
SECRETOS
DEL LUJO
INCREMENTA TU VALOR
Y FIJA EL PRECIO QUE MERECES
CÉSAR VAL
EmprenBooks

CÉSAR VAL

SECRETOS DEL LUJO

Incrementa tu VALor y fija el precio que mereces

EmprenBooks

Diseño de la cubierta y el interior: Marta Benito Delgado

© Del texto: César Val, 2025

© Editorial Vanir, 2025

www.editorialvanir.com

Barcelona

ISBN: 979-13-87544-19-5

Depósito legal: B 14961-2025

Bajo las sanciones establecidas por las leyes quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por medio o procedimiento mecánico o electrónico, actual o futuro –incluyendo las fotocopias y la difusión a través de Internet– y la distribución de ejemplares de esta edición y futuras mediante alquiler o préstamo público.

Dedicado a "mis" Luxellers:

a quienes ya comparten viaje hacia el VALor,

y a quienes lo harán en el futuro.

ÍNDICE

Sobre *pollos* y *pavos reales*

Despertando una mirada fértil

Capítulo 1. ¿Qué es el lujo?

Capítulo 2. El superpoder

que suma VALor de lujo

Capítulo 3. Modelos de negocio:

mass, premium y lujo

Construyendo aspiracionalidad de masivo a singular

Capítulo 1. El principio de la cuerda roja de seda

Capítulo 2. Escasez calculada

Capítulo 3. Otras formas de elevar la deseabilidad

Construyendo teatralidad de producto a creación

Capítulo 1. La magia del lujo: rituales que elevan

Capítulo 2. Una experiencia memorable

Capítulo 3. Ser lujo

Construyendo inspiracionalidad: de transaccional a trascendental

Capítulo 1. El poder de las historias

Capítulo 2. Artificación

Capítulo 3. Desarrollando VALor simbólico

ENTREGANDO VALOR CON COHERENCIA: CALIDAD Y PRECIO

Capítulo 1. Calidad en el lujo

Capítulo 2. Gestión del precio en lujo

Bibliografía

Sobre *pollos* y *pavos reales*

¿Has consumido pollo este año? ¿Y en el pasado mes?

Muy probablemente, sí.

Es posible que lo hayas hecho en los últimos siete días. Ese es mi caso. Y también el de otras muchas personas en el mundo. Representamos la norma, no la excepción. Consumir pollo es un acto cotidiano, invisible en su normalidad. Si lo vemos con el filtro del *marketing* y las ventas, podríamos decir que el pollo es un producto *necesario* en nuestra vida. Lo consumimos de forma habitual, en el hogar y fuera del mismo. Y de múltiples formas.

Ahora te pregunto: ¿has consumido pavo real este año?

Yo no. De hecho, nunca lo he hecho. Es muy posible que ese sea también tu caso, y el de la mayoría de las personas que están leyendo estas líneas. Al contrario de lo que pasa con el pollo, el pavo real no es un producto de consumo habitual. La extinción de este bello animal apenas impactaría en nuestras vidas. Salvo excepciones, su triste desaparición ocuparía unos breves y efímeros titulares informativos. Al contrario: ¿te imaginas cuál sería el impacto global ante una desaparición total del pollo? Yo visualizo millones de personas movilizándose en las calles y miles de negocios quebrados o en reestructuración.

Pues sí. El pollo ES necesario. El pavo real NO lo es.

Ahora bien, ¿cuál es el VALor de uno y otro?

Para avanzar, nos tenemos que sentir alineados en esta perspectiva: una forma de medir el VALor de un producto es el precio. Si una persona paga una determinada cantidad de dinero por un producto o servicio, es porque considera que ese precio está ajustado al VALor que va a percibir ¿Te parece lógico? Ya podemos seguir.

¿Cuál es el precio de un pollo? Unos cinco euros. ¿Y cuál es el precio de un pavo real? Unos ciento ochenta euros —reconozco que tuve que buscar ese dato porque, a diferencia de lo que ocurre con el pollo, el pavo real no es un producto de compra habitual y, por tanto, es más difícil tener un *precio de referencia*—. En esencia, con lo que pagas por un pavo real te podrías comprar pollos para consumir durante todo un año.

Tres pollos por mes.

Quizás estás pensando: «Un poco caro el pavo real».

Te animo a dejar de pensar en términos de precios caros o baratos y a hacerlo en términos de precios justos o injustos (como se diría en la lengua de Shakespeare: *fair price* y *unfair price*). Si las personas pagan ciento ochenta euros por un pavo real, este es un precio justo; es decir, ajustado al VALor percibido por el comprador. Igual de justo parece el pollo a cinco euros. El precio de venta representa una justa medida del VALor. Si el precio es percibido como injusto, es seguro que el producto no se venderá y se empezarán a acumular *stocks* (u horas improductivas, que equivalen a *stocks* obsoletos si hablamos de servicios).

Si ya hemos alineado que el precio justo nos sirve como una medida del VALor, esta puede ser una conclusión muy lógica: un pavo real es treinta y seis veces más VALioso que un pollo (ciento ochenta euros contra cinco euros). Te lo cuento de otra forma porque este punto no es nada obvio: hay personas que dan un altísimo VALor a un producto que no necesitan. El criador de pavos reales hace negocio vendiendo productos de alto precio que las personas le compran, aunque no sea una necesidad. ¿Una locura? ¿Tiene sentido?

Lo tiene si lo miramos con el prisma adecuado: el del modelo de negocio del lujo.

De hecho, este no es un caso aislado…

Bernauld Arnault se convirtió, según *Forbes*, en la tercera persona más rica del planeta en 2024. Su empresa no vende medicinas, alimentos, tecnología o artículos básicos. Arnault es el presidente de LVMH, el conglomerado de marcas de lujo más grande del planeta. La compañía que preside es una de las mayores de Europa por capitalización bursátil, y el Sr. Arnault comparte con Elon Musk y Jeff Bezos el pódium de personas con mayor riqueza en el mundo. ¿Qué vende entonces Bernauld Arnault? Vende *pavos reales*. Productos que las personas no necesitan.

Pero, si las personas NO necesitan sus *pavos reales*, ¿por qué los compran?

El pollo responde a una NECESIDAD básica. El pavo real, a un DESEO.

Las personas NECESITAN pollo, pero hay personas que QUIEREN tener un pavo real.

De esto va el lujo, de crear y comercializar *pavos reales*. Es decir, productos y servicios que nadie necesita, pero que las personas desean. Necesitar y querer no es lo mismo...

El pollo nos alimenta (una necesidad básica de cualquier ser vivo). Entonces, ¿a qué tipo de deseo responde un pavo real? La belleza y la singularidad de este animal, unido a su VALor simbólico, lo hacen perfecto para representar estatus (un deseo muy humano). Ave nacional de la India y animal sagrado en el hinduismo, las leyendas lo representan tirando del carro utilizado por Sarasvati, diosa de la sabiduría. Se dice que el propio Alejandro Magno, fascinado por este majestuoso animal, fue el primero que lo llevó desde la India a Europa. Y allí también fue el animal escogido por la diosa Hera para ir al frente de su carruaje, simbolizando los mil ojos de su espectacular cola una forma de tener visión sobre su esposo Zeus (siempre rodeado de bellas sacerdotisas, el muy pícaro).

No es de extrañar que el pavo real, bello y siempre tan cerca de los dioses, acabara siendo un símbolo de lujo y estatus para reyes, emperadores y aristócratas. De hecho, pocas cosas representan más el estatus que invertir un bien productivo (dinero) en uno improductivo (pavo real). Por eso, aún hoy, los encontramos exhibiendo sus vistosos colores en los jardines de palacios y mansiones. La clave está en cómo hace sentir a las personas su simple posesión y contemplación. Ese poder simbólico del pavo real, unido a su belleza y singularidad, es lo que lo hace tan deseable. Tan VALioso.

Pollo y *pavo real* representan dos modelos de negocio muy diferentes. El primero es el del mercado masivo y apunta a las necesidades humanas (alimentarse). El segundo representa el modelo de negocio del lujo y apunta a los deseos de las personas (estatus y contemplación de la belleza). Articular bien propósitos, estrategias y tácticas empresariales para satisfacer deseos humanos genera un VALor extraordinario que, como vemos en el *pavo real*, puede ser monetizado vía mayores precios.

Si el modelo de negocio del lujo es el arma más poderosa que existe para la creación de VALor extremo monetizable, ¿por qué sus estrategias no se aplican de manera más extensiva? Porque requiere de las dos M: Mentalidad y Método. Y ninguna de las dos es intuitiva.

En primer lugar, para construir propuestas de VALor extremo, hay que adquirir una *luxury mindset*. Es una mentalidad que tiene su foco en la creación de abundancia empresarial y no en la gestión de escasez financiera. El lujo es un negocio con márgenes *de lujo,* y estos no se consiguen rebajando costes. Gestionarlo requiere una determinada mentalidad y un especial enfoque hacia la creación de VALor.

En segundo lugar, para legitimar una propuesta de VALor, es necesario conocer un método: la receta de un modelo de negocio que es radicalmente diferente a la que aplica para el mercado de consumo masivo. No se trata de *hacer más*, sino de *hacer diferente*. Tanto que, en determinadas ocasiones, el modelo de creación de VALor extremo exige la aplicación de estrategias y acciones que parecen ir en contra del sentido común. Conocemos mejor el modelo de negocio de

consumo masivo, y es lógico, ya que en el mundo hay más *pollos* que *pavos reales*. Yo estudié una carrera universitaria en Ciencias Empresariales y he cursado un postgrado en Marketing y dos másteres en escuelas de negocio de primer nivel mundial. El *marketing* que aprendí durante esos años de formación reglada fue, fundamentalmente, el que aplica en gran consumo. Realmente, no integré el modelo de creación de VALor extremo hasta que empecé a gestionar marcas *premium* y de lujo, ya como directivo del mundo corporativo.

De hecho, durante más de una década, vendí *pollos*, trabajando en el mercado de gran consumo o *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Durante década y media he vendido *pavos reales*. Han sido veinticinco años de vida corporativa al frente de marcas globales de la alimentación de gran consumo primero, y luego del universo del lujo, la moda y la belleza. Conozco ambos modelos de negocio. Los dos son fascinantes, a la vez que radicalmente distintos. Ese es el bagaje que comparto en mis charlas presenciales, *webinars*, formaciones, mentorías y consultorías, clases en escuelas de negocios y proyectos empresariales.

Y ese es el aprendizaje que deseo compartir contigo en este libro, estando, además, muy inspirado por casos reales. En las próximas páginas te hablaré principalmente de *pavos reales*: marcas que apuntan a los sueños y deseos de las personas. Sobre su propósito, estrategias y atributos (o superpoderes).

Andy Warhol proclamó en una ocasión: «Soy profundamente superficial». Me declaro fan del espíritu detrás de esta afirmación. Es

difícil transmitir de forma sencilla conceptos que son profundos y complejos, pero, cuando se hace, surge la magia de la comunicación para la acción. Me comprometo a comunicar sencillo —aún a riesgo de parecer superficial—, de la misma forma que hago en mis charlas y programas de formación. Me tomo muy en serio este proyecto de divulgación y no voy a arriesgar mi entrega de conocimientos por ponerme demasiado solemne.

Esta lectura te resultará interesante si estás en el mundo del lujo. Lo tengo comprobado: en los últimos dos años he realizado charlas, consultorías y compartido reflexiones contenidas en este libro con altos directivos de corporaciones y empresas como Porsche, Prada, Dubai Mall, Chalhoub Group, Castañer, Lola Casademunt, P&G (Pantene, Olay, SK-II), AB InBev (Corona, Budweiser, Stella Artois), EssilorLuxottica, Bless Hotel Madrid, Mercedes-Benz, Nordberg Medical, Staar Surgical, Iese Business School, Aural Centros Auditivos, AEG Premium Partners o Engel&Völkers.

Si no estás en el mundo del lujo, mi objetivo es inspirarte para la acción. Porque, conociendo el modelo de negocio de las marcas de lujo y sus *secretos,* podrás identificar ciertas prácticas que te ayudarán a incrementar el VALor de tu marca o negocio. Si vas a lanzar tu producto o servicio, podrás definir tu propósito y estrategias para comercializarlo con alto VALor percibido. Si tu marca ya existe, este libro te permitirá ejecutar acciones de *luxurización* con las que conseguirás mostrarte diferente, ganando preferencia sin tener que acudir al argumento promocional. No importa cuál sea tu sector, ya

que este modelo puede ser aplicado en cualquier industria y categoría de productos o servicios.

La aplicación del propósito adecuado, unido a las estrategias y tácticas inspiradas en el lujo, permite que haya personas dispuestas a pagar precios realmente elevados que no solo son aceptados, sino que, además, son percibidos como justos y razonables. Tú lo podrás monetizar con mayores márgenes.

En lujo no hablamos tanto de posicionamiento como de identidad. Las marcas de lujo son maestras en la creación de un VALor extremo que les permite dejar de ser comparativas para ser superlativas.

En este libro comparto ejemplos e historias que *decodifican* componentes de la fórmula del VAL (Valor Añadido del Lujo). Empresas como Apple, Nespresso, Starbucks, Tequila Clase Azul, Moncler, Alo, Tamburins, Black Tomato, Gentle Monster o Last Crumb nacieron inspiradas por el modelo de negocio del lujo, o han ido adquiriendo VALor acercándose a él (*luxurizándose*). Partiendo de un buen producto, estudiaron su potencial y la lógica detrás de sus estrategias y, aplicando el modelo, han logrado ser referentes en su industria y facturar cientos o miles de millones de euros. Obviamente, no puedo prometerte un volumen de facturación determinado. Pero sí puedo asegurarte que la lectura consciente de este libro cambiará tu mentalidad y la forma en que entiendes los negocios para siempre, dándote herramientas y estrategias para decidir y accionar las estrategias con las que deseas construir tu nueva propuesta de VALor.

Vender *pollos* no es malo. El mundo necesita *pollos*. Pero recuerda esto: la necesidad, sin deseo, se vende barato. Y no hay

ventaja competitiva alguna en ser el segundo más barato. Este libro te ayudará a elevar la deseabilidad de tu propuesta.

Gracias por acompañarme en este camino de aprendizaje, dando el primer paso al leer estas líneas. Ahora, piensa que los pasos que están por venir los daremos juntos. Así lo siento yo.

Este viaje arranca ya, pero, por favor, antes de pasar de página, respóndete a una última pregunta: ¿quieres vender *pollos* o *pavos reales*?

DESPERTANDO

UNA MIRADA FÉRTIL

«Fabricamos coches que nadie necesita, pero que todo el mundo quiere tener»

Ferdinand Porsche

Capítulo 1. ¿Qué es el lujo?

Antes de entrar más en detalle y conocer diferentes estrategias para *luxurizar* tu marca, conviene reflexionar sobre qué es el lujo exactamente. En este libro, nos enfocaremos en el lujo como modelo de negocio, un sector que mueve cifras asombrosas y que tiene un peso significativo en la economía global. Sin embargo, el lujo es mucho más que números. Es un estilo de vida que nos aleja de lo cotidiano, de lo básico, de lo monótono y rutinario.

