clientes.

### **6.3. Caso de Estudio Audi**

Audi es un fabricante alemán de vehículos de lujo, con presencia internacional, que pertenece al Grupo Volkswagen. Hoy, Audi representa una tradición con más de 100 años en el mercado automotriz y se considera por Millward Brown una de las marcas de automóviles más valiosas del mundo ocupando el puesto 8 dentro del top 10 con un valor de marca de USD\$5,545M para el cierre del año 2013, y un crecimiento del 18% frente al año 2012, (Millward, 2013).

A nivel mundial, en los primeros dos meses del año 2014, Audi ya ha vendido más carros que BMW, ganándose el lugar como la marca de carros Premium de lujo más exitosa del mundo, (News, 2014), además de ser una de las marcas de automóviles más rentables con un retorno operativo sobre las ventas de 10,1% (Audi, 2013 Anual Report, 2013).

Audi que actualmente pertenece al Grupo Volkswagen, fue comprada a Mercedes Benz en los años 60. Los cuatro aros de su logo, simbolizan la unión de cuatro fabricantes de automóviles que en 1932 crearon Auto Union AG, el segundo grupo de automóviles más importante en Alemania para la época, (Audi, Audi, 2014). Aunque Audi no nace como una marca de lujo, el

grupo la convierte como tal, y para lograrlo, la primera regla consistió en garantizar una fabricación extremadamente avanzada con respecto a sus competidores, creando así la tracción en las cuatro ruedas, (Pastrana, 2013).

Posteriormente, en el 2000 se lanza una campaña para convertir a Audi en una marca Premium de lujo, la cual ha sido exitosa permitiendo que hoy sea uno de los fabricantes más exitoso del mundo en este segmento, imponiendo nuevas tendencias, compitiendo directamente con BMW y Mercedes Benz, (Pastrana, 2013)

Marco Pastrana, Gerente de Audi en Colombia, expone desde su perspectiva, el concepto de lujo desde el punto de vista del consumidor y lo divide en cuatro etapas, donde él considera que la gran masa en Colombia aun se encuentra en la primera etapa:

- 1) Etapa de *show off*. La persona se compra el producto por comprarlo y mostrarlo.
- 2) Etapa del conocedor, cuando la persona adquiere un poco más de conocimiento sobre el producto o la categoría y por tanto lee, se informa, se deja influenciar por expertos.
- 3) Etapa de asimilación, es cuando la persona compra lujo, asimila y quiere seguir comprando y escalando a los productos más lujosos.
- 4) Etapa de experiencia, es cuando se crea el lujo basado en experiencias.

Para él, lujo es cuando no importa el dinero que se tenga, es difícil de obtener o acceder, ya sea un bien o a una experiencia. Asimismo lujo es atención a los detalles e implica un nivel más avanzado de fabricación y *performance*. "Si el consumidor no percibe el nivel de fabricación no es lujo. Por tanto, entre más avanzado y detallado sea el componente realizado por la mano de obra humana, el nivel de lujo será superior" (Pastrana, 2013). Adicionalmente para Pastrana no existen medios lujos, para él es lujo o no es lujo, pues el concepto de lujo es una esencia que tiene que ver con lo cultural, es palpable y se respeta en cualquier parte del mundo.

### **6.3.1. Modelo de Negocio de Audi en Colombia**

Audi llega a Colombia en los años noventa a través del grupo Colwagen distribuidor exclusivo de Volkswagen y Audi. Posteriormente en el año 2008 se funda el grupo VAS Colombia una empresa con capital colombiano y español, con el objetivo de distribuir en Colombia las marcas Volkswagen, Audi, Seat y Skoda, (Colwagen, 2014).

A la fecha Audi en Colombia es rival directo de BMW y Mercedes Benz, y cerró el año 2013 con un record en ventas de 1.800 unidades, cifra que equivale a un 10% de crecimiento frente al



año 2012, la cual no pudo ser superior dados los problemas de capacidad de producción que enfrentaron las plantas de la filial del grupo Volkswagen a nivel mundial”, (Gerente, 2014). De acuerdo con Marco Pastrana entrevistado por la Revista Gerente, “La pronta llegada del nuevo Audi A3 sedán nos asegura que mantendremos nuestro constante crecimiento en el año 2014”, (Gerente, 2014). Los vehículos de mayor acogida en el año 2013 han sido el sedán Audi A4, la SUV Audi Q5, y la SUV Audi Q3 que lideraba el segmento en el primer trimestre, (Autos de Primera, 2013).

La estrategia global de Audi, aunque cambia cada cinco años, mantiene una visión consistente en el largo plazo, manejando un mensaje de marca que sólo puede ser atribuible a Audi, el cual no se asocia con el dinero, sino con una etapa y estilo de vida del cliente. En línea con esto para Marco Pastrana, la responsabilidad de quien maneja la marca no se basa en vender más, sino en lograr aumentar el valor de la marca en el tiempo. Al final, el resultado se mide tanto en ventas, valor de la marca e índice de lujo. En línea con la adaptación del modelo a nivel local, Pastrana considera que las estrategias globales para marcas de lujo no tienen mucho margen de adaptación local y por tanto es difícil “‘platanizarlas” al mercado local.