Algunos podrían argumentar que es innecesario, que podemos vivir perfectamente sin él, y tienen razón, igual que podríamos vivir sin expresiones artísticas como el teatro, el cine, la pintura, la escultura o la música. Pero, sin el arte y las emociones que despierta en nosotros, nuestra vida sería más plana y vacía, ¿no te parece? William Shakespeare defendió en su obra *El rey Lear* que al quitar lo superfluo a una persona, se aniquila su humanidad.

El lujo nos conecta con nuestros sueños, con nuestra capacidad de maravillarnos y disfrutar de lo bello y extraordinario. Es esa chispa que nos recuerda que vivir no es solo existir. Y, precisamente por eso, es determinante entender cómo el lujo se convierte en una experiencia y un modelo de negocio que, además de generar cifras, conecta con emociones y aspiraciones profundas.

Un estilo de vida

El lujo ha experimentado una profunda transformación desde sus orígenes. A lo largo de la historia, donde ha habido poder —político, económico o social—, ha habido lujo: en los palacios de la nobleza, en las cortes reales… El lujo siempre ha funcionado como un diferenciador social. Tradicionalmente, el lujo estaba reservado para unos pocos privilegiados, como los faraones del antiguo Egipto, que vivían (y morían) rodeados de oro y riquezas para marcar la distancia que los separaba del resto de la población. Sin embargo, en las últimas décadas, ha dejado de ser solo accesible a los *happy few* para abrirse a los *happy many*. Y es que, pese a que no es para todos, lo cierto es que cada vez más personas pueden acceder a un estilo de vida que, en cierta medida, se considera lujo, entendido como la antítesis de lo básico, rutinario o cotidiano.

Esta evolución ha permitido que el concepto del lujo se amplíe, abarcando desde los pequeños placeres del día a día hasta los momentos únicos que nos hacen sentir especiales. Pese a que siempre habrá un lujo inaccesible para la gran mayoría —es precisamente en esa exclusividad donde se construye buena parte de la mística y del poder simbólico del lujo—, lo cierto es que hemos asistido a una cierta *democratización* de lo que antes era patrimonio exclusivo de las elites.

En este contexto de *democratización*, surgen dos conceptos clave: los *day trippers* y el *everyday luxury*. Los primeros son los *excursionistas del lujo*, personas que no compran o consumen de

forma recurrente, pero que ahorran para poder permitirse, de tanto en tanto, un producto o una experiencia exclusiva como podría ser un bolso de Prada o una estancia en un *resort* de Six Senses. El *everyday luxury*, por su parte, engloba aquellos pequeños *caprichos* accesibles —como tomar un café de especialidad o comprar un perfume de Chanel— que, aunque tienen un precio superior al promedio, siguen siendo relativamente asequibles.

La palabra *lujo* proviene del latín *luxus*, que venía a referirse al exceso y la opulencia de una vida extravagante. No es extraño que esa acepción que lo asocia con lo excesivo siga estando muy extendida. No obstante, lo cierto es que, durante la historia de la humanidad, ha habido épocas impulsadas por la abundancia y la opulencia, pero también periodos de filosofía de *"menos es más"*, caracterizados por la simplicidad y el minimalismo. Además, el lujo ya no solo se define por la pomposidad, sino también por las experiencias que lo rodean y otros aspectos relacionados con la cultura y valores como la sostenibilidad y la responsabilidad social. Los *zillennials,* término que agrupa a la generación Z y a los jóvenes *millenials*, son los grandes influyentes de nuestra era, y están siendo protagonistas de esta evolución hacia un lujo mucho más consciente del impacto en la sociedad y el planeta.

Así, frente al concepto de *loud luxury*, caracterizado por la ostentación, con logos y patrones de marca muy visibles, nos encontramos con el *quiet luxury*, más discreto y atento a los pequeños detalles, basado en una estética más atemporal y un enfoque en la calidad, la exclusividad y el conocimiento experto. Un lujo que no grita, un lujo que susurra. Este último está construido para ser

reconocible por un grupo limitado de personas que saben apreciar el buen gusto y la excelencia más allá de lo llamativo y estridente, a la vez que pasa desapercibido para el resto. A pesar de que el *quiet luxury* parece ganar terreno en los últimos años, ambas visiones coexisten en la actualidad. Y es seguro que, en el futuro, seguirán conviviendo en equilibrios más o menos balanceados.

Por último, es pertinente distinguir entre dos aproximaciones al concepto del lujo, dependiendo de la función que desempeña para la persona que lo consume. De un lado, el *lujo social*, que representa una herramienta de distinción social y estatus; y de otro, el *lujo íntimo*, una forma de disfrute personal que busca una conexión emocional profunda con la marca y sus valores, sin necesidad de aprobación externa. De este modo, habrá quien compre una botella de champán exclusivo para brindar con otras personas en un restaurante de alta cocina o un *beach club*, mostrando su estatus, y habrá quien la descorche a solas, en casa, para disfrutar de la experiencia en la intimidad.

El *lujo íntimo* tiene que ver con la autoindulgencia. En este caso, el producto o servicio es un regalo personal y, por tanto, el hedonismo toma mayor protagonismo sobre la funcionalidad. No es tanto lo que el producto o servicio *hace*, sino el placer que proporciona. En este sentido, la multisensorialidad eleva el VALor de la propuesta, pues cuanto más sentidos se involucren, mayor será el disfrute. El aspecto estético y la belleza también son claves, porque elevan ese momento de puro goce. En el caso del champán comprado para un momento *porque yo lo valgo*, si, además de saborearlo, la persona lo acompaña

de una buena música, se toma tiempo para apreciar su aroma y contemplar el fluir de las burbujas, la experiencia se magnifica.

En cambio, el *lujo social* persigue la distinción. El objetivo es reafirmar pertenencia a una élite y, de alguna forma, exhibir distancia respecto a los que no forman parte de ese círculo privilegiado. Esta aproximación representa inclusividad con respecto a un grupo al que se desea pertenecer y exclusividad con respecto a las personas que se quedan fuera. Poseer un Ferrari, por ejemplo, otorga estatus de *Ferrarista*, lo que, además, va asociado a ciertos privilegios reservados al selecto grupo de propietarios de un deportivo de la casa del *Cavallino Rampante*: invitaciones a experiencias privadas, presencia exclusiva en los lanzamientos de nuevos modelos, visitas VIP a la fábrica de Maranello, etc. El Ferrari tiene una función *exclusiva* con respecto al gran público, pero *inclusiva* con respecto a una minoría de la que se desea formar parte: los *Ferraristas*.

He vivido una buena parte de mi carrera profesional en los países de Oriente Medio, concretamente en los pertenecientes al GCC: Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Bahréin, Kuwait y Omán. Allí, las decisiones de compra de artículos y experiencias de lujo están muy condicionadas por lo que dicen sobre el individuo frente a familia, amigos y sociedad. Es *lujo social*. Y esto es tanto o más cierto cuando alguien compra para regalar: lo que una persona regala dice mucho sobre sí misma y sobre la importancia que da a la persona que recibe el presente. Es algo muy arraigado en la cultura árabe. Mas allá de Oriente Medio, en Asia, el lujo también viene representando una forma de *comprar* para sentirse parte de una clase social determinada.

En ocasiones, se asocia el *lujo social* con el *loud luxury*, porque ambos buscan, en esencia, apreciación o distinción social. Pero no siempre van de la mano. Para el consumidor o grupo de consumidores no entrenados en el lujo, la visión de la marca, el logo o un determinado patrón de sus diseños son fundamentales para cumplir la función de estatus (como pueden ser el logo de Gucci o el estampado Monogram de Louis Vuitton). Pero un consumidor conocedor del lujo (marcas, lenguaje y atributos) no necesita de tanto ruido para distinguir la singularidad de un producto o servicio. Al contrario, una ostentación estridente le puede sugerir vulgaridad. Un Rolex es un reloj fácilmente identificable por la gran mayoría. Con toda seguridad, eso otorga a su propietario cierto estatus entre esa mayoría. Una pieza de Audemars Piguet, Vacheron Constantin o Jaeger-LeCoultre —aunque menos conocidas e identificables por el gran público— son emblemas de prestigio dentro de círculos más exclusivos. El círculo de las personas que no solo disfrutan de cierto poder adquisitivo, sino que, además, *entienden* el lujo y conocen las marcas más nicho y menos distribuidas, posee piezas no necesariamente conocidas por el gran público. Personas *in the know* (que saben). En este caso, el lujo no es *loud*, pero puede jugar una función social poderosísima: conectar a los auténticos *conocedores*. El conocimiento se revela como una poderosa forma de estatus: *knowing as the new owning* (el conocimiento como la nueva posesión). Igual que ocurre con el arte: para *poseer* una pieza de un artista muy valorado, basta con tener dinero. Pero *saber* de arte lleva más tiempo. Es otro nivel.

En definitiva, el lujo es un estilo de vida con diferentes expresiones. Cada cultura, mercado e individuo lo interpreta desde su

propia perspectiva. Si estás considerando lanzar una marca de lujo o elevar la que ya tienes, es crucial que determines si tu enfoque será más intimista o social, ya que esto afectará profundamente a la forma en que conectes con tu audiencia. Es cierto que una propuesta de un producto o servicio de lujo puede apelar a una combinación de ambas funciones: social e íntima o hedonista. Pero es importante valorar hacia dónde deseas apuntar y la imagen que deseas entregar: la estrategia de comunicación, los valores que transmitas y la forma en que interactúes con tus clientes variarán dependiendo de si apelas al lujo personal y hedonista o al que busca la distinción y la visibilidad social.

Un sector de la economía

El sector del lujo está compuesto por las propuestas más elevadas dentro de casi cualquier categoría de productos o servicios que puedas imaginar: desde bebidas espirituosas y alta gastronomía hasta hoteles, coches, moda y un largo etcétera. En cada una de estas áreas, los productos o experiencias de mayor calidad y prestigio conforman lo que consideramos lujo, creando un sector económico diverso y poderoso.

Según estimaciones de la consultora Bain & Company, el mercado global del lujo alcanzó en 2024 un VALor de 1,5 trillones de euros[1]. La misma consultora prevé un crecimiento anual de mercado del lujo global entre el 4% y 6% hasta el 2030.

Lo fascinante de esta industria no es solo que haya mantenido un crecimiento sostenido en los últimos veinticinco años que duplica el ritmo de la economía global (que crece entre un 2% y 3%), sino que también ha mostrado una extraordinaria resiliencia ante las crisis. En época poscoronavirus, por ejemplo, el sector recuperó rápidamente sus niveles prepandémicos, al igual que ocurrió después de la crisis de 2008.

China ha representado el 40% del crecimiento de los artículos personales de lujo entre los años 2019 y 2023[2]. Antes, el mercado había empezado a crecer, fundamentalmente, gracias a la *democratización* de la que te hablé y que ha permitido a más personas acceder al lujo, aunque sea de manera puntual y en las categorías de *entry price*, allí donde la barrera de precio es más baja (restauración, complementos y belleza, por ejemplo). Para los bolsos, zapatos y complementos, esta tendencia se desarrolló en los años noventa, cuando el personaje interpretado por Sarah Jessica Parker en *Sex and the City* popularizó el bolso Baguette de Fendi. En ese momento, el lujo dejó de ser algo que debía consumirse de forma integral —como el *total look* que promocionaban las grandes casas de moda— y comenzó a ser consumido mediante accesorios. De modo que ya no era necesario *vestirse de lujo* de los pies a la cabeza; un solo complemento, como un bolso de 1.500 dólares, bastaba para transmitir estatus, accediendo a este segmento tan aspiracional. También lo hemos vivido, años después, con las *sneakers*. Muchas personas no pueden consumir el lujo de manera *total look*, pero con unas deportivas de marcas como Prada, Louis Vuitton o Gucci,

combinadas con moda *mainstream* tipo Zara, ya tocan el mercado más aspiracional y adquieren una parte de ese estatus.

Las marcas globales aprovecharon este cambio de hábitos para lanzar propuestas que ofrecían una entrada más asequible al mundo del lujo. Las colaboraciones entre marcas de lujo y *mass* también acercaron el lujo a una audiencia más amplia. Son «romances a lo Titanic» (entre la primera clase y la clase turista). Dentro de la moda, un ejemplo pionero de este tipo de romances fue la colaboración entre Karl Lagerfeld, director creativo de Chanel durante treinta y seis años, y H&M, que en 2004 lanzaron una colección cápsula a precios asequibles (el propio diseñador, *el káiser de la moda*, hizo de modelo para alguna de las prendas). Posteriormente, otros directores creativos como Stella McCartney, Roberto Cavalli, Versace, Maison Martin Margiela o Rabanne, han repetido este ejercicio de colaboración con H&M. Este tipo de iniciativas permitieron que más personas tocaran ese sueño que el lujo representa, impulsando el crecimiento del mercado.

Además de robusto y resiliente, el lujo representa un sector altamente rentable. Un análisis realizado por Bain & Company sobre una cesta representativa de marcas de lujo de diferentes sectores y regiones presenta un promedio de margen de beneficio (EBIT) de entre 18% y 21% en los últimos dieciséis años[3], una cifra muy por encima de otros sectores de la economía. Para ponerlo en contexto, y aunque depende mucho de la naturaleza del negocio, un margen del EBIT entre 10% y 15% se podría considerar muy bueno (el EBIT es el beneficio antes de pagar los intereses e impuestos). Lograr un beneficio superior al 18% de forma habitual, como sucede en el sector

del lujo, es, sencillamente, extraordinario. A Bernard Arnault, presidente del grupo LVMH, se le atribuye la frase: «Me gusta el lujo: es el único sector con márgenes de lujo».

Un modelo de negocio

Hasta ahora hemos visto el lujo como un estilo de vida que, a su vez, representa un importante sector de la economía. En una tercera aproximación, el lujo es un modelo de negocio. Un modelo radicalmente diferente al que aplica para el mercado de consumo masivo (FMCG o *mass market*). Este modelo opera de forma muy diferente y es capaz de generar, en ese camino, un VALor extraordinario.

Pongamos como ejemplo el caso de Hermès, que en 2022 alcanzó su récord de ventas hasta ese momento: un total de 12.300 millones de dólares[4]. Nike, con un modelo de negocio completamente distinto, registró al cierre de su ejercicio fiscal (en mayo de 2023) unos ingresos de 51.217 millones de dólares[5]. A pesar de vender cuatro veces menos, la capitalización bursátil[6] de Hermès superó ampliamente a la de Nike. De otra forma, el VALor de Hermès en el mercado era muy superior al de Nike, aun siendo las ventas muy inferiores.

El VALor de las acciones de una empresa tiene en cuenta, más allá de sus resultados en el pasado, las expectativas que tiene el mercado sobre sus resultados en el futuro. Atributos de las marcas de lujo como la singularidad, atemporalidad, reputación o escasez les

permiten marcar precios altos, defendiendo así sus márgenes y gestionando con mayor solvencia los vaivenes derivados del contexto económico. Ese es el VALor que el mercado concede a Hermès en este ejemplo. Un VALor derivado de aplicar con maestría y consistencia el modelo de negocio del lujo. En el año 2024 Hermès volvió a batir un nuevo récord de facturación: 15.170 millones de euros, superando en más de un 70% la capitalización bursátil del 2022. En abril de 2025, y por primera vez en la historia, Hermès superó a LVMH por capitalización bursátil, convirtiéndose en la mayor firma de lujo del mundo.

Por este motivo, esta aproximación es la más importante para ti. Porque si integras la mentalidad y las estrategias del modelo de negocio del lujo y las aplicas a tu proyecto, estarás creando un VALor adicional monetizable. De manera que tu proyecto será más robusto y estarás ganando *pricing power* o legitimidad para marcar precios por encima de la media del mercado.

Y esto es independientemente del sector en el que te enfoques. Por difícil que te parezca, este modelo de negocio es aplicable a cualquier categoría, incluso aquellas que, *a priori*, parecen más alejadas del sector del lujo.

Lo cierto es que, en ocasiones, el modelo no se aplica debido a ciertas creencias limitantes. Pensamientos del tipo «en mi categoría no funciona» o «para mi negocio no sirve». Sacos de arena que lastran una potencial creación de abundancia.

El propósito de este libro es inspirarte para integrar la mentalidad y las herramientas de las marcas de lujo con el objetivo de redefinir la

forma en que entregas VALor a tus clientes. Pero antes de crear, es imprescindible creer. Por eso te voy a proponer un *set* de nuevas creencias que te ayudarán a dar los primeros pasos en este camino y te permitirán soltar *sacos de arena* o pensamientos limitantes.

Todo empieza desde mi experiencia trabajando con marcas líderes del consumo masivo. Durante varios años fui directivo en el Área Comercial de Danone. En su división de aguas minerales comercializábamos Evian —aparte de otras marcas líderes en el mercado europeo—. Agua embotellada: difícilmente se puede encontrar una categoría más familiar en su uso y más básica en su funcionalidad. Como se consume prácticamente a diario, todos tenemos en la cabeza lo que llamamos el *precio de referencia*. Para una botella de Evian, que puede considerarse una marca *premium*, este precio puede estar en torno a los dos euros. Esto quiere decir que, si te ofrecen una botella por siete euros, lo más probable es que consideres que es un precio demasiado elevado. No te parecerá justo porque se aleja de esos *precios de referencia* que tenemos en la mente para la categoría de agua envasada.

Pues bien, en 2021, Chanel celebró el centenario de su Nº 5, el icónico perfume que la coqueta Marilyn Monroe confesó utilizar, aplicando unas gotitas cada noche antes de irse a dormir. Para celebrarlo, la mítica marca de lujo francesa realizó diversas acciones de *marketing* y relaciones públicas; entre ellas, el lanzamiento de una botella de agua mineral: Nº 5 L'Eau.

¿Cuál crees que fue su precio? Nada menos que setenta y cinco dólares. Si consideramos los patrones establecidos para esta

categoría, ese precio podría haber sido un gran obstáculo para las ventas, ya que, como hemos comentado, la mayoría asocia el agua mineral con un rango de precios inferior a los tres euros. Sin embargo, las botellas se agotaron rápidamente. Hoy puedes encontrarla en el mercado de segunda mano, pero difícilmente pagarás menos de trescientos dólares por ella.

De aquí podemos extraer tres aprendizajes fundamentales que constituyen un nuevo conjunto de creencias que te preparan para crear VALor de lujo en tu proyecto:

1. Se puede crear VALor extremo en cualquier categoría. El lujo no se limita a una categoría específica; es un modelo de negocio que se puede aplicar a cualquier sector, tanto a un producto físico como a un servicio. Este ejemplo de un producto tan básico como el agua demuestra que, independientemente de tu área de trabajo, puedes implementar este enfoque en tu negocio para multiplicar el VALor percibido de tus productos y/o servicios.
2. Las funcionalidades no definen cuán alto es el VALor final. Todas las botellas de agua cumplen una misma función: saciar la sed. Aunque provienen de manantiales distintos y pueden contener una diferente composición mineral, el propósito es el mismo en términos de funcionalidad. El *marketing* del gran consumo tiende a enfocarse en el posicionamiento (lugar que ocupa una marca en el mercado con respecto a su competencia), basado en funcionalidades o tangibles. En cambio, en el lujo debemos ir más allá de estas características funcionales. Podrías comprar un agua de primer precio, que cumple perfectamente su función, por treinta céntimos. Sin embargo, Chanel consigue dotarla de una serie de atributos que le permiten multiplicar su precio por doscientos cincuenta. Te hablaré de todos estos atributos o superpoderes en los capítulos siguientes. Por el momento, quédate con esta idea

poderosa: no encontrarás VALor de lujo en la mejora de las simples funcionalidades.

3. El coste es objetivo y el VALor, subjetivo. De forma muy simple, el beneficio de un producto o servicio es el resultado de restar al precio (sin impuestos) la suma de todos los costes. Para incrementar ese beneficio, nos podemos centrar en disminuir costes o en incrementar el precio. La fórmula de reducir costes es posible, pero tiene las *patas cortas*. Aplicando foco y método, podemos reducir costes, pero difícilmente podremos ir muy por debajo del coste medio de la industria. El Excel manda. Incrementar precio es posible siempre que vayamos sumando VALor percibido. El crecimiento está condicionado por nuestra capacidad de crear VALor percibido, no tanto por el precio medio de la industria. La novelista Margaret Wolfe dijo que «la belleza se encuentra en los ojos del observador». Así ocurre con el VALor: es subjetivo. Por tanto, el esfuerzo y los recursos deberían enfocarse en incrementar el VALor apreciado por la audiencia que sabes (o intuyes) que está interesada en tu solución. Y el precio acompañará a ese VALor. En el caso de las botellas de agua, aun teniendo diferentes envases, el recipiente no explica una diferencia tan abismal en el precio. Cuando *luxurizas*, el *gap* entre coste y precio se expande. El beneficio se hace más robusto. Y eso es por aplicar el foco en VALor (subjetivo) y no en coste (objetivo).

El ejemplo de las aguas ilustra cómo el poder del modelo del lujo trasciende las reglas que imperan en la categoría. Es más poderoso que las dinámicas propias del sector. Por eso un coche de lujo, en lugar de perder VALor, se puede convertir en un clásico. La depreciación es una característica propia de la industria del automóvil, pero un vehículo de alta gama se convierte en un clásico con mayor precio conforme pase más tiempo. Los modelos de Porsche de más alta gama son los que mejor defienden su VALor en el tiempo[7].

Dado que el lujo representa un modelo de negocio robusto, altamente rentable y resiliente, es fácil deducir que, cuanto más te acerques a este enfoque, más sólidas y resistentes serán las bases de tu propio negocio, lo que también aumentará tu éxito en términos de singularidad y resultados financieros.

Lo que te he compartido hasta ahora permite afrontar la realidad con una mirada fértil: ver con nuevos ojos lo que parecía evidente y descubrir en ello posibilidades de crecimiento y generación de VALor. Para Marcel Proust, "el verdadero acto del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en mirar la vieja tierra con nuevos ojos". Si has llegado hasta aquí, ya has empezado a sembrar ese nuevo enfoque sobre tu propia realidad.

Quédate con esta idea poderosa: integrar estas nuevas creencias es el primer paso hacia tu proceso de luxurización.

1. Se puede crear VALor extremo en cualquier categoría.
2. Las funcionalidades no definen cuán alto es el VALor final.
3. El coste es objetivo y el VALor, subjetivo.

Te invito ahora a activar tu nueva *Luxury Mindset* y dar el paso de la inspiración a la acción. En los próximos capítulos, recorreremos juntos la metodología que te ayudará a convertir esa mentalidad en estrategia.

Capítulo 2. El superpoder que suma VALor de lujo

Te he compartido las creencias que permiten a emprendedores, directivos y empresarios arrancar un camino de creación de VALor adicional en sus marcas, productos o servicios. La clave ahora es: ¿hacia dónde apuntar para empezar ese camino de creación de VAL (Valor Añadido de Lujo)?

¿Cuál es el propósito de una propuesta de lujo?

De otra forma: ¿hay algún superpoder que puedas desarrollar y te permita entregar un VALor adicional monetizable?

Sí, lo hay. Y vamos a identificarlo.

¿Alguna vez te has preguntado por qué las personas compran un Ferrari? Desde el punto de vista de la funcionalidad, no parece el coche más ventajoso del mundo. Consume grandes cantidades de gasolina, tiene un maletero pequeño, su interior no es especialmente cómodo ni espacioso, requiere de costosos y muy frecuentes mantenimientos, no es fácil de conducir en ciudad y su fiabilidad baja exponencialmente en condiciones climatológicas adversas. ¿Por qué entonces alguien pagaría trecientos cincuenta mil euros por un coche que no destaca a efectos prácticos?

La respuesta es sencilla: un Ferrari no se compra por su utilidad, se compra por el sueño que representa. Un coche cualquiera puede llevarte de un lugar a otro, pero un Ferrari te da acceso a una comunidad exclusiva (la de los *Ferraristas*), a un mundo donde no solo adquieres un automóvil, sino también un estilo de vida, un estatus. Ser *Ferrarista* es una identidad que viene acompañada de experiencias únicas, invitaciones a eventos privados, desfiles de moda, encuentros con otros *Ferraristas* y la posibilidad de formar parte de un grupo selecto. Ferrari fabrica entre nueve mil y catorce mil unidades al año[8] para un mundo con unos ocho mil doscientos millones de habitantes y cerca de sesenta millones de ricos[9]. Esto quiere decir que ni siquiera hay suficientes Ferraris para todos los millonarios del planeta. La exclusividad es real, y sentirse parte de esa élite tiene un VALor emocional incalculable. El Ferrari es el *ticket* que da el acceso a esta selecta comunidad.

La marca de relojes Patek Philippe es el Rolls-Royce de la relojería. El precio de entrada a la marca está en torno a los veinte mil euros, pero el precio medio de sus modelos más icónicos, como el Nautilus, se mueve alrededor de los cincuenta mil euros (hay determinados modelos que alcanzan los doscientos cincuenta mil euros). ¿Quién necesita desembolsar un mínimo de cincuenta mil euros para saber la hora? De hecho, si deseas conocer la hora con precisión, basta con mirar el móvil. La funcionalidad es un atributo casi irrelevante dentro del VALor que representa ese precio tan elevado. La clave del VALor final fue desvelada por la propia marca cuando lanzó, en 1996, la mítica campaña *Generations*, cuyo eslogan es: «En realidad, tú nunca posees un Patek Philippe, solo lo custodias

para la siguiente generación». Patek Philippe no te vende un instrumento para saber la hora: te vende la posibilidad de dejar un legado. Y trascender puede ser un sueño para muchas personas, especialmente a partir de una cierta edad.

Ambos casos ponen de manifiesto que las marcas de lujo no venden productos, venden sueños. Ya hemos identificado una de las claves para crear VALor de lujo: apuntar a los sueños de las personas. En 2001, preguntaron a Bernard Arnault cuál era el propósito de LVMH. «Tenemos el objetivo de cumplir los sueños de los consumidores», respondió.

Antes te compartí el ejemplo del agua de Chanel, exitosamente comercializada a setenta y cinco dólares en 2021. ¿Se cumple el mismo principio? Si es así, ¿a qué sueño apunta?

Era febrero de 1955 cuando Coco Chanel presentó un bolso que se ha convertido en un icono: el 2.55 (ahora conoces el racional detrás de su nombre). En una época en la que lo políticamente correcto era que las mujeres llevaran sus bolsos usando las dos manos, Chanel, una visionaria que rompió todos los techos de cristal, se propuso liberarlas de esa carga. Ella misma, que tenía una personalidad valiente y extrovertida, quería un diseño que le permitiera mover las manos con total libertad. La inspiración llegó de los soldados de la Segunda Guerra Mundial, quienes llevaban sus bolsas colgadas al hombro para poder disparar y desplazarse con la máxima agilidad en el campo de batalla. De ahí nació la rompedora idea de añadir una correa larga a su nueva creación, transformando un simple accesorio en una audaz declaración de libertad,

independencia y modernidad. Todavía hoy, cuando alguien paga más de diez mil euros por este bolso, no está comprando un objeto para llevar sus pertenencias. Al igual que quienes compraron la edición especial de la botella de agua con motivo del centenario del perfume Nº 5, están gritando al mundo que se sienten mujeres femeninas y empoderadas. Ese es el sueño que ofrece a la mujer cualquier producto de Chanel. El sueño construye el VALor de marca.

Para desarrollar mejor este concepto, vamos a acudir a una teoría lanzada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow. Aunque la ciencia ha ido sofisticando el concepto de la pirámide de las necesidades que nos entregó Maslow en 1943, es una herramienta efectiva para comprender hacia dónde apunta el lujo y cómo se construye el VALor extremo aplicando sus principios. Maslow presentó las necesidades divididas en cinco niveles jerárquicos (de abajo hacia arriba, desde la base hacia la cúspide de la pirámide):

1. Fisiológicas. Aquí se engloban las necesidades más básicas para la supervivencia de la especie. No son propias de las personas: las compartimos con cualquier animal. En esencia, comer, dormir y procrear.
2. Seguridad. Son aquellas que buscan garantizar protección frente a peligros, incertidumbres y amenazas. Hace miles de años, la seguridad se encontraba en el refugio de una cueva o en el calor de un fuego para resguardarse del frío y los depredadores. En la actualidad, estas necesidades se traducen en tener un hogar, un salario estable, ropa adecuada a las condiciones

1.


PIRÁMIDE DE MASLOW
DESEOS
INCREMENTO DE PLEASURE
AUTORREALIZACIÓN
RECONOCIMIENTO
SENTIMIENTOS
NECESIDADES
REDUCCIÓN DE PAINS
SEGURIDAD
FISIOLÓGICAS

climatológicas y un entorno que permita a las personas vivir con tranquilidad.

1. Sociales. Estas responden al deseo de amar y ser amado, de sentir pertenencia a un grupo o comunidad. Tienen cabida aquí, por tanto, todo tipo de relaciones con terceras personas: amistad, pareja, familia, etc.
2. Reconocimiento. Estas necesidades involucran tanto el respeto y el reconocimiento de los demás (estatus) como la autoestima. Es decir, la imagen que cada cual tiene de sí mismo.
3. Autorrealización. En el nivel más alto, las personas buscan trascender a través de la creatividad, la belleza, el crecimiento personal u otras herramientas que les permitan alcanzar su máximo potencial y satisfacción vital. Tienen que ver también con lo que es bueno para el planeta y la sociedad.