En cuanto a la pirámide de acceso al lujo, Marco Pastrana indica que el sector automotriz se compone de un ‘*entry level*’ con marcas de ‘mayor volumen’ como son Chevrolet, Hyundai, Renault; luego están las marcas de ‘lujo extendido’ como Volvo, Mini Cooper; siguiendo por las marcas de ‘Premium de Lujo’ o Lujo donde están los modelos de BMW, Mercedes Benz, Audi, terminando con los ‘Súper deportivos’ o de ‘Súper Lujo’ como es Ferrari, Porsche, Aston Martin, Bentley, entre otros.

**Figura 11. Modelo de acceso al lujo sector automotriz**

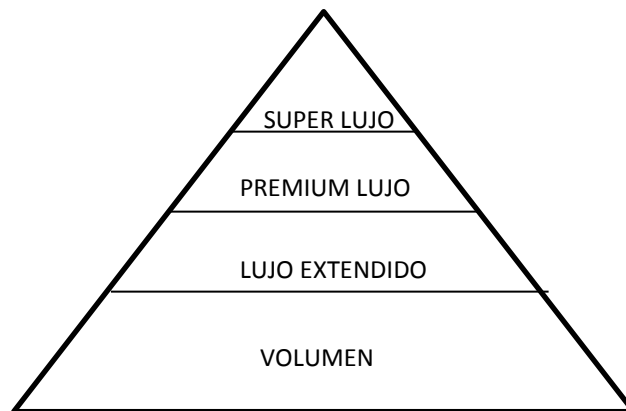


Figura 11. Entrevista Marco Pastrana, Gerente de Audi Colombia, 2013

No obstante, internamente dentro de la marca Audi, ésta pirámide de acceso y movimiento hacia de los productos de menor a mayor precio, no se observa con los modelos que vende Audi en Colombia. “La gente compra el auto de acuerdo con su estilo de vida y no necesariamente porque quiera ir escalando a productos de mayor valor. Por ejemplo si tiene hijos quiere pasar del A4 a la camioneta Q3, pero si los hijos crecen quiere volver al A1”, (Pastrana, 2013). Por esta razón, para Audi todos los modelos y referencias se consideran de lujo ya que tienen las mismas características de calidad, invitando a que la gente se quede en la marca de acuerdo con su momento de vida, por tanto, dentro de cada referencia, Audi da la posibilidad de armar o personalizar el carro.

### **6.3.2. Factores de éxito y oportunidades para Audi en Colombia**

Los factores de éxito para Audi en Colombia radican en la variedad de modelos, ya que cada año introducen nuevos modelos, teniendo como expectativa para el año 2016, alcanzar más de 65 modelos. Asimismo, el modelo de negocio dentro de la industria automotriz que ha implementado Audi ha sido un factor de éxito ya que Audi en Colombia maneja una distribución controlada con presencia en 9 ciudades principales: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, donde se destaca la excelente atención al cliente, dada la alta capacidad del equipo comercial dirigida a satisfacer a los clientes con quienes construyen una relación a largo plazo. En términos de precio mantiene una estrategia similar a la de sus principales competidores BMW y Mercedes

Benz, que en general también se han visto influenciados por dinámicas de precio de la categoría de automóviles ofreciendo facilidades en las formas de pago, donde Audi ha implementado acciones las cuales buscan facilitar la compra pero no el precio final.

En términos de comunicación, la estrategia de mercadeo de Audi parte de sus valores fundamentales: pasión, coraje y perseverancia, la cual se dirige hacia un cliente Pos Moderno que se caracteriza por un estilo de vida sofisticado, libre, moderno, exquisito. A partir de esto, desarrolla tres niveles de comunicación supervisados por casa matriz: El primero es el la comunicación de marca o *branding*; el segundo es la comunicación y creación de experiencias a través de eventos, y el tercero es la comunicación a través del canal de ventas o *retail*. Generalmente el presupuesto de mercadeo se enfoca un 40% a construcción de *branding* y un 60% en *retail*.

Para continuar el crecimiento y consolidarse como la marca Premium de lujo frente a Mercedes Benz y BMW, Marco Pastrana considera que actualmente se enfrente a las siguientes oportunidades: mejorar los problemas de capacidad instalada que tiene el grupo para atender la demanda del mercado, conservar personal enfocado en servicio al cliente y sobre todo, continuar construyendo la marca bajo los lineamientos establecidos creando experiencias de lujo únicas. Sobre este último punto es donde él considera que existe una gran oportunidad de desarrollo en el país. Para Marco Pastrana aun existe un nivel muy escaso de proveedores tales como agencias que entiendan sobre el mercado de lujo, así como equipos comerciales y asesores que tengan las capacidades requeridas por este mercado, las cuales son diferente al mercado tradicional. Los eventos son momentos de construcción de marca donde debe existir un énfasis superior en los detalles, y actualmente es difícil encontrar agencias que puedan garantizar estrategias, detalles y experiencias para el consumidor de lujo esperadas por Audi en Colombia.

#### **6.4. Caso de Estudio Diageo**

Diageo es la compañía líder en licores Premium en el mundo con presencia en más de 180 países. Con un amplio portafolio en diferentes destilados, vinos y cerveza, dentro de las marcas principales se encuentra Johnnie Walker el whisky #1 del mundo, Buchanan's, Old Parr, Baileys, Smirnoff, Zacapa, Círoc, Don Julio, entre muchos otros, (Diageo, 2013).

Diageo cuenta con una unidad de negocio que agrupa el portafolio de lujo el cual denomina: Diageo Reserve. Esta unidad incluye un amplio portafolio de destilados ganadores en diferentes competencias mundiales, con herencia de marca, proceso elaboración únicos e

innovación. Este portafolio incluye marcas tales como Johnnie Walker Blue Label, Johnnie Walker Platinum Label, y Johnnie Walker Gold Label Reserve Blended Scotch Whiskies, Cîroc Vodka, Ketel One Vodka, Ron Zacapa, Tequila Don Julio y ginebra Tanqueray No. TEN. Ron Zacapa se encuentra dentro de las top 10 marcas de licores más lujosas del mundo de acuerdo con la Asociación Mundial de Lujo.

En términos de resultados globales, Diageo Reserve ha doblado las ventas netas desde el año 2009, alcanzando actualmente unas ventas netas aproximadas de £1.2billones, proyectando además, un robusto crecimiento que proviene de los mercados prioritarios tales como América Latina donde apuesta continuar con estos crecimientos a doble dígito, (Diageo, 2013).

Para lograrlo Diageo Reserve ha desarrollado un modelo de negocio el cual debe ser rigurosamente implementado para garantizar los resultados. Para el caso de Colombia, Reserve busca tener crecimientos anuales a doble dígito, y la confianza está puesta en la implementación estricta del modelo de negocio que ya ha sido probado en países más desarrollados y maduros que ya lo han instaurado con rigor, como es el caso en América Latina de Brasil que es el actual *benchmark* de la región que ha venido presentando un crecimiento superior al 20% en esta unidad de negocio, (Diageo, 2013).

Como lo indica Juan Fernando Herrera Gerente de la unidad de Diageo Reserve en Colombia, Diageo que ya es líder en los licores Premium y de lujo en el mundo, busca que las marcas que hacen parte del portafolio de lujo ganen cada día más relevancia como parte de la industria de lujo en general, buscando acelerar el crecimiento a partir de tres pilares: la excelencia en las variables del marketing mix; con un equipo comercial especializado y la innovación.

La excelencia en las variables del marketing mix, está basado en un enfoque piramidal de difusión que busca garantizar: El portafolio correcto, aquel que cuente con credenciales de lujo y herramientas adecuadas para ser activado como un producto de lujo; La segmentación dirigida en las ciudades, canales de venta y puntos de venta correctos; La definición del precio el cual nunca debe ser reducido tácticamente para incentivar la demanda; y uno muy importante que es la amplificación y comunicación basada en construcción de imagen de marca a largo plazo, soportada por estrategias de relaciones públicas y comunicación.

Para el gerente de la unidad de Diageo Reserve Juan Fernando Herrera, lujo es una necesidad de “disfrute” que dentro de la pirámide de Maslow apunta a satisfacer las dos necesidades ubicadas en la punta de la pirámide: reconocimiento y autorrealización.

Para él un bien y servicio de lujo es una porción de la oferta de valor que permite ofrecer cualidades y credenciales súper Premium las cuales permean al resto del portafolio. Es importante resaltar que en el mundo de los negocios hay oportunidades desde todos los ángulos, desde la base de la pirámide hasta la punta de la misma. Por tanto el lujo es otro negocio más que se dirige a la punta de la pirámide, el cual exige saber cómo abordarlo de forma consistente.

En línea con esto, para Juan Fernando Herrera, el marketing de lujo consiste en garantizar la suficiente fuerza para lograr que los consumidores paguen un valor adicional, ofreciendo siempre un valor agregado que supere las expectativas del consumidor, ya que al final, las personas buscan comprar mucho más que un producto. Por tanto, se deben cuidar las variables desde lo funcional hasta lo emocional y ser conscientes que se compite en un ciclo de vida más corto pues se trata en “estar de moda” y asociarse con un estilo de vida ya que los consumidores están constantemente expuestos a tendencias de lujo y por tanto son cada vez más críticos en castigar el producto que no cumple con la expectativa. Dado esto, el lujo son los detalles y la consistencia. No se pueden presentar credenciales de lujo en el empaque y al momento de realizar un evento perderlas, comprometiendo el largo plazo por alcanzar resultados de corto plazo.

El lujo hoy busca abarcar un fragmento más amplio de la población, pues se habla de una segmentación evolucionada con diferentes niveles de lujo. En el caso de Diageo se habla de lujo accesible con licores que se encuentran desde los USD\$50 hasta los USD 2000 o más, lo importante es construir las marcas de forma consistente para ser coherentes con el consumidor, las marcas y todo el portafolio.

#### **6.4.1. Modelo de Negocio Diageo Reserve en Colombia**

Diageo Reserve hoy representa aproximadamente el 10% de las ventas de Diageo en Colombia. Aunque es pequeño busca obtener crecimientos anuales de dos dígitos en todas las marcas, siendo esta la unidad de negocio que construye la imagen y valor para la compañía.