Justo ahí es donde apuntan las marcas de lujo, a la cúspide de la pirámide. No compiten con las marcas que cubren necesidades básicas como la sed o el hambre; buscan hacer realidad los sueños de las personas. Abajo se duerme (necesidad fisiológica), arriba se sueña (deseo humano). Abajo está el pollo, que te alimenta, pero arriba está el pavo real, como un símbolo de belleza, estatus y poder. «El lujo es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad», proclamó la genial Coco Chanel. Brillante.

A medida que ascendemos en la pirámide, las necesidades se vuelven más humanas y profundas. Se transforman en deseos o anhelos. Cuando las personas dejan de enfocarse en lo básico, comienzan a buscar aquello que les proporciona satisfacción emocional, estatus, autoestima y autorrealización. Y ese tránsito de las necesidades (*needs*) a los deseos (*wants*) nos permite desvelar la

segunda clave para crear VALor de lujo: desarrollar la deseabilidad. La palabra más importante en lujo es *deseo*. Sin deseo, no hay VALor de lujo.

Si el propósito del lujo es apuntar a los sueños, la deseabilidad es el superpoder que debe desarrollar una marca para legitimarse apuntando a ese sueño.

Luxurizar implica incrementar el VAL (Valor Añadido de Lujo). Y se hace potenciando la deseabilidad. Porque un sueño es la representación de un deseo en su máxima expresión: un sueño es un deseo superlativo. Crear deseabilidad te permitirá escalar en la pirámide y diferenciarte de las marcas que se quedan en la base. En la base, hay comparación entre funcionalidades (por eso se habla en *marketing* de posicionamiento). La diferenciación por funcionalidad tiene recorrido corto: basta que alguien mejore las funcionalidades para que te quedes fuera. Y, cuando esto ocurre, es cuando algunas deben acudir al argumento del precio, recortando su beneficio. Sin embargo, en la cúspide, no se habla de posicionamiento, sino de identidad. La identidad hace a las marcas más singulares. Más VALiosas. Por tanto, menos vulnerables.

Volviendo a los ejemplos anteriores, si buscas un bolso para poder transportar tus pertenencias y consideras que, cuanta más capacidad, mejor, estás moviéndote en la base de la pirámide. Es solo una necesidad básica. Pero, si quieres uno que, además, diga de ti que eres una mujer empoderada y femenina con un determinado estatus, estás buscando algo en la parte de arriba de la pirámide. Los bolsos de Chanel tienen un precio mucho más alto que los que se venden en

tiendas de consumo masivo, pero alguien que tiene ese deseo (que no necesidad) está dispuesto a pagar más para cumplirlo. Lo mismo en este otro caso: si necesitas un coche para poder desplazarte de un punto A a un punto B, pero tu única prioridad es que sea un modelo amplio y espacioso que consuma poca gasolina, estás en el terreno de las necesidades (el de la parte baja de la pirámide). En cambio, si quieres formar parte de una exclusiva comunidad que te haga sentir especial, como la de los *Ferraristas* o los *Porschistas,* estás apuntando a la cúspide de la pirámide. «No se trata solo de crear un automóvil, se trata de crear un sueño en movimiento», dijo Ferdinand Porsche.

Los sueños a los que apuntan las marcas de lujo son únicos y no siempre son fáciles de alcanzar. Por supuesto, son sueños con los que no todos conectan, pues no hay que olvidar que los sueños son plenamente subjetivos. Además, hay que tener en cuenta que estos no son inamovibles y evolucionan a lo largo de la vida de una persona. Seguramente, los deseos que tenías en tu adolescencia no se parecen a los que tienes hoy. Tal vez, en aquel entonces, no te preocupaba dejar un legado, mientras que, a los sesenta años, tener un reloj Patek Philippe que poder traspasar a generaciones venideras podría resonar contigo de una manera especial y diferente.

Podríamos decir, por tanto, que las marcas de lujo venden sueños que conectan profundamente con las personas en un momento determinado de su vida. No se trata de necesidad y volumen, sino de deseo y singularidad. Lo importante es encontrar una comunidad que comparta o se identifique con ese sueño específico. Y, cuando una

marca de lujo encuentra a ese grupo —no importa cuán reducido sea —, el proyecto toma vida.

Capítulo 3. Modelos de negocio: mass, premium y lujo

Ahora que estamos en un momento de expansión en el uso de la Inteligencia Artificial (IA), se habla sobre el *aprendizaje por contraste*. La inteligencia de las máquinas aprende de forma más eficaz cuando la enfrentamos con realidades opuestas: comparando posibles similitudes y, sobre todo, identificando aspectos que las hace radicalmente diferentes. Las personas también aprendemos así. Como ya te he comentado, trabajé más de una década en la gestión de marcas de consumo globales y, en la última década y media, liderando proyectos de marcas de lujo. Eso me ha permitido aprender los fundamentos de ambos modelos de negocio. En este apartado los confrontaremos para capturar su esencia. *Pollos* vs. *Pavos reales*. Los *needs* frente a los *wants* (*lo necesito* frente a *lo quiero*).

Comprobarás que la forma en que construyen estrategias es radicalmente diferente. Tanto que parecería que es fácil catalogar las marcas dentro de un modelo u otro. Pero claro, entre el negro y el blanco, está el gris. Nuestras vidas también están llenas de grises, ¿verdad?

De otro modo: entre el *pollo* y el *pavo real* está el *loro*. Marcas que capturan estrategias y formas de hacer y comunicar del lujo, pero

no trabajan el modelo de forma radical.

Marcas *premium*. Han trabajado en desarrollar algunos de los atributos o superpoderes que caracterizan a las marcas de lujo, pero ni lo hacen con todos ni lo hacen hasta su máximo potencial.

En este capítulo exploraremos las características de cada uno de estos modelos, lo que te permitirá integrar con más criterio las metodologías y procesos de *luxurización* que te propondré en los apartados que están por venir.

Mass vs. Lujo

La mejor forma de empezar a decodificar el modelo de negocio del lujo es estableciendo una comparativa con el modelo *mass*, que resulta mucho más familiar para la mayoría debido al enfoque predominante del *marketing* tradicional. Recuerda: hay más *pollos* que *pavos reales*. A lo largo del libro, exploraremos en profundidad las estrategias y técnicas que puedes implementar para que tu negocio se acerque al modelo del lujo, pero esta primera aproximación te proporcionará una visión clara de sus principales diferencias.

En cuanto a fundamentos, hay una divergencia clave que vertebra la estrategia de cada cual. Es un tema vital, ya que tiene que ver con el propósito. El modelo masivo se centra en las necesidades, identificando los dolores del consumidor (*pains*), para ofrecer soluciones funcionales a un precio competitivo. Desde esta perspectiva, la necesidad de vestirse da lugar a la creación de ropa de una calidad suficiente como para cumplir esa función sin más. El lujo,

por su parte, se enfoca en la dimensión emocional, buscando satisfacer los deseos más profundos de las personas (foco en *pleasures*). Por ejemplo, el de gustar y gustarse. Así, la necesidad de vestirse se transforma en el deseo de lucir prendas que les hagan sentir especiales, y a eso apunta el lujo (la alta costura). Enfoque *wants* frente a enfoque *needs*.

Debido a su orientación hacia necesidades básicas y compartidas, diferenciarse de la competencia es todo un reto para las marcas masivas. En este sentido, el precio se suele convertir en un atributo clave para competir. Para competir en precio bajo, una empresa necesita reducir costes y, para lograrlo, el volumen de ventas se vuelve esencial. Para alcanzar la rentabilidad, por tanto, es necesario vender muchas unidades de productos o servicios, ya sean vestidos, cortes de pelo, bolsos, noches de hotel, colchones o menús diarios. Por el contrario, el lujo persigue la creación de un VALor extremo, lo que permite obtener márgenes más altos con un menor volumen de ventas. Esta capacidad permite a las marcas de lujo prosperar, incluso con un número reducido de transacciones. Enfoque VALor frente a enfoque volumen.

En términos de *marketing* y comunicación, en *mass*, es habitual usar el término *posicionamiento* para referirse a cómo la marca se sitúa con respecto a sus competidores. Y este posicionamiento suele construirse en base a funcionalidades. Por eso vemos mensajes del tipo «lava más platos», «contiene más proteína» o «tiene menos azúcar». Es un discurso comparativo en el que constantemente enfrentan sus funcionalidades a las de la competencia para construir diferenciación. Se enfocan en destacar un mejor rendimiento o

superioridad funcional. En contraposición, el lujo se caracteriza por un enfoque centrado en la identidad, en los valores y personalidad de la marca. Difícilmente verás una comunicación de Prada en la que expliquen que su bolso es más espacioso o tiene más bolsillos que el otro modelo de Louis Vuitton. Las buenas marcas de lujo huyen de un tono comparativo, para utilizar uno superlativo. Identidad frente a posicionamiento.

Y es esa cualidad superior la que le da a la marca el poder de escoger al consumidor y no al revés, como sucede en el *mass*. Cuando vas a un hipermercado en busca de una camiseta básica, no te preocupa que se agote, ya que sabes que habrá varias opciones disponibles a precios similares. Sin embargo, cuando una marca de lujo lanza una prenda de edición limitada, crea una expectativa diferente: sabe que habrá mucha más demanda que oferta, generando un deseo exclusivo entre quienes aspiran a tenerla, aunque no todos podrán adquirirla.

Con relación a las estrategias de comercialización, puesto que el *mass* persigue un elevado volumen de ventas, apuesta por una distribución masiva que le permita llegar a muchos consumidores (en *marketing* se habla de una *alta penetración*). Es decir, trabaja para maximizar su presencia en los puntos de venta, tanto físicos como digitales. Por el contrario, el lujo, para evitar la masificación y mantener su exclusividad, selecciona cuidadosamente los lugares en los que venderá sus productos. Distribución selectiva frente a distribución masiva.

Por otro lado, el *mass* prioriza el *Customer Service* para cumplir con las expectativas del consumidor y el lujo, la *Customer Experience*, envolviendo el producto en una experiencia memorable a través de diferentes prácticas y rituales que analizaremos más adelante. Experiencia frente a servicio.

A nivel operativo, también presentan importantes diferencias. En el caso del *mass*, que persigue reducir costes para mar car precios competitivos, se opta de forma habitual por buscar economías de escala y eficiencias a través de la subcontratación de diversas áreas funcionales (*outsourcing*), para centrarse solo en las que tienen que ver con el desarrollo de producto. En cambio, en el lujo se suele apostar por el control total de la cadena de VALor (*end-to-end*) y rara vez se subcontrata. El lujo, más bien, tiende a una integración de todas las funciones susceptibles de sumar VALor a su propuesta.

Esto significa que la marca gestiona cada etapa del proceso y no lo deja en manos de terceros. Por eso solemos decir que muchas de las marcas de lujo son *control freak* u obsesas del control de todo lo que tenga que ver con la creación y entrega de VALor al consumidor. Para una firma de prendas de lana, por ejemplo, esto implicaría desde tener sus propias ovejas, alimentarlas, cuidarlas y esquilarlas hasta almacenar y tratar la lana, confeccionar las prendas y asegurar la excelencia en la entrega final al consumidor mediante una red de tiendas propias.

Adicionalmente, la deslocalización es una estrategia recurrente en las marcas masivas: fabrican en los países donde la mano de obra y los costes de producción son más bajos. No obstante, el lugar de origen es importante para una marca de lujo, porque puede ser fuente de VALor e identidad. Por decirlo muy claro: el *Made in Italy* si hablamos de zapatos, el *Made in France* si hablamos de moda o perfumes, o el *Hecho en México* si hablamos de tequila suman percepción de VALor. Y renunciar a ello en la búsqueda de costes de

producción más bajos puede afectar a la percepción de VALor de la marca en lujo. Puesta en VALor del lugar de origen e integración funcional frente a deslocalización y subcontratación.

Finalmente, el mercado masivo comercializa con precios en línea con el mercado (o por debajo de la media) y el mercado del lujo marca precios por encima de la media del sector en el que operan; su estrategia les legitima para hacerlo. Precios altos en lujo frente a precios en la media o por debajo de ella en consumo masivo.

El enfoque para lanzar un producto de nueva creación también es completamente distinto. Mientras que en el modelo *mass* se requiere una inversión inicial considerable, en el lujo, el proceso es más gradual. Eso sí, para construir la marca se requiere tiempo, lo que exige una gestión estratégica del flujo de caja a largo plazo.

Premium vs. Lujo

Estoy convencido de que somos capaces de distinguir un *pollo* de un *pavo real*, incluso desde la distancia. Pero no sé si es tan sencillo distinguir, desde esa distancia, un *pollo* o un *pavo real* de un *loro*. Sobre todo, si el *loro* tiene el tamaño de un *pollo* y, a su vez, presenta un bello plumaje en el cuerpo, similar al del *pavo real*. Es relativamente fácil diferenciar una propuesta de consumo masivo de una que viene del lujo. Pero no todas las marcas juegan en los extremos. De hecho, las que se encuentran en un extremo absoluto no representan la norma, sino la excepción. Por eso es relevante

hablar de las marcas que combinan atributos de uno y otro extremo. Marcas que podemos denominar *premium*.

La distancia entre el modelo *premium* y el del lujo, aunque a veces pueda parecer sutil, radica en aspectos clave (tanto funcionales como intangibles) que definen la experiencia del cliente y el VALor percibido del producto o servicio. Conocer estas diferencias es esencial para comprender cómo las marcas se posicionan en el mercado y por qué determinados productos —pese a no pertenecer estrictamente al sector del lujo— pueden llegar a tener precios más elevados que otros.

En esencia, el tránsito del modelo masivo al *premium* se da por una mejora de los atributos funcionales y tangibles. Es decir, los productos *premium* ofrecen mejor calidad, más prestaciones o materiales superiores en comparación con los productos de consumo masivo. Sin embargo, cuando hablamos de lujo, lo fundamental son los intangibles: aquellos elementos no funcionales que aportan un VALor extremo y emocional. Por ejemplo, mientras que un reloj *premium* como el Apple Watch podría tener mejores funcionalidades que un modelo de marca masiva, un Patek Philippe va más allá de la precisión y de los materiales, creando un universo completamente diferente.

El lujo se fundamenta en la atemporalidad y la exclusividad. Adquirir un producto de lujo es invertir en un artículo que no solo preserva su VALor, sino que podría incrementarse con el tiempo. Un Patek Philippe, de hecho, puede sobrevivir generaciones y difícilmente pasa de moda. En el modelo *premium*, aunque los productos pueden

ser de alta calidad, siguen una lógica más cercana a la obsolescencia controlada, como ocurre con los dispositivos tecnológicos. Un Apple Watch tiene un ciclo de vida limitado y puede quedar obsoleto en pocos años, tanto en su funcionalidad como en su diseño.

En el proceso de producción, también existe una gran diferencia. Los productos *premium* tienden a estar más industrializados y se fabrican en masa gracias a la tecnología industrial. El lujo, por el contrario, da mayor importancia al factor humano (artesanía) y al lugar de origen, que —como ya hemos comentado— también desempeña un papel fundamental en la percepción de calidad. Bien sabido es que los relojes de lujo más prestigiosos se fabrican en Suiza, donde cada fase del proceso está sujeta a un control meticuloso —a menudo con la intervención de un maestro relojero—, asegurando así una atención al detalle incomparable. Al igual que el modelo *mass*, el *premium* subcontrata proveedores y fabricantes que les permiten reducir costes, mientras que el lujo tiende a integrar actividades de la cadena de VALor.