La implementación del modelo se hace garantizando la ejecución de las variables en el marketing mix antes descritas, a partir de un modelo el cual busca garantizar las marcas correctas, con la distribución correcta, el precio correcto, todo soportado en una estrategia de amplificación y comunicación la cual se aborda impactando a las personas correctas del target, líderes de opinión, medios e influenciadores en los lugares donde se tiene exposición de marca.

#### **6.4.2. Factores de éxito y oportunidades para Diageo Reserve en Colombia**

Los factores de éxito radican en la selección de las marcas correctas dentro del portafolio, definidas anteriormente, las cuales se activarán con el modelo de lujo, destinando una alta porción del presupuesto en generar exposición de la marca, lo que se traduce en una re-compra en el canal de supermercados y licorerías que es donde se vende el mayor volumen y se acompaña la estrategia de este canal con asesores de venta especializados los cuales buscan construir una experiencia personalizada en este canal que a pesar de ser más masivo.

La construcción de relaciones a largo plazo con consumidores, clientes y medios se ha convertido en otro factor de éxito buscando alcanzar una relación 'gana-gana', que maximice la expectativa del consumidor con la experiencia, la rentabilidad de los clientes al ofrecer productos de mayor valor, y maximizando la amplificación y creación de contenido relevante en medios claves.

En términos de precio, el portafolio de lujo de Diageo está pensando en un modelo de acceso que ofrece productos desde los USD\$50 como una botella de Ron Zacapa 23, que ha sido reconocida como una de las marcas de licores más lujosas del mundo por la Asociación Mundial de lujo, (PR Newswire, 2012), hasta marcas como The John Walker que tiene un precio aproximado de USD\$3.000 o incluso The Diamond Jubilee un whisky que tiene un precio de USD\$150.000 creado para conmemorar los 60 años de la reina Isabel II en el trono de Inglaterra. Así se espera que se genere un movimiento entre las variantes, desde las de mayor valor para generar un efecto aspiracional que permeen al resto de las variantes.

Por último y como menciona Juan Fernando Herrera, el factor de éxito radica en la creación de experiencias únicas. Para el caso de los licores el factor experiencial es el que cobra más valor, y esto es debido a que las marcas de licores son consumidas principalmente para enaltecer celebraciones, por tanto, estas deben conectarse con el estilo de vida del consumidor target y superar sus expectativas en todo momento. Es así como Diageo con las marcas de portafolio Reserve se preocupa tanto por crear experiencias únicas donde garantiza todos los detalles para construcción de marca y amplificación de noticias relevantes para target, como ejemplo fue la creación de Zacapa Room, un restaurante '*pop up*' que ofrece experiencias gastronómicas únicas de los chefs más reconocidos en el mundo; o John Walker & Sons Voyager,

que celebra con la marca Johnnie Walker Blue Label los viajes transatlánticos que hizo John Walker su creador, hace más de cien años al exportar su whisky al mundo.

Dentro de las oportunidades, Diageo Reserve considera que existe una oportunidad para ver y tratar el negocio de forma diferente al *core business* de la compañía. Esto parte de encontrar proveedores que activen marcas de lujo, pues al ser un negocio tan nuevo en Colombia aun las agencias y proveedores, se han especializado en el negocio masivo fallando en la implementación y construcción de marcas de lujo.

Asimismo existe la oportunidad de apalancar el crecimiento de Diageo Reserve con el actual *boom* de aperturas de restaurantes, bares, hoteles, discotecas. De esta forma se podrá crecer con rapidez permitiendo que el consumidor vea la marca como parte de la industria de lujo, consolidando alianzas y experiencias con otras marcas del sector.

## 7. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este proyecto parten de la utilidad de la metodología utilizada, luego consideran los resultados generados por la investigación la cual buscó estudiar la percepción que tienen quienes dirigen o gerencian reconocidas marcas de lujo en Colombia con sede en Bogotá, a partir de su experiencia bajo los tres enfoques definidos en el estudio: el primero, es la percepción que tienen los empresarios sobre el concepto de lujo y el marketing de lujo; el segundo, es el estudio de los modelos de negocio y estrategias que aplican para atender el mercado de lujo, y el tercero, son los factores de éxito y oportunidades destacadas a las cuales se enfrentan las empresas para maximizar el crecimiento esperado en un futuro.

En relación a la investigación realizada, se puede indicar que la metodología de casos fue apropiada para alcanzar los objetivos de la investigación ya que permitió construir un estudio desde cero, sobre un tema que aun no ha sido investigado en Colombia, explorando la experiencia de los empresarios. Los casos de estudio pueden ser utilizados para la academia o para las empresas; información útil para profesionales en este campo.

Referente a los resultados del primer enfoque de estudio sobre la percepción compartida por los entrevistados concerniente al concepto que tienen sobre lujo y marketing de lujo, se evidencia una brecha entre lo académico y práctico ya que todos los entrevistados hablan sobre lujo desde su experiencia, más no desde lo académico.

Cuando describían la definición de lujo, los valores que más destacados entre los entrevistados fueron: tradición, mejor desempeño, exclusividad, aspiracionalidad, deseo, status, prestigio, experiencia y estilo de vida. Estas palabras son repetidas por la mayoría al momento de definir el concepto que tienen sobre lujo.