Además, el lujo va más allá del producto en sí, enfocándose en ofrecer una experiencia única al cliente. En la *boutique* de Patek Philippe, presentan sus modelos con guantes blancos y ofrecen un trato altamente personalizado y exquisito. En cambio, en el *premium*, la experiencia es más transaccional, como sucede con Apple, donde la atención al cliente, aunque eficiente y elevada con respecto a una propuesta *mass*, sigue un enfoque más estandarizado. Más *industrializado*.

Los precios de los productos *premium* son más elevados que los de los productos de consumo masivo, lo que restringe su accesibilidad. Sin embargo, esta limitación de acceso no es comparable con la exclusividad que caracteriza al lujo.

Seth Godin, empresario estadounidense y autor de obras *best sellers* como *La Vaca púrpura*, reflexiona sobre estas diferencias: «Los productos de lujo son innecesariamente ca ros. *Innecesariamente* significa que el precio no está relacionado con su desempeño. El precio está relacionado con su escasez, la marca y la historia detrás de ella. El consumidor puede permitirse gastar dinero sin preocuparse por el VALor intrínseco. Eso no quiere decir que no tenga sentido: es valioso enviar una señal si esa señal es importante para él. Un producto *premium* es una variante cara de un producto de consumo: pagas más y consigues más. Si un consumidor piensa que al comprar un determinado producto conseguirá un mejor desempeño, estará feliz de pagar más».

De modo que el precio elevado de los productos de lujo no refleja necesariamente un VALor práctico o funcional, sino el deseo del consumidor de proyectar una señal de estatus o pertenencia. Por su parte, un producto *premium* justifica su mayor precio ofreciendo una mejora tangible en el desempeño o calidad, lo que ofrece al consumidor un VALor perceptible y concreto. Yo no comparto la palabra *caro* tal cual la utiliza Seth Godin en este contexto. Tener un precio alto no es sinónimo de caro; solo lo es si este precio es injusto, es decir, si ese precio elevado no está a la altura del VALor que ofrece.

No obstante, me parece que su reflexión nos ayuda mucho a diferenciar *premium* de lujo.

Quédate con esto: el producto *mass* hace el trabajo, el producto *premium* hace el trabajo mejor y el producto de lujo te hace sentir especial. *Pollo*, *loro* y *pavo real*. En el siguiente apartado entraremos con más detalle en esta diferenciación, añadiendo a la ecuación un atributo que es clave para crear VALor de lujo: una cuidada estética.

La belleza como atributo de creación de VALor

El VALor Añadido del Lujo, el VAL, está mucho más vinculado a la belleza y a la singularidad que a la funcionalidad. Por ello, los detalles que permiten entregar una cuidada estética son esenciales en la creación de VALor. Porque la belleza no solo eleva, sino que conquista, atrae y, en última instancia, vende a quienes se sienten conectados emocionalmente con ella.

Para entender mejor cómo la belleza puede transformar el VALor percibido, comparemos un producto cotidiano, como un exprimidor, en sus versiones de gran consumo, *premium* y lujo.

Empecemos por lo básico. La principal utilidad de un exprimidor es extraer el jugo de los cítricos. Por menos de tres euros puedes adquirir un modelo sencillo, manual, que cumpla con esta tarea a la perfección. Este exprimidor básico, el clásico que la mayoría tenemos o hemos tenido por casa, suele incluir un recipiente para recoger el zumo, y está disponible en diferentes materiales (plástico, cristal o metal). Algunos incluso tienen marcas en el contenedor para saber

cuántos mililitros de zumo has obtenido. Es práctico. No se distingue por su estética ni diseño, simplemente cumple su función de manera efectiva, sin mayores pretensiones. Hace el trabajo. Sin emocionar (quizás puede emocionar por la nostalgia, pero no por mucho más).

Un exprimidor *premium* podría ser uno eléctrico, cuyo precio se sitúa en torno a los veinticinco euros. Aquí, el VALor añadido proviene de sus funcionalidades adicionales: facilita el proceso, reduce el esfuerzo y ahorra tiempo. El consumidor está dispuesto a pagar más por esta mejora en rendimiento, ya que ofrece una experiencia más cómoda. Hace el trabajo mejor. Emocionalmente, incluso puede tener menor VALor que uno manual (el manual puede, al menos, despertar alguna emoción a través de la nostalgia).

Ahora bien, también hay un exprimidor de lujo que se sitúa en otro nivel. Y no hace mejor el trabajo. De hecho, muchos de sus usuarios aseguran que lo hace, pero de forma mediocre. Hablamos del Salif, diseñado en 1990 por Philippe Starck para Alessi, una compañía italiana de artículos del hogar cuya visión es ser una fábrica de los sueños e iluminar los momentos cotidianos con diseños extraordinarios.

La historia detrás del Salif es tan fascinante como su diseño. Se cuenta que Starck, considerado por muchos el más grande de los diseñadores industriales del siglo XX, encontró la inspiración mientras comía marisco en un restaurante italiano, en la isla de Capraia. Al no disponer de un exprimidor a mano, utilizó un tenedor para extraer el jugo de un limón, y de ahí surgió la idea de crear uno con la forma de las patas de una araña de mar. Los primeros bocetos del Salif fueron

dibujados allí mismo, en un mantel de papel del propio restaurante que el diseñador envió a Alberto Alessi y que hoy se conserva en el museo de la marca. Este pequeño detalle alimenta su *storytelling* y refuerza su VALor emocional. Nada más poderoso para crear VAL que dar al consumidor historias para contar en torno a un artículo de singular estética.

El Salif se ha convertido en un icono del diseño. Una pieza que hoy está presente, en diferentes versiones, en algunos de los museos de arte más prestigiosos del planeta, como el MoMA de Nueva York y el Centro Pompidou de París. ¿Su precio? En torno a los noventa euros para su versión estándar: cuarenta y cinco veces más que un exprimidor básico, pese a que algunos critican su practicidad y el hecho de que no incluya un contenedor para el zumo (yo tengo un Salif y aconsejan limpiarlo pronto para evitar que sea dañado por el ácido y, además, recomiendan no hacerlo en el lavavajillas). Obviamente, no es su funcionalidad la que define su VALor ni el motivo por el que se compra. El Salif hace el trabajo, pero son los atributos no funcionales (su singularidad, su belleza y la historia que lo acompaña) los que de verdad le confieren su VALor. A diferencia del exprimidor de plástico que guardas en un cajón, el Salif es una pieza que luces en la encimera de la cocina porque refleja la sensibilidad hacia el arte, el buen gusto y la apreciación por el diseño y la belleza. En una ocasión, el propio Philippe Starck se enfrentó a las criticas derivadas de las limitaciones funcionales de su Salif. Su respuesta representa un memorable tributo a la esencia del lujo: «Este exprimidor no está pensado para exprimir limones, sino para iniciar

conversaciones». Esta es la esencia de un importante superpoder del lujo que desarrollaremos más adelante: la *talkability*.

En definitiva, esto es lo que hace el lujo: transformar lo cotidiano en extraordinario. Un acto rutinario en una experiencia excepcional, añadiendo atributos estéticos y simbólicos que establecen una conexión emocional profunda con el consumidor. Esta conexión se potencia aún más mediante la belleza, que, impulsada por la colaboración entre artesanos y artistas/creativos, eleva aún más su VALor.

Por supuesto, la (extrema) calidad debe ser parte de la ecuación, pero, por sí sola, no es suficiente para entregar VALor de lujo. Si a un producto de gama básica solo le añades calidad (es decir, mejoras funcionales), lo puedes elevar a la categoría de *premium*, lo que te ayudará a defender un precio mayor. Pero sin los atributos más emocionales no llegará a considerarse un artículo de lujo. En nuestro ejemplo, la belleza y el poder de iniciar conversaciones.

Aquí procede hacer un matiz. En los últimos años, algunas marcas han lanzado versiones *premium* o productos *entry price* que, en ocasiones, superan el precio de ciertos productos de lujo. Por ejemplo, hay exprimidores eléctricos con un precio superior al modelo de Alessi. Esta es una de las razones por las que, actualmente, la línea entre *premium* y lujo puede parecer difusa. Además, la apropiación indiscriminada del término *lujo* por parte de numerosas marcas ha contribuido a difuminar aún más las fronteras.

Sin embargo, no hay que olvidar que mientras que el *premium* se ocupa más de la mejora de los atributos tangibles y la producción

industrial, el lujo se enfoca en valores estéticos y emocionales que trascienden lo puramente funcional. Aquí es donde las conexiones entre lujo, arte y religión se hacen más evidentes. Aunque pueden parecer mundos distantes, estos tres ámbitos comparten propósito, lenguaje, VALor simbólico y vocación de trascendencia.

Más adelante, ahondaremos en las similitudes entre estos tres mundos y exploraremos técnicas y estrategias que te ayuden a construir y elevar tu propuesta con foco en la atemporalidad y el VALor simbólico de tu propuesta. Aun así, me parecía importante apuntar esta idea en este bloque inicial para que empieces a tomar conciencia del nivel de profundidad que las marcas buscan en su conexión con los consumidores.

Cuando hablamos de productos de consumo masivo, estamos en el reino de lo transaccional; se trata de un intercambio de dinero por funcionalidad. En cambio, cuando nos movemos hacia el ámbito del lujo, nos adentramos en lo trascendental. Y es que el buen lujo, al igual que el arte y la religión, busca elevar la experiencia humana, guiándonos más allá de lo material hacia una conexión profunda que perdure en el tiempo.

Al contemplar una obra de arte, un artículo de lujo o un edificio religioso, podemos identificar una constante en el uso de elementos visuales y simbólicos que apuntan a la eternidad y la atemporalidad. En la pintura, por ejemplo, las herramientas utilizadas —pinceles, lienzos y óleos— o las horas de trabajo son secundarias frente a la belleza y el significado que la obra transmite (allí es donde reside su VALor). Del mismo modo, en la religión, los símbolos sagrados, como

la cruz o la media luna, adquieren su verdadero VALor cuando se asocian con la fe. Si no existiera esa conexión simbólica, no tangible, esos objetos serían simples formas geométricas sin mayor significado.

El lujo opera bajo esta misma lógica. Utiliza elementos tangibles como vehículos para acceder a lo intangible: la emoción, la aspiración, conexión humana y la trascendencia. Al igual que en el arte y la religión, el VALor del lujo no se encuentra en su utilidad práctica —desde esa perspectiva, un cuadro no sirve más que para decorar una pared—, sino en la experiencia personal que genera y en todo lo que irradia.

El camino hacia la *luxurización*

Ahora que hemos analizado con más detalle las diferencias entre los tres modelos de negocio —*mass*, *premium* y lujo— es importante recalcar que ninguno de ellos es estático o inmutable. La categoría en la que te encuentras hoy no determina tu futuro, ya que existen múltiples caminos y estrategias para *premiunizar* o *luxurizar* tu producto o servicio.

En otras palabras, si tu producto actualmente es un *pollo*, no estás condenado a que siga siendo un *pollo* y eso te obligue a competir por precio. Puedes alimentarlo y hacerlo más lustroso. De hecho, es posible llevar tu *pollo* hacia su versión *pavo real* añadiendo VALor.

La clave está en moverte hacia arriba en la escala de VALor. El proceso de *premiunización,* como hemos visto, implica agregar

aspectos funcionales (calidad, eficiencia, durabilidad, etc.) que mejoren la versión masiva. La *luxurización,* en cambio, se enfoca en añadir atributos emocionales, simbólicos y estéticos que eleven tu propuesta hacia lo trascendental. Esos atributos son los que conectan, inspiran y generan aspiracionalidad en el consumidor.

Hay un aspecto clave que debes tener en cuenta. La ley de la gravedad, tan brillantemente expuesta por Newton en el siglo XVII, funciona. Si no trabajas para sumar capas de VALor inspiradas en el modelo del lujo, si no *luxurizas*, el mercado te arrastrará hacia la *comoditización*. Es lógico. Si tienes éxito, otros copiarán tu fórmula, erosionando tu diferenciación. A menos que avances incorporando atributos que eleven, refuercen y blinden tu propuesta de VALor, terminarás compitiendo por precio. Empezarás a actuar como un *pollo*.

Serás percibido como un *pollo*. Un *pollo* desplumado en el peor de los casos. Adiós al precio alto. Hola al precio bajo y los márgenes ajustados.

Y es que, al crear VAL, construyes también *pricing power*, que es la capacidad de fijar precios más altos sin perder demanda (ya te lo contaré con detalle, pero, en ocasiones, elevar los precios puede elevar la demanda: se llamada efecto Veblen). Esos precios altos solo pueden justificarse cuando logras construir una percepción de VALor que, al igual que el lujo, eleva tu propuesta de "necesaria" a "deseada" (recuerda que la deseabilidad es el superpoder definitivo del lujo).

En este libro, te compartiré diferentes caminos para aumentar los intangibles, incrementando la aspiracionalidad, elevando la experiencia y *artificando* tu propuesta. Todas ellas se articulan en torno a tres líneas estratégicas que son, a su vez, las que vertebran todo lo que voy a compartir contigo:

- **Transicionar de masivo a singular. ASPIRACIONALIDAD**.
- **Transicionar de producto a creación. TEATRALIDAD**.
- **Transicionar de transaccional a trascendental. INS**PIRACIONALIDAD.

Las tres estrategias de *luxurización* se mueven de lo funcional a lo emocional. Las tres trabajan para elevar la deseabilidad de tu propuesta, construyendo, respectivamente, aspiracionalidad, teatralidad e inspiracionalidad. Estas estrategias son la clave para generar un VALor extremo monetizable.

En los próximos capítulos decodificaré para ti cada una de ellas.

CONSTRUYENDO ASPIRACIONALIDAD
DE MASIVO A SINGULAR

«El único modo de ser irremplazable
siempre es ser diferente»

Coco Chanel

Capítulo 1. El principio de la cuerda roja de seda

Se llamaba Marc y era una de las personas más influyentes en el Nueva York de finales de los años setenta. La revista *Time* se refirió a él como «la persona socialmente más poderosa de Nueva York». No ostentaba un cargo político ni era un gran empresario. En esa época tampoco había *influencers* surgidos al cobijo de las redes sociales. Marc (de apellido Benecke) era un portero de discoteca de diecinueve años. El muchacho decidía, en esencia, quién podía acceder al *sueño* y quién se quedaba a unos metros de este. Ese era su poder. Lo ejerció durante apenas tres años. Suficientes para forjar una leyenda. Continúa leyendo: luego termino de contarte esta historia.

El lujo, como ya vimos en el bloque anterior, apunta a los sueños de las personas (el sueño es el deseo o anhelo superlativo). Pues bien, ningún sueño que realmente merezca la pena puede ser fácilmente alcanzable. Este concepto es esencial para entender el principio de la cuerda roja, una forma de actuar básica para elevar la exclusividad y, en consecuencia, la aspiracionalidad. Wolfgang Schaefer y JP Kuehlwein hablan del *velvet rope principle* en su extraordinario *Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands*. Cuanto más difícil sea alcanzar un sueño, más deseable se

vuelve. Y recuerda que la deseabilidad es el superpoder que tenemos que potenciar para crear VALor de lujo.

Visualmente, el sueño que representa una propuesta de lujo se asocia con la alfombra roja. Ese tramo de tela brillante simboliza el acceso a un mundo reservado para unos pocos privilegiados. Junto a ella, suele haber una barrera sutil pero poderosa: la cuerda de seda roja. Aunque no es un muro impenetrable, esta cuerda de seda es un símbolo de exclusión y, al mismo tiempo, de atracción. Solo aquellos que cumplen ciertos criterios —ya sea estatus, poder, apariencia o conexiones— pueden cruzarla. Los demás, relegados al otro lado, observan desde lejos, alimentando su deseo de pertenecer a ese selecto grupo.

Además de actuar como filtro, esta barrera simbólica representa la exclusividad con la cual se presenta el lujo de manera consciente. De hecho, es una forma muy clara de decir: «Este sueño no es para cualquiera». Y, al hacerlo inaccesible para la mayoría, se vuelve aún más codiciado.

Se dice que fue el en Hotel Waldorf en Nueva York donde por primera vez se usó esa *cuerda roja de seda*. A finales del siglo XIX, William Waldorf, una de las personas más ricas del planeta en ese momento, tenía una ambición: crear un hotel que fuera un auténtico paraíso en la Quinta Avenida. Su objetivo iba mucho más allá de ofrecer alojamiento; quería proporcionar una experiencia única para que las personas que se alojaran en él se sintieran especiales y parte de algo exclusivo. Waldorf comprendió que, para preservar la magia de ese sueño, no podía hacerlo accesible para todos. Si cualquiera

podía cruzar las puertas de su hotel, tomar fotos y curiosear, la exclusividad que deseaba proyectar se desvanecería. Así nació la idea de restringir el acceso mediante la famosa cuerda roja de seda.

El resultado fue que el Waldorf no solo se convirtió en un lugar para alojarse, sino en un símbolo de estatus y exclusividad. Un lugar que hacía sentir especiales a sus distinguidos huéspedes. Y, cuanto más difícil era entrar, más se intensificaba el deseo de aquellos que se quedaban fuera, a las puertas de abrazar el sueño.

Décadas después, otro establecimiento neoyorquino adoptó la misma estrategia para aumentar la deseabilidad de cruzar sus puertas: el mítico Studio 54. El club nocturno donde trabajaba Marc Benecke, del que te he hablado al principio de este capítulo. A finales de los setenta, Studio 54 se convirtió en una especie de Olimpo para las élites, y ser visto allí era imprescindible para toda persona influyente o celebridad que quisiera estar en el foco de atención. Bastaron sus escasos tres años de vida para convertirse en un mito que, aún hoy, resuena con fuerza. Lo que lo convirtió en leyenda fue, en gran medida, lo que pasaba fuera. Más allá de su ambiente sofisticado y la música, lo que realmente mantenía al club en la cima de la escena social era la dificultad para acceder. Y es que muy pocos escogidos podían cruzar la cuerda de seda y acceder a la alfombra que delimitaba el *Corridor of Joy* (Corredor de la Felicidad), que guiaba a los privilegiados hasta el epicentro del club.

El reportero y escritor Anthony Haden-Guest definió de esta forma la imagen que cada día se repetía en las puertas de Studio 54: «los malditos mirando al paraíso». A diferencia del Hotel Waldorf, donde la

entrada dependía tanto de ser cliente como de llevar la indumentaria adecuada, Studio 54 implementaba un sistema de selección bastante aleatorio. Ser una celebridad o tener un alto poder adquisitivo no garantizaba el acceso; dependía de la visión de los propietarios del club y del capricho del portero. Y ahí estaba el joven Marc Benecke ejerciendo su poder. Este toque de imprevisibilidad elevó aún más la deseabilidad del club. ¿Cómo no desear formar parte de un lugar donde incluso Cher o Woody Allen fueron rechazados? Cuenta la leyenda que el mismísimo Sinatra se quedó fuera una noche. Si una superestrella podía ser excluida, estar entre los elegidos que cruzaban esa cuerda roja te convertía, automáticamente, en alguien especial.

Este concepto, llevado al extremo en el Studio 54 y el Hotel Waldorf, refleja un principio básico del modelo de negocio del lujo: la dificultad de acceso genera deseabilidad. De hecho, la dificultad de acceso implica exclusividad; y esta eleva la aspiracionalidad. Algo aspiracional se convierte en algo deseable. Así funciona la mente.

Cuando trabajaba como responsable de grandes cuentas en el mercado masivo, mi director comercial solía decirme: «César, trabaja para poner el producto en grave peligro de ser comprado». Y ciertamente, ese «poner el producto en grave peligro de ser comprado» es clave para tener éxito cuando hablamos de productos o servicios que operan en el mercado de gran consumo. Lo que quería decirme el director es que consiguiera la máxima distribución y la mejor exposición. Con otras palabras: máxima presencia (a la venta en todos los sitios) y máxima visibilidad (para que el consumidor lo encuentre y pueda adquirirlo fácilmente).

No es casualidad que Coca-Cola tenga como mantra que ningún consumidor deba desplazarse más de cinco minutos para encontrar uno de sus refrescos; es habitual que se encuentre en el supermercado, la tienda tradicional, el quiosco, la máquina *vending* del metro, el bar, el restaurante y la tienda de conveniencia; todo en un radio de doscientos metros. Y, una vez distribuida de forma masiva, buscan llamar la atención y facilitar el acto de compra —está absolutamente demostrado que los carteles, luces o vídeos visibles y llamativos, la colocación del producto a la altura de las manos y los ojos, y las neveras sin puerta facilitan la venta—.

Esta estrategia y las mencionadas tácticas funcionan para el gran consumo, pero no es la fórmula del lujo. El lujo debe poner ciertas limitaciones de acceso porque estar fácilmente accesible diluye el VALor de la marca, su *dream equation*. Alfombra roja para mostrar el sueño, y cuerda roja de seda para poner cierta dificultad a su acceso.

En definitiva, el lujo no es accesible para todos ni pretende serlo. Su poder radica en hacer del acceso un privilegio y en mantener viva la ilusión de que aquellos que logran caminar sobre la alfombra roja y cruzar la cuerda roja de seda han alcanzado algo más que un simple producto o experiencia: han tocado, por un instante, su sueño.

Pero ¿cómo conseguirlo? Primero, escogiendo muy bien a tu audiencia. Si hablas para todos, es muy posible que ninguno se sienta especialmente identificado con tu mensaje.

Identificando a tu potencial cliente de forma restrictiva

Las marcas valientes están dispuestas a perder potenciales clientes para conseguir verdaderos creyentes. Es decir, personas que se identifican con el credo de las marcas (los valores) y, con el tiempo, se convierten en los mejores embajadores (*brand testimonials*). Las marcas de lujo tienen esa valentía: no pretenden vender a todo el mundo, sino que seleccionan muy bien a sus clientes. De forma restrictiva. No temen poner límites y asumen que habrá personas a las que van a dejar fuera.

Este principio aplica cuando decides a qué audiencia servir. Muchos emprendedores se debaten entre dirigirse a un mercado amplio o enfocarse en un segmento específico o nicho. Aunque no parezca muy intuitivo, es muy probable que, cuanto más amplio sea el público al que hablas, más difícil será convertir y monetizar. Aquí nos puede aplicar la sabiduría popular con el sabido dicho «quien mucho abarca, poco aprieta». El sueño se diluye a medida que se presenta como una solución más universal.

Piénsalo de este modo: si tuvieras una patología cardiaca, ¿preferirías que te ayudara un médico generalista o un cardiólogo? Efectivamente, preferimos acudir a quien mejor encaja con nuestra *patología* (necesidad o deseo).

Mi sugerencia es que empieces siempre por un nicho y luego escales (aunque no necesariamente: hay propuestas de VALor que viven muy bien sirviendo a un nicho). En el lujo, debes elegir un segmento lo suficientemente grande para ser rentable, pero lo bastante pequeño para destacarte como la opción preferida. Cuanto más reducido sea, más a fondo conocerás a tu audiencia para dirigir

tu mensaje directamente a sus necesidades y deseos. Tu cliente potencial debe sentir que realmente le hablas a él. Parafraseando al personaje de Bogart en la película *Casablanca*: hablarle a él y sobre él puede representar «el principio de una hermosa amistad». Recuerda que el lujo es seducción. La peor manera de seducir es lanzar mensajes de conexión de forma indiscriminada, a ver quién los captura.

Vamos a ver un ejemplo. Eres un hotel de lujo. Una tentación es apuntar a las personas con alto poder adquisitivo que sepan valorar una propuesta de hotelería de altísimo nivel. ¿Suficientemente concreto? No. Está claro que alguien que no se pueda permitir pagar el precio del hotel no es público objetivo y que, cuando pagas alto, esperas recibir altos estándares de servicio. Pero una definición así no concreta la personalidad del huésped al que deseas servir o el sueño que persigue en el momento en que conectas con ese potencial cliente.

La marca de hoteles y *resorts* Ritz-Carlton define muy bien a su cliente. El *claim* de su página web («*We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen*») deja claro que se enfocan en un perfil específico. Si no te consideras parte de ese grupo o no buscas estancia con este espíritu, entonces no eres su cliente objetivo. Han trazado su cuerda roja de seda, poniendo barreras que refuerzan sus valores de elegancia y exclusividad. Puede que tengas dinero, pero si no encajas con su filosofía, difícilmente sentirás que hablan para ti. Otros hoteles de lujo pueden mostrar mayor ambigüedad, pero el Ritz-Carlton se mantiene estricto en la definición de su cliente ideal. Hablan para este cliente y le dicen claramente lo que puede esperar

cuando se aloje en uno de sus hoteles: elegancia atemporal y modales exquisitos. Esto, a largo plazo, crea una comunidad leal que comparte sus valores y se siente bien allí.

¿Y qué pasa si, aun teniendo poder adquisitivo alto, en realidad deseas una estancia en un hotel que te permita disfrutar de música en vivo y una fiesta memorable? No parece que Ritz-Carlton te pueda seducir…Y te lo deja claro con su propuesta. ¿Es un problema? No. Mejor para ellos, ya que buscan otro tipo de actitud en sus clientes; y mejor para ti, pues no quedarás decepcionado por la falta de alternativas de fiesta del hotel. En ese caso, quizás sí te seduzca la propuesta del Ushuaïa Ibiza Beach Hotel, que se autodenomina, «el club al aire libre #1 en Ibiza». Claramente invoca a las personas que buscan una fiesta continua, liderada por DJ de clase mundial —son míticas las sesiones ofrecidas por David Guetta—. Vamos a un tercer caso: buscas un momento de desconexión urbana y reconexión espiritual; el silencio y un entorno en el que parezca que el tiempo se ha detenido. Seguramente quedarás seducido por la propuesta del Hotel Alila Jabal Akhdar, en el Sultanato de Omán, al que hay que llegar al volante de un 4x4 y te transporta a un lugar donde reina el silencio y una abrumadora naturaleza rocosa —lo sé por experiencia—.

Ritz-Carlton, Ushuaïa Ibiza y Alila Jabal Akhdar exigen un importante desembolso. No son aptos para todos los bolsillos, pero hablan para huéspedes muy diferentes: buscadores de sublime elegancia (Ritz-Carlton), fiesta continua (Ushuaïa) o reposo infinito (Alila). Han adoptado un posicionamiento nicho. Solo así consiguen seducir a su potencial cliente y que este opte de forma inequívoca por

ellos. Aunque dejan fuera a muchos, enamoran a los que necesitan para ser la opción preferida.

En enero de 2025, en una conferencia ante directivas y empresarias que tuvo lugar en el foro del Women Executive Club (WEC) del IESE en Barcelona, mostré una foto con dos relojes. Las dos piezas pueden ser consideradas lujo. En una de las imágenes, un Rolex Oyster Perpetual de esfera negra. En la otra, el modelo Bugatti Chiron Tourbillon, con caja de zafiro verde, de la casa Jacob & Co. Pregunté a la audiencia cuál de los dos les gustaba más. De forma absolutamente mayoritaria, las más de cuatrocientas cincuenta asistentas optaron por la belleza clásica y atemporal del modelo Rolex.

El precio de este reloj ronda los diez mil euros. El del modelo de Jacob & Co. alcanza un millón cuatrocientos mil euros. Su precio es astronómico y, sin embargo, prácticamente nadie se decantó por él. Se trata de una pieza única en el mundo, ya que solo fabricaron la unidad que mostré en la pantalla. Aquí está el aprendizaje: a Jacob & Co. no le supone un problema el no gustar a la mayoría. Le basta con encontrar una persona en el mundo con enorme capacidad adquisitiva y gusto por su estética excesiva —Cristiano Ronaldo o Floyd Mayweather son el tipo de público objetivo de estas piezas—. Gustar a todos no es una señal de valía o de éxito. Basta con gustar a la audiencia que deseas servir. En los negocios y en la vida.

Capítulo 2. Escasez calculada

Limitando la oferta

La escasez genera deseo. Piensa por un segundo cuánto pagamos por el aire. Nada, porque, aunque necesario, es muy fácilmente accesible. Cuanto más difícil sea acceder a algo, más valioso se vuelve a los ojos del futuro disfrutador. En el sector del consumo masivo, la accesibilidad y la abundancia son clave. Es lógico entonces que, en el lujo, la masificación *comoditice* el producto, lo vuelva corriente. La escasez lo eleva, lo *luxuriza*. En otras palabras, le añade un VALor por el cual las personas están dispuestas a pagar un plus.

Las marcas de lujo saben que la deseabilidad es su activo más valioso y, para protegerla, deben limitar el acceso a sus productos o experiencias. El hecho de que sean difíciles de obtener eleva la exclusividad y, por consiguiente, el deseo. Lo hemos visto con el ejemplo de un hotel y un club exclusivo, pero esta misma lógica aplica a todo tipo de sectores como la moda, las mesas de un restaurante, los perfumes o los automóviles. ¿Por qué una marca como Ferrari produce entre nueve mil y catorce mil vehículos al año cuando podría vender muchos más? Porque mantener esa limitación es parte de su

estrategia para seguir siendo altamente deseada. Ya sabes: a mayor deseo, mayor VALor y más justo parece un precio alto.

Hagamos una sencilla reflexión. El precio medio de un Rolls-Royce está en unos 600.000 euros, el de un Ferrari se mueve en torno a 350.000 euros y el de un BMW, alrededor de los 50.000 euros. ¿Cuántas unidades fabricó Rolls-Royce en 2023? 6.032 ¿Ferrari? 13.662 ¿BMW? Unas 2.4000.000. Es evidente que el precio no solo va ligado al número de unidades fabricadas, pero la correlación entre oferta y precio es muy evidente.