Adicionalmente se observaron comentarios generalizados por parte de los entrevistados, destacando que las marcas de lujo se rigen por ofrecer bienes de mayor calidad, a un mayor precio, los cuales satisfacen más que una simple necesidad, pues brindan una experiencia superior la cual debe sobre pasar las expectativas del consumidor. Estos valores expuestos corroboran la definición de este estudio, inspirada en los autores Vigneron & Johnson, quienes establecieron que el lujo tiene tres dimensiones sobre las cuales debe ser estudiado el concepto: la funcional, la social y la individual. Asimismo, se valida con la definición dada por Vickers & Renand (2003) quienes indicaron que las marcas de lujo tienen una mezcla distintiva de tres dimensiones: la funcional, simbólica y experiencial.



En cuanto a definiciones sobre el marketing de lujo, sin decirlo explícitamente, la mayoría de los entrevistados recaen en describir una mezcla de marketing con diferencias frente al marketing tradicional, donde existen diferentes niveles de lujo de acuerdo con la estrategia, incluso, todos los entrevistados mencionaron que existen modelos piramidales de acceso al lujo que pasan desde un enfoque más masivo hasta el más exclusivo, los cuales en muchos casos son dados por ellos de forma empírica o direccionados por casa matriz, más no mencionan autores sobre el tema.

Referente a los resultados del segundo enfoque de estudio sobre los modelos de negocio y estrategias para atender el mercado de lujo, los entrevistados destacaron que su modelo de negocio exige un nivel de detalle distinto para garantizar consistencia de la marca en el tiempo. Mencionaron, que son direccionados por Casa Matriz, y por tanto, para preservar la distribución de la marca la empresa debe regirse por los lineamientos exigidos, los cuales para algunos son flexibles y pueden ser adaptados al mercado local, como es el caso de Le Collezioni, o son más supervisados como es el caso de Montblanc, y Audi. El caso de Diageo al ser operado directamente por la empresa se rige por los lineamientos globales, aunque también permite un grado de adaptación al mercado local.

Cabe resaltar que la mayoría de marcas de lujo, han llegado al país vía franquicia o distribución directa, siendo este un pilar de éxito ya que el negocio es soportado en una empresa con conocimiento local lo que garantiza la ubicación estratégica de boutiques, la cadena logística, el conocimiento del consumidor, las relaciones públicas, entre otros.

En adición sobre el modelo de negocio y las estrategias efectuadas, se observa la importancia de implementar las estrategias de marketing de forma diferente al modelo de marketing tradicional. Este modelo debe garantizar el producto correcto, bajo una distribución controlada con un énfasis importante en las boutiques, al igual que acciones de comunicación y activación personalizadas y dirigidas al target objetivo, garantizando precios equitativos frente al mismo producto en el exterior. Sobre este último punto, aunque los entrevistados reconocen la importancia de ser estrictos con la estrategia de precio, también mencionaron que se han visto obligados a implementar acciones tácticas controladas para alcanzar resultados de corto plazo, lo que de alguna forma contradice el modelo, el cual indica que el precio no debe tener reducciones para incentivar la demanda.

Referente a los resultados del tercer enfoque sobre los factores de éxito y oportunidades, se destaca en los cuatro entrevistados la importancia de regirse estrictamente por los lineamientos de Casa Matriz con una adaptación al mercado local, lo que ha facilitado la consistencia de la

marca a nivel global, capturando las oportunidades locales, considerando que cada país en el mundo es único y diferente.

También destacan que implementar estrategias locales de personalización o marketing relacional, ha sido un factor de éxito muy relevante. Las estrategias de marketing relacional cobran una alta importancia para la empresa y el comprador, pues se entabla una relación cercana que supera la necesidad de acceder a la marca sólo cuando viaja el exterior, lo que sucedía anteriormente, prefiriendo, por el contrario, comprarla en el país donde tiene cercanía con el asesor, la boutique, donde también hace parte del plan de fidelización, conoce las últimas colecciones, etc.

Los entrevistados expusieron el valor de tener asesores de venta especializados para relacionarse con el cliente, permitiendo obtener un mayor conocimiento del mismo con el fin de construir estas relaciones a largo plazo. Por tanto, la comunicación de las marcas no se enfoca en la publicidad tradicional, sino en acciones de relaciones públicas o mercadeo relacional, buscando ser más efectivos y exclusivos en su target objetivo, pues lo que se busca es construir relaciones a largo plazo para poder ofrecer productos y experiencias de mayor valor que sobre pasen las expectativas de los clientes y consumidores.

En línea con esto, partiendo de la importancia de tener un negocio personalizado, una de las oportunidades que tienen las empresas en común, es la dificultad para encontrar personal con las capacidades necesarias para el negocio de lujo, pues actualmente les resultan muy costosos, y en ocasiones, son incluso sacados de la competencia. Asimismo, los entrevistados destacaron la necesidad y falta de proveedores y agencias que cumplan los requisitos para el modelo de lujo, reconocen que muy pocas agencias están preparadas para implementar eventos, visibilidad y experiencias de lujo que garanticen los detalles y la consistencia esperada por el modelo de negocio y lineamientos de marca globales.