En lujo, la clave es que al menos un cliente que tenga poder adquisitivo para comprar el producto o servicio y deseo para hacerlo se quede fuera. Así de sencillo (o así de complicado). Y cuantas más personas se queden fuera y con deseo de comprar, más potenciales consumidores se ponen en lista de espera para acceder al sueño una vez vuelva a estar disponible.

Si fabricas bolsos como el modelo Birkin de Hermès, tienes que asegurarte de que hay, mínimo, un consumidor o consumidora que, aun teniendo el dinero y el deseo de comprarlo, no puede acceder a él. En ese caso, estarás cumpliendo con que la demanda es mayor que la oferta, y eso aumenta la deseabilidad entre los potenciales consumidores.

La limitación de la oferta es una de las principales estrategias para generar ese efecto e incrementar la aspiracionalidad. Conscientemente, el lujo siempre fabrica menos productos de los que las personas estarían dispuestas a comprar. Como explica la autora Mindy Weinstein en su *The Power of Scarcity*, el ser humano ha

desarrollado el miedo a no poder acceder a algo desde tiempos inmemorables. Al principio era miedo a no poder acceder al agua o a la comida, lo cual podía implicar la muerte. Es un hecho instintivo, y por eso la escasez representa, aún hoy, una poderosa fuerza que moviliza.

Un ejemplo muy claro de esta dinámica es el de Fix Dessert Chocolatier, una empresa fundada en Dubái en 2021. Tan exitosa ha sido su llegada al mercado que, apenas tres años después, surgieron en todos los lugares del planeta tabletas de chocolate que se anuncian como «el chocolate viral de Dubái» (en 2024, esta fue una de las búsquedas más frecuentes en Google). Por cierto, durante una estancia en Suiza, en diciembre de 2023, asistí al lanzamiento de una versión propuesta por Lindt, el gigante suizo del chocolate. Pero, volviendo al genuino Fix Dessert Chocolatier, su fundadora, la joven emprendedora británico-egipcia Sarah Hamouda elabora las tabletas de forma artesanal. Debido a la naturaleza del proceso, no puede producir más de quinientas tabletas al día, lo que ha desatado una auténtica fiebre por sus productos, especialmente por una tableta que contiene una deliciosa crema de pistacho. Cada unidad se vende por unos veinte dólares y, a las dos de la tarde, cuando la marca anuncia que ya tiene listo el chocolate del día, se agota en cuestión de minutos.

Esto demuestra la fuerza de gestionar una oferta limitada para mantener una demanda permanentemente insatisfecha. Esta escasez controlada, que garantiza que siempre haya más demanda que oferta, genera un aura de exclusividad. Es más, cuando un consumidor desea un producto, pero no puede obtenerlo, ese anhelo insaciable

incrementa el deseo de poseerlo. Estoy convencido de que, si Fix Dessert Chocolatier lanzara una edición limitada de quince tabletas a doscientos dólares cada una, las vendería sin problemas, porque su exigüidad eleva el deseo y permite justificar precios mucho más altos.

Así, la escasez en el lujo no es un simple capricho; es una estrategia calculada que permite, además, escoger a los clientes. Si pones a la venta diez bolsos y hay dieciocho personas que quieren comprarlo, puedes decidir a quiénes se los vendes. De modo que eres tú, la marca, quien escoge al consumidor y no al revés. Si, por el contrario, fabricas dieciocho bolsos y hay diez personas que quieren adquirirlo, por definición, tienes sobreoferta. Cualquiera podría acceder a él: el número de bolsos disponibles cubre sobradamente la demanda total del mercado. Y, en el momento en el que hay más unidades de las que la gente está dispuesta a comprar, te puedes ver obligado o tentado a reducir precios, lanzar promociones o aplicar descuentos para venderlas. Este tipo de estrategias devalúan el VALor percibido de tu producto o servicio y lo convierten en algo corriente (fácilmente accesible).

Te invito a reflexionar sobre lo poderoso que es este concepto: en lujo, la marca escoge al cliente y no al contrario. Y, si la marca escoge, la marca define las reglas del juego que mejor le convienen para ser un *long seller* (seguir vendiéndose bien en el largo plazo). También es la marca quien escoge a su *inner circle*: las personas que, dentro de su tribu, forman parte del círculo más íntimo de consumidores.

Graba esta frase en tu ideario de creación de VALor de marca: la masificación es al lujo lo que la criptonita a Superman. ¿Por qué? La

masificación, real o percibida, debilita el poder del lujo y le hace perder *glow* (brillo). Por eso las marcas de lujo controlan sistemáticamente el equilibrio entre la oferta y la demanda; la escasez les da fuerza. Las hace más dueñas de su destino.

Como puedes imaginar, esa escasez ayuda a afrontar una potencial subida o defensa de precios. Una demanda parcialmente insatisfecha hace que haya clientes que estén dispuestos a pagar con gusto si eso les da acceso al producto o servicio. Así, un precio más alto puede ser considerado como un sacrificio justo y aceptable por el potencial consumidor.

No siempre es fácil gestionar una limitación en la oferta de todo el *portfolio* de productos (y, cuando hablo de productos, pueden ser bolsos o tratamientos de belleza). Una opción a la que recurren las marcas de lujo son las ediciones limitadas. Son productos o líneas de productos que, por lo general, surgen como una variación de los productos existentes y se ponen a la venta con una oferta limitada de unidades. Idealmente, estas se gestionan de forma que el producto se agote y su disponibilidad en el mercado sea reducida en el tiempo.

Aquí, la deseabilidad se eleva por dos efectos: la singularidad del producto (es diferente al producto permanente de catálogo) y el hecho de que haya una clara limitación de unidades disponibles.

La alemana Porsche fabrica muchas más unidades que la italiana Ferrari. En 2023, la empresa alemana realizó 320.221 entregas a clientes, mientras que la italiana alcanzó las 13.663[10]. No obstante, para generar esa sensación de FOMO (Fear Of Missing Out), Porsche lanza ocasionalmente ediciones limitadas que se convierten en

auténticas piezas de deseo para los *Porschistas* y se agotan en poco tiempo. Un ejemplo es el 911 Cuarenta Edition, presentado en julio de 2024 para conmemorar el 40.º aniversario de Porsche Ibérica. Este modelo destaca por su color verde, un tono inédito en la historia de la marca. Bautizado como *quercus verde,* está inspirado en las encinas que se encuentran en la península ibérica. En la parte trasera del vehículo, una placa exhibe la denominación «911 Cuarenta», mientras que, en el lateral, aparece la inscripción «nueveonce Cuarenta». Esta es la primera vez que aparece en un Porsche una denominación en español. Pero lo que realmente lo hace *ultraexclusivo* es que solo se fabricaron cuarenta unidades. Con un precio de venta de doscientos ochenta mil euros —unos sesenta mil euros por encima del modelo estándar—, estas cuarenta unidades encontraron comprador casi de inmediato.

El precio de una edición limitada siempre debe ser igual o superior al de los productos de catálogo, porque sería absurdo vender una versión más exclusiva por menos dinero, ¿no te parece? Claramente hay una correlación entre el VALor percibido y el número de unidades que fabricaron, ya que solo cuarenta personas en el planeta pueden poseerlo. En términos financieros, este precio más elevado protege, además, los márgenes de la marca. No es extraño que las ediciones limitadas *canibalicen* parte de las ventas de los productos estándar de la marca (en el ejemplo anterior, que un cliente que planeaba adquirir un Porsche del catálogo habitual opte finalmente por la edición limitada). Y, si eso ocurre, un precio mayor protege los márgenes medios o incluso puede elevarlos (es seguro que su coste de

fabricación es más alto, aunque el precio se asocie a la exclusividad y no al coste).

Quizá pienses que este tipo de estrategias solo son aplicables para marcas que, como Porsche o Ferrari, pueden permitirse el lujo de fabricar menos, pero no tiene por qué ser así. Aunque no fabriques automóviles, puedes adaptar este enfoque a tu negocio creando ediciones limitadas en el tiempo o productos solo disponibles por un periodo específico. Puedes, por ejemplo, fijar una fecha límite para la venta de un producto o servicio, haciendo que los potenciales clientes sientan motivación por adquirirlo antes de que desaparezca. Eso sí, es imprescindible ser coherente con esta estrategia y cumplir tu palabra. La peor estrategia en lo relativo a la escasez es que la prometas y no la cumplas.

Un error habitual es abrir excepciones o extender plazos para vender más. Imagina que anuncias que tu oferta solo estará disponible hasta el 28 de febrero y luego decides abrir nuevamente para capturar oportunidades de venta de clientes que no se terminaron de decidir dentro del plazo. Este tipo de concesiones diluye la credibilidad y daña el VALor de tu marca. Si quieres construir una marca exclusiva, debes ser firme en tus promesas. Un planteamiento del tipo «Abrimos la compra unos días más, debido a la fantástica respuesta de la audiencia» no encaja con el modelo de alto VALor.

Limitar la oferta hasta el punto de que la demanda siempre sea mayor tiene, como te he comentado previamente, una consecuencia inmediata: es la marca la que escoge al cliente y no al contrario. Y esto permite gestionar diferentes niveles de acceso.

Para acceder a la compra de determinados artículos en la *boutique* de Hermès en París, es estrictamente necesario reservar cita previa a través de su aplicación digital. Esa simple acción ya es una barrera de acceso: es el primer nivel de la cuerda roja de seda. Pero, además de decidir quién entra en su tienda, Hermès también elige a quién le vende, porque, una vez dentro, te atienden de manera personalizada y valoran si tienes un perfil adecuado para la marca. Es como una fase de conocerse para ver si la relación va a funcionar. Para ello, te hacen preguntas sobre tus compras anteriores, tu estilo de vida y hasta tu lugar de residencia. Si consideran que eres una buena imagen para la marca, te ponen en la lista de espera, pero no es habitual que te vendan el producto directamente.

Hace unos meses, acompañé a un amigo que quería comprar un modelo muy específico de la casa Rolex. Era, a su vez, un regalo para otro amigo. En la joyería nos dijeron que, aunque tenían buenas referencias mías, nunca venderían a alguien a quien no conocen personalmente. Al igual que en una entrevista de trabajo, los responsables de la comercialización de la marca necesitan hablar con el potencial comprador para determinar si es una persona que busca la marca para disfrute propio o si, por el contrario, busca hacer negocio revendiendo la pieza en el mercado secundario. La conversación que mantienen con el potencial comprador también les ayuda a determinar aspectos vitales para la marca que tienen que ver con el nivel adquisitivo o estilo de vida y, no menos importante para ellos, el VALor que esa persona pone en este tipo de productos más allá de la funcionalidad y el conocimiento que tiene sobre los mismos. Tratan de identificar hasta qué punto ese potencial cliente es un perfil

inversor o *disfrutador* (los artículos de lujo de este tipo son considerados por muchos una forma de inversión).

Si, después de conocerlo, consideran que el perfil del potencial cliente y su historial de relación con la marca o marcas similares son adecuados, su nombre irá a su lista de espera. Y, cuando la pieza esté disponible para su compra, recibirá una llamada (aunque, en algunos casos, eso puede suponer años de espera). En cambio, si consideran que esa persona no cumple con el perfil para tener esa pieza, es posible que ni siquiera pueda tomar un lugar en la lista.

Por cierto, se les suele llamar *lista de espera* (*waiting list*). No me gusta. ¿Por qué no las elevamos denominándolas *lista de deseos* (*wish list*)? ¿Dónde quieres estar, en una lista de espera o en una de deseos? Mejor no me extiendo más ahora; dedicaremos una buena parte de este libro al tema del lenguaje y cómo las palabras construyen realidad. En la vida y en el lujo.

En estos casos que te he comentado, las marcas tenían unos criterios más o menos conocidos para valorar si eres un buen cliente potencial. Pero no siempre está claro. Los criterios que aplican pueden ser tan enigmáticos como los de Studio 54. En una reciente entrevista al ya mencionado Marc, portero del club, este comentaba que el propietario, Steve Rubell, le pidió que dejara entrar a una «*mixed salad of people*» (ensalada mixta de personas). Según dijo, lo llevó a la práctica no basándose tanto en el perfil socioeconómico que se adivina, sino en el nivel de energía positiva que respiraban.

También parece complicado identificar los criterios de selección que aplicaron en el que puede ser considerado un Studio 54 de la alta

cocina: El Bulli, del maestro Ferran Adrià. Reconocido como el mejor restaurante del planeta hasta en cinco ocasiones, recibía unos tres millones de solicitudes al año para apenas siete mil lugares disponibles. Enorme *gap* entre oferta y demanda, que derivaba en un creciente deseo por conseguir un lugar en el mítico templo culinario. Cada día 1 de enero, abría sus reservas para todo el año y, en cuestión de muy pocas horas, agotaba todas las plazas. Yo mismo insistí varios años hasta conseguir una de ellas en el 2000. Y no creas que pude escoger día. Fueron ellos los que, cuando finalmente conseguí contactarles, me propusieron un martes del mes de junio, a una hora concreta; sin otra alternativa. Contesté con un rotundo «Perfecto» y organicé el resto de mis compromisos de acuerdo con esa cita. Si la marca tiene más demanda que oferta, la marca define las reglas del juego, incluyendo cuáles son las que rigen el acceso al sueño.

Tener una oferta limitada permite, como ves, gestionar determinadas barreras de entrada. Las necesarias para decidir quién accede al sueño y quién no. Quién pasa a formar parte de la "tribu" y quién no (al menos de momento). Estos filtros no solo sirven para elevar el VALor percibido por los potenciales consumidores (deseabilidad) y hacer una mejor selección de los futuros *disfrutadores*, sino que también te ayudan a gestionar mejor tiempo y recursos.

Si, por ejemplo, ofreces servicios de consultoría, puedes pedir a los clientes interesados que completen un formulario antes de agendar una llamada. Si tus servicios tienen un precio de dos mil euros, asegúrate de preguntar en el cuestionario si están dispuestos a

pagar esa cantidad (si no deseas poner una cantidad exacta, puedes jugar con un «Soluciones desde…»). Esto te ayudará a filtrar a quienes no están dispuestos a invertir desde el principio. De lo contrario, podrías perder tiempo con personas que no tienen capacidad o interés real en adquirir tus servicios. Tu tiempo y el suyo.

Limitando la distribución

Una vez preguntaron a una actriz que reinaba en los años dorados de Hollywood una receta para ser el centro de atención en una fiesta. «Muy sencillo —respondió ella—: ser invitada y no acudir». No he podido constatar la veracidad de esta leyenda, pero ejemplifica muy bien la forma de pensar de las marcas de lujo. El producto masivo domina el arte de la presencia; el del lujo es maestro en el arte de la ausencia.

Cuando trabajas con una marca de consumo masivo, un objetivo fundamental es maximizar su presencia. ¿Recuerdas la frase que me repetía mi director comercial cuando trabajaba en masivo? «Tienes que poner el producto en un grave peligro de ser comprado». En definitiva, tienes que garantizar que esté disponible en todos los puntos de venta posibles para aumentar las probabilidades de que el consumidor lo vea y, por tanto, lo compre (distribución masiva). En cambio, una marca de lujo trabaja de manera totalmente opuesta: debe evitar estar fácilmente disponible. La penetración excesiva puede erosionar su *dream equation*. Como escuché decir en una ocasión al analista de tendencias Javier Plazas: «lo que se prodiga, se deprecia».

Recuerda que el lujo es lo opuesto a lo familiar, masivo y cotidiano. Ya te compartí uno de mis mantras: la masificación es al lujo lo que la criptonita a Superman. Y es que, cuando una marca es demasiado accesible, pierde ese halo de aspiracionalidad que la hace tan deseable. La marca Shakira perdió algo de VALor en España cuando, en 2011, la artista colombiana se trasladó de Miami a Barcelona. Lo sé porque en ese momento yo era el máximo responsable comercial para la venta de sus perfumes en España. Estar más presente, cercana y accesible, significó dilución de la *dream equation* en su nuevo país de residencia. Se acabó el aura de *global celebrity*, al menos entre sus vecinos de la ciudad condal.

El lujo es el reino de las *say-no brands*, marcas que saben decir «no» con frecuencia para elevar su aspiracionalidad. Si tu marca dice «sí» a más puntos de venta, a fabricar más producto, a aplicar descuentos, etc., estás en el camino de la masificación y te alejas de construir un VALor extremo. Así, las marcas de lujo son maestras en el arte de decir «no», y lo hacen de muchas maneras:

—¿Puedo entrar?

—Le informamos que hay lista de espera.

—¿Puedo reservar una mesa?

—Lo sentimos, esperamos tener nueva disponibilidad el próximo año.

—¿Puedo comprar el 911 Cuarenta Edition?

—Lo cierto es que solo se fabricaron cuarenta unidades y están todas reservadas.

Otra manera de decir «no» que tiene el lujo es controlar de forma selectiva sus puntos de venta, lo que implica tener muy claro dónde estar y dónde no (y ambas decisiones son igual de importantes). Eso las mantiene deseadas y difícilmente accesibles. Mientras que las marcas masivas como Coca-Cola están por todas partes, las marcas de lujo tienen, conscientemente, una distribución hiperlimitada. Por ejemplo, Prada tiene algo más de seiscientas tiendas en todo el mundo; Louis Vuitton, unas cuatrocientas sesenta; y Chanel, en torno a trescientas.

Trabajan la distribución exclusiva respondiendo a la filosofía *Catch me if you can* (atrápame si puedes). Por eso no están presentes en la mayor parte de las ciudades de tamaño medio. Por ejemplo, en Zaragoza, mi ciudad natal, es difícil que abran tiendas de marcas de lujo que ya tienen presencia en Barcelona y Madrid. Tener que desplazarse trescientos o cuatrocientos kilómetros para encontrar una tienda física es otra forma de poner la cuerda roja de seda y de reforzar la exclusividad de la marca.

Las marcas de lujo más exclusivas llevan esta idea al extremo, llegando a cerrar *puertas* (tiendas) para evitar masificarse. Yo mismo lo apliqué como directivo, en Oriente Medio. Y lo vi aplicar a algunas de las marcas con las que competíamos, por ejemplo, Creed. O Hermès, que, en un momento determinado, decidió *luxurizar* la gama de fragancias limitando su presencia en Dubái a solo dos insignias multimarca (Sephora y Bloomingdale´s), a la par que cerraba su distribución en el resto de las perfumerías y grandes almacenes. Al limitar la presencia de la marca, no solo mantienen ese halo de

escasez para seguir siendo aspiracionales y crear VALor, sino que también rentabilizan al máximo cada *boutique* o espacio donde está presente la marca y elevan la experiencia. Este enfoque les permite también concentrar recursos y realizar cuantiosas inversiones en cada una de ellas para ofrecer una atención más personalizada, productos más exclusivos y entornos más impresionantes. De modo que, limitando la distribución, la marcas *luxurizan* para ofrecer una experiencia sublime al cliente que sea tan memorable como el propio producto o servicio.

Si esta estrategia es algo que podrías llegar a considerar, quizá te asalte una duda: ¿cerrar puertas significa vender menos? A corto plazo, puede ser. Sin embargo, a largo plazo, reducir puntos de venta no necesariamente implica una caída en las ventas. El verdadero objetivo pasa por incrementar las ventas por "puerta", haciendo cada ubicación más relevante a nivel de experiencia de compra y más robusta en términos financieros.

Solemos hablar de tres niveles de distribución: masiva, selectiva y exclusiva. Se puede saber dónde se encuentra un producto o servicio tomando como referencia el número de puntos de venta en los que están las marcas de referencia en los segmentos masivo, *premium* y lujo. Por supuesto, luego hay matices: hay marcas nicho que tienen una distribución hiperexclusiva. Pero, en esencia, nos podemos quedar con la idea de estas tres tipologías.

Puede que desees aplicar esta estrategia de cierre de puertas y moverte hacia una distribución más selectiva o exclusiva. Pero —y esto es frecuente— es posible que te lo compliquen las presiones que

encontrarás dentro o fuera de la empresa. Con *fuera*, me refiero a que el mercado *no se deje*: que haya socios comerciales o tiendas que tengan tu marca y no deseen dejar de trabajarla. Y, con respecto a *dentro*, quiero decir que tal vez no puedas asumir la reducción de las ventas que tendrás en la primera fase de la estrategia. Aunque es posible que el consumidor siga comprando de manera similar, en esta fase inicial enviarás menos productos a las tiendas, porque deberán absorber todo el que ya les suministraste. Una opción para absorber estas existencias o *stocks* sería hacer promociones o descuentos para minimizar ese impacto, pero recuerda que el descuento no va muy de la mano del lujo.

En aquellos casos en los que el cerrar puertas se antoja complicado, hay una fórmula que ayuda a *luxurizar* vía menor distribución. Consiste en lanzar una línea de productos o una submarca que tenga una distribución mucho más reducida; es decir, no se comercializa en tantas puertas como la marca o producto existente. Es evidente que aquí la *luxurización* es menos profunda, pero este ejercicio puede posicionar esta línea de productos o submarca en un segmento de mercado más alto, con todo lo que eso conlleva (mayor deseabilidad, mayor VALor percibido y mayores precios de venta, entre otros). Y esto ayudará a que toda la marca pueda ser percibida con un mayor VALor.

Durante un tiempo estuve al frente de la línea de fragancias de Carolina Herrera en Oriente Medio. Para elevar la marca y defender una mejor presencia en las *boutiques* más exclusivas de la región, la marca lanzó Herrera Confidential, una línea de perfumes de alta calidad y mucho más selectivos y a un precio en torno a los doscientos

cincuenta euros (frente a los noventa euros en los que se movían las alternativas existentes). Por supuesto, se posicionó en una distribución hiperexclusiva enfocada a maximizar la experiencia y la venta por puerta por encima de las ventas totales. Además de generar un negocio adicional, esta alternativa hizo que toda la marca tuviera más fuerza delante de nuestros socios comerciales (la distribución) y mayor deseabilidad frente al consumidor.

Hay otra estrategia que permite tener más presencia sin masificar: utilizar tiendas con *fecha de caducidad*. Son tiendas efímeras o *pop-ups*. Estas tiendas temporales permiten a las marcas estar presentes por un periodo determinado en localizaciones icónicas que les brindan la posibilidad de explorar nuevos mercados y atraer nuevos públicos. Por eso, aunque las ventas importan, no siempre son el indicador más relevante: estos espacios forman parte de una estrategia de construcción de marca que posibilita (re)conectar con el consumidor en otro entorno y con una narrativa diferente.

Es una manera de estar cerca de los clientes en momentos de alto consumo (habitualmente, periodos vacacionales en los que los clientes disfrutan de tiempo de ocio, aventura, relajación y placer). Y también de contar historias de marca en otro contexto sin comprometer la aspiracionalidad. Al crear un espacio por tiempo limitado, aprovechan la psicología de la escasez, atrayendo a los clientes con la idea de poseer algo único y en un lugar que pronto dejará de existir.

Con un enfoque en lo efímero, local y experiencial, las *popups* son la excusa perfecta para redescubrir nuevos ángulos del ADN de la marca, ofreciendo a los visitantes un momento IRL (*In-Real-Life*) muy

instagrameable, pues son espacios con un diseño exquisito a la par que respetan la iconografía y el espíritu de la marca. Si se trabajan con acierto, se convierten en un ejercicio de estilo de vida que sumerge al consumidor en un mundo interpretado por las lentes de la marca.

Bajo esta lógica, firmas como Louis Vuitton y Loro Piana han abierto tiendas efímeras en Saint Tropez; Prada y Chanel, en los Hamptons; y Dior, en Nammos Dubai. Incluso Nespresso creó una instalación con aire californiano en la playa de Cannes. Todas ellas son una invitación a disfrutar del espíritu de la temporada en estos paraísos frente al mar.

Estas tiendas efímeras permiten presentar una nueva co lección o vender piezas de edición limitada que no están disponibles en las tiendas habituales, y también se abren a colaboraciones originales que suman valores que las marcas desean reforzar o incorporar. Por ejemplo, Louis Vuitton colaboró con la cadena japonesa de cafés de especialidad % Arabica para abrir una tienda efímera en Pekín durante un mes. También lo hizo AMI Paris, con la misma cadena de café, en el barrio Omotesando de Tokio. Asimismo, Chanel o Gucci han realizado este tipo de estrategias de *cobranding* con marcas de helados y cafés *premium*. No es lo que venden habitualmente, pero es una forma original y más experiencial de acercarse a sus clientes, hablándoles en un ambiente distendido y relajado.

Estés o no en el mercado del lujo, hay multitud de aprendizajes en esta estrategia que pueden inspirar la forma en que conectas con

tus clientes y construyes diferentes perspectivas sobre tu marca sin renunciar a su personalidad.

Crear una tienda efímera no tiene por qué costarte un millón de euros. Puedes hacer este mismo ejercicio por un precio mucho más reducido. Se trata de trasladar la esencia de esta estrategia a tu propio negocio. Si, por ejemplo, tienes una tienda de sandalias en Madrid, en verano, cuando tus potenciales clientes se trasladan a Gandía —una playa habitualmente visitada por madrileños—, puedes montar un quiosco en el paseo marítimo o *vestir* un carrito de helados o un *food truck* para mantenerte presente en su mente. Es una forma original de seguir protegiendo tu exclusividad, captar nuevos clientes y hablarles un lenguaje diferente.

El tiempo de espera

El consumo masivo representa la satisfacción de una necesidad, y parte del VALor entregado está ligado a la velocidad o rapidez con la que se da respuesta a la misma. Es un negocio de transacción donde la rapidez es parte del VALor que se ofrece. Los *marketplaces* digitales de productos masivos como Amazon basan parte de su éxito en la velocidad de navegación, la velocidad de conversión (tiempo desde la exploración a la venta) y la velocidad de entrega del producto o servicio adquirido. Lo mismo sucede en un supermercado al que acudimos para comprar productos básicos de consumo diario, como leche o agua: no queremos dedicar mucho tiempo y el trabajo que hace la tienda para acelerar la compra es valorado por el consumidor

(por eso las cajas rápidas, los lineales ordenados con un criterio de identificación sencillo y coherente, etc.). Velocidad y reducción de tiempos de espera aportan VALor en masivo.

¿Funciona así en lujo? No exactamente. El lujo no va de *hacer más*, va de *hacer diferente* para dar coherencia a la entrega del sueño.

Y un sueño que merezca la pena… no puede ser fácilmente alcanzable (principio de la cuerda roja de seda).

El buen lujo se hace esperar, y esa espera es parte esencial de la liturgia. No es casualidad que para recibir un Rolex o un exclusivo bolso de Hermès debas esperar. Los tiempos de espera para un vehículo son directamente proporcionales a la singularidad de este. El tiempo medio de espera para disfrutar del exclusivo privilegio de poseer un Rolls-Royce oscila entre doce y quince meses, aunque puede llegar hasta los dos años en algunos casos. Estos vehículos únicos pasan me ses en las cuidadosas manos de los artesanos de la empresa antes de salir de la fábrica de Goodwood (Inglaterra) y llegar a sus propietarios.

Hay una simpática palabra alemana que puede describir las sensaciones que puede generar esta espera: *vorfreude*. Es una palabra de difícil traducción al español, que describe la alegría anticipada que se siente antes de vivir un momento placentero y deseado. Es como la emoción de la mañana previa a la noche de fin de año. Los futuros propietarios de un Rolls-Royce disfrutan de más de un año de *vorfreude*.

Las buenas marcas de lujo son maestras en generar *vorfreude*. Una estrategia que tiene aroma de cuerda roja de seda, pero debe ser gestionada con inteligencia y empatía. En el ejemplo que te propongo, la espera está plenamente justificada: la manufactura de un Rolls-Royce tiene más de artesanía que de industrialización. Se parece más a la elaboración de un bolso de Hermès que a la fabricación de un Toyota. Hay una persona, un maestro artesano, que se dedica exclusivamente a pintar la raya lateral que recorre el exterior del vehículo; lo hace a mano, con la ayuda de un pincel elaborado con pelo de ardilla. La confección de un bolso de Hermès es obra de un único artesano y solo para el asa puede dedicar más de cuatro horas de trabajo (son hasta cuarenta horas para elaborar un bolso completo de alguno de los modelos más exclusivos). El futuro comprador lo sabe y lo admite. Esa cuerda roja de seda, la barrera que supone el tiempo de espera es aceptada y, de hecho, pone en VALor la singularidad de la pieza. El disfrute comienza en el momento en que el consumidor apalabra la compra del producto o servicio y espera con ilusión el momento de su llegada.

Incluso marcas tecnológicas *premium* como Apple aplican estas técnicas. Cuando lanzan un nuevo iPhone, las colas para adquirirlo y la espera forman parte de la liturgia por la que pasan los verdaderos *fans*. El simple acto de abrir la caja de un *laptop* lleva exactamente siete segundos. La fricción de la caja genera un retardo perfectamente calculado; no hay manera de acelerar ese momento. Este detalle está pensado para aumentar la expectación y, con ella, el placer.

Aquí compartiré una reflexión sobre la proliferación de las colas físicas que, en los últimos años, se forman en las puertas de las *boutiques* de Nueva York, París, Barcelona, Madrid, Tokio o Dubái. Leerás muchas teorías sobre las mismas. Hay una razón que tiene que ver con la forma en que se debe liderar al potencial cliente dentro de la *boutique* (digo liderar y no gestionar, porque al cliente se le lidera, no se le gestiona; se gestionan las tareas). Se busca una atención personalizada y, por tanto, dentro de la misma no debería haber más visitantes que representantes de la marca. Pero no podemos negar que también hay