La oportunidad de capturar un mercado de lujo creciente en Colombia es palpable por los entrevistados quienes resaltan la mayor estabilidad económica y política, al igual que los tratados de libre comercio, internacionalización del consumidor, crecimiento de la clase media y facilidades de pago, lo que está permitiendo que la industria de lujo se encuentre en potencial de crecimiento.

No obstante, así como lo mencionan los entrevistados, el consumidor y/o comprador de lujo no parece ir a la misma rapidez, el cual además parece encontrarse en una etapa de *affordable luxury*, por tanto se considera que las empresas deben conocer y estar adaptadas a esta realidad. En línea con esto, los entrevistados destacan la importancia de enfocar primero los

esfuerzos en educar al consumidor objetivo desde lo funcional y sobre todo desde lo emocional, logrando que asocie las marcas como parte de su identidad y estilo de vida. Ellos consideran que en la medida en que se empiece a ver cada día más normal el consumo de lujo en el país, el consumidor irá evolucionando y escalando a productos de mayor valor.

Sobre este proyecto he aprendido que el manejo de la metodología de casos resulta favorable para el estudio de la percepción y experiencia que tienen los gerentes que se mueven día a día en el mercado de lujo, un mercado que, debido a su dinamismo, empezará a ser más y más estudiado, respaldado incluso por las mismos grupos de lujo que están incursionando el país vía franquicia o directamente como lo hace Louis Vuitton.

Por último vale la pena resaltar que las condiciones de mercado se muestran favorables para potencializar el crecimiento y desarrollo de la industria de lujo en el país. Esto se dará, en la medida en que se siga educando al consumidor ya favorecido por su mayor internacionalización, e incursionen nuevas empresas y personas especializadas en el sector para atender las diferentes necesidades requeridas en los modelos de lujo.

## 8. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones serán dadas en primer lugar desde un punto de vista académico, luego sobre los casos de estudio, cerrando con los posibles estudios futuros estudios que se pueden desarrollar sobre el concepto de lujo y marketing de lujo en Colombia.

Desde el punto de vista académico, existe oportunidad para quienes dirigen el sector de lujo, se instruyan sobre modelos académicos y teorías relevantes que les permita nutrir el conocimiento sobre el lujo y el marketing de lujo, lo que será útil para implementar sus estrategias y modelos de negocio, e incluso pueda facilitar la toma de decisiones, más aun con los crecimientos esperados.

En términos de mercado, Colombia aun se encuentra en una etapa donde prima el lujo accesible, por tanto y en línea con la teoría expuesta por la autora Danielle Alléres, se recomienda a las empresas con marcas de lujo o que piensan entrar a este mercado, partir por implementar estrategias de negocio que atiendan los niveles de lujo accesible e intermedio, ya que partiendo de allí, se educará al consumidor para luego llevarlo hacia productos más exclusivos o de 'super lujo', los cuales actualmente son escasos en Colombia comparado con países en Europa y Asia.

Desde los casos se puede incidir que resulta beneficioso incursionar el mercado de lujo en Colombia bajo un modelo de franquicia ya que permite capitalizar de manera rápida las oportunidades locales, adaptándose a las condiciones del mercado particulares, dirigido por los lineamientos globales de la marca establecidos por Casa Matriz.

La estrategia a implementar debe regirse bajo un modelo opuesto al modelo de marketing tradicional, por tanto, se debe estar dispuesto a realizar una alta inversión en las cuatro 'pes' del *marketing mix*, con el fin de garantizar los detalles exigidos en el modelo, teniendo como énfasis la personalización de la experiencia en el consumidor, las estrategias de marketing relacional y relaciones públicas, de lo contrario, se podría erosionar el valor de lujo en la marca afectando la sostenibilidad.

Considerando que actualmente existe un desconocimiento por parte del consumidor sobre el lujo, la educación del cliente o consumidor se hace imprescindible, apalancado por las relaciones personalizadas que hace que opten por comprar los productos localmente que en el exterior. Esta relación se construye con los asesores en las boutiques, los medios de comunicación y relaciones públicas, o estrategias de personalización y marketing relacional.

Capturar el crecimiento del sector apoyado en otras marcas de lujo a través de alianzas estratégicas, puede maximizar la experiencia esperada y amplificada por los líderes de opinión, medios y consumidores. Asimismo esta estrategia permite maximizar la inversión realizada por la marca, logrando incluso una mayor efectividad para educar al consumidor dado el 'voz a voz', haciendo que las marcas sean más cercanas, deseadas, coherentes y relevantes para el consumidor local.

De cara a un próximo estudio sobre el mercado de lujo en Colombia, y considerando que este proyecto puede ser utilizado como punto de inicio para una investigación posterior, se puede considerar un estudio que profundice la definición conceptual sobre lujo en Colombia. Este posible estudio puede establecer como hipótesis la actual brecha conceptual que existe sobre el significado de lujo para la empresa y para el consumidor. Por tanto, estudiar esta diferencia conceptual permitirá identificar estrategias efectivas para ayudar a las empresas a cerrar el gap con el fin de maximizar la tendencia al creciente consumo de lujo en el país.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, A. (Septiembre de 2013). Gerente Comercial y Administrativo de Executive S.A.S. (A. M. Camacho, Entrevistador)

ANDI. (2012). *Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013*. Bogotá: ANDI.

Atwal, G., & Williams, A. (2009). *Luxury brand marketing — The Experience is everything*. Brand Management.

Audi. (2013). *2013 Anual Report*. Audi.

Audi. (2014). *Audi*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de Audi:

[http://www.audi.com.co/aola/brand/es\\_co/Experiencia\\_Audi/Historia.html](http://www.audi.com.co/aola/brand/es_co/Experiencia_Audi/Historia.html)

Autos de Primera. (15 de Abril de 2013). *autosdeprimera.com*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de autosdeprimera.com: [www.autosdeprimera.com](http://www.autosdeprimera.com)

BBC. (12 de Noviembre de 2013). *BBC Mundo*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de BBC Mundo: <http://www.latercera.com/noticia/mundo/bbc-mundo/2013/11/1433-551408-9-chile-le-disputa-el-mercado-del-lujo-a-argentina-y-brasil.shtml>

Berthon, P., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, J.-P. (2002). Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review*, 45-65.

Blog de Armak1358. (26 de Diciembre de 2011). *Global Revolution 2.0*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Global Revolution 2.0: <http://ideario.blog.com/2011/12/26/la-evolucion-de-las-necesidades/>

Bryson, D., & Atwal, G. (2014). *Luxury Brand in Emerging Markets*. Londres: PALGRAVE MACMILLAN.

Bursttyn , A. (4 de Noviembre de 2013). Gerente del Grupo Sterling. (A. Camacho, Entrevistador)

Cagliani, G. (08 de 02 de 2013). *La doble apuesta de Fiat-Chrysler: alta gama y 'low cost'*.

Recuperado el 18 de 04 de 2014, de Expansion.com:

<http://www.expansion.com/2013/02/08/empresas/auto-industria/1360344237.html>

Colwagen. (12 de Mayo de 2014). *Colwagen.co*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de

Colwagen.co: <http://colwagen.co/acerca-de-colwagen.html>

Company, B. &. (29 de August de 2013). *Bain & Company*. Recuperado el 20 de October de 2013,

de Bain & Company: [http://www.bain.com/offices/middleeast/en\\_us/press/press-releases/2013-](http://www.bain.com/offices/middleeast/en_us/press/press-releases/2013-luxury-market-study-release-bain-middle-east.aspx)

[luxury-market-study-release-bain-middle-east.aspx](http://www.bain.com/offices/middleeast/en_us/press/press-releases/2013-luxury-market-study-release-bain-middle-east.aspx)

Danziger, P. N. (2005). *Let Them Eat Cake*. United States of America: Dearborn.

definicion.de. (26 de Mayo de 2014). *definicion.de*. Recuperado el 26 de Mayo de 2014, de

definicion.de: <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). *Strategies of Inquiry*.

Diageo. (Agosto de 2013). *Dageo*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de Diageo.com:

<http://www.diageo.com/en-row/ourbrands/categories/spirits/pages/reserve.aspx>

Diners, R. (7 de Junio de 2013). *Revista Diners*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Revista

Diners: [http://revistadiners.com.co/articulo/80\\_809539\\_montblanc-abre-en-bogota-el-flagship-mas-grande-de-latinoamerica](http://revistadiners.com.co/articulo/80_809539_montblanc-abre-en-bogota-el-flagship-mas-grande-de-latinoamerica)

Dirigentes Digital. (5 de Noviembre de 2013). *Dirigentes Digital*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014,

de Dirigentes Digital: <http://www.dirigentesdigital.com/mercados/sub-mercados/latam/34-latam/314-el-mercado-del-lujo-se-expande-por-brasil>

Echeverri, L. M. (2011). *Prácticas mercadológicas en Colombia (estudio de casos)*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

El Financiero. (02 de Febrero de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/dinks-impulsan-el-mercado-de-bienes-de-lujo-en-mexico.html>

Ellinghaus, U. (Primavera de 2013). Unidad para crear. *Revista Tiempo* , págs. 38-39.

Estibol. (2014). *Estibol.net*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Estibol.net: <http://www.estibol.net/montblanc/boutiques/boutiques.html>

Euromonitor. (2013). *Luxury Goods: Global Trends and Prospects*. Euromonitor International.

finanzzas. (23 de Agosto de 2013). *finanzzas.com*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014, de finanzzas.com: <http://www.finanzzas.com/que-es-un-pais-emergente>

Forbes. (14 de Marzo de 2013). *Forbes*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/arieladams/2013/03/14/montblanc-on-how-to-be-a-luxury-brand-for-many/>

Gerente, R. (2014). Especial de Vehículos. *Revista Gerente* , 38.

Hazlehurst, J. (23 de Marzo de 2013). *Campden FB*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Campden FB: <http://www.campdenfb.com/article/how-be-successful-luxury-brand>

Hedenmark, S., & Westerling, S. (2010). Luxury for the masses. *Stockholm School of Economics* .

Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands*.

Herrera, J. F. (3 de Octubre de 2013). Gerente de Reserve Colombia. (A. Camacho, Entrevistador)



Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy, break the rules of marketing to build luxury brands*. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.

Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Palgrave Journals* , 290-301.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Kunzel, R. (Septiembre de 2013). Gerente GPCars. (A. M. Camacho, Entrevistador)

Lamb, R. (14 de Junio de 2012). *LuxuryDaily*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de LuxuryDaily: <http://www.luxurydaily.com/brazil-chile-gearing-up-for-global-retail-expansion-study/>

Le Collezioni . (2014). *LeCollezioni.com*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de LeCollezioni.com: <http://www.lecollezioni.com/institucional/historia.php>

LUXURY INSTITUTE. (21 de Octubre de 2013). *Luxury Institute's Wealth and Luxury Trends 2014 and Beyond*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Luxury Institute: <http://luxuryinstitute.com/blog/?cat=127>

Luxury News. (03 de Febrero de 2012). *Luxury News.com*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de Luxury News.com: [www.luxurynews.es/eventos-de-lujo/lifestyle/item/](http://www.luxurynews.es/eventos-de-lujo/lifestyle/item/)

M. B. (2013). *Brandz Top 100*. Millward Brown Optimor.

Maserati. (02 de Diciembre de 2013). *Dealers Maserati*. Recuperado el 18 de April de 2014, de Dealers Maserati: <http://www.dealers.maserati.com/dealers/co/es/gp-cars/index/maserati/news-events/2013/12/Los-Primeros-100-Anos-de-Maserati.html>

Mejía, C. (Septiembre de 2013). Directora de Mercadeo Montblanc. (Á. M. Camacho, Entrevistador)

News, A. (Abril de 2014). *Auto News.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de Auto News: <https://home.autonews.com/clickshare/authenticateUserSubscription.do?CSProduct=autonews->

dc&CSAuthReq=1:2073535466812029:AID:E4AF17FD9F7A4A4CBEF055775CC46963&AID=/20140311/ANE/303119970&title=Audi%20passes%20BMW%20in%20global%20sales%20to%20take%20lead%20i

Pastrana, M. (9 de Agosto de 2013). Gerente Audi en Colombia. (A. Camacho, Entrevistador)

Pisciotti, C. (13 de Septiembre de 2013). Gerente de Operaciones Grupo La Riviera. (A. Camacho, Entrevistador)

Plata, M. M. (Junio de 2013). *María Mercedes Plata*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de María Mercedes Plata:

[http://www.mariamercedesplata.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=426:comunicados-de-prensa&catid=3:comunicados-prensa](http://www.mariamercedesplata.com/index.php?option=com_content&view=article&id=426:comunicados-de-prensa&catid=3:comunicados-prensa)

Plazibat, I., & Brajević, S. (2011). Flagship Stores as a method of entering international markets. *University of Split, University Center for the Professional Studies*.

Pop, A., Pop, N., Fotea, S., & Mihoc, F. (2008). A HOLISTIC APPROACH OF RELATIONSHIP MARKETING IN LAUNCHING LUXURY NEW PRODUCTS.

Portafolio.co. (28 de Mayo de 2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de [www.Portafolio.co: http://www.portafolio.co/negocios/boutique-montblanc-bogota](http://www.portafolio.co/negocios/boutique-montblanc-bogota)

PR Newswire. (Enero de 2012). *PRNewswire*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de [PRNewswire.com: http://www.prnewswire.com/news-releases/world-luxury-association-official-release-worlds-top-100-most-valuable-luxury-brands-137655508.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/world-luxury-association-official-release-worlds-top-100-most-valuable-luxury-brands-137655508.html)

Pries, P. (Septiembre de 2013). Managing Director Modern Luxury. (A. Camacho, Entrevistador)

Radio Contempo Magazine. (18 de Febrero de 2009). *Radio Contempo Magazine*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014, de Radio Contempo Magazine:

<https://radiocontempo.wordpress.com/2009/02/18/el-consumo-aspiracional-no-tiene-que-ver-con->

necesidades-sino-con-la-pretension-de-estatus-con-la-imagen-idealizada-de-nosotros-mismos-y-de-como-queremos-que-los-otros-nos-vean/

RCN, L. (1 de October de 2012). *RCN Radio*. Recuperado el 1 de July de 2013, de RCN Radio: <http://www.rcnradio.com/noticias/consumo-de-bienes-de-lujo-en-colombia-ha-crecido-30-en-los-ultimos-anos-24458>

Real Academia Española. (27 de Mayo de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 2014 de Mayo de 2014, de RAE.es: <http://lema.rae.es/drae/?val=concepto>

Richemont. (2014). *Richemont.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Richemont.com: <http://www.richemont.com/>

Rohit , A., & Bates, P. G. (2011). *8 P's of Luxury Brand Marketing*. Dubai: UAE.

Supersociedades. (diciembre de 2012). *Supersociedades*. Recuperado el 12 de mayo de 2014, de Supersociedades.gov.co: <http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx>

Técnicas de estudio. (s.f.). *Técnicas de estudio*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014, de Tecnicas de estudio: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm>

Vickers, J., & Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods an exploratory study of three conceptual dimensions. *The Marketing Review* , 459-478.

Vigneron, F., & Johnson, L. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science* .

Yin, R. (2003). *A case study research design and methods*. London, New Delhi: SAGE Publications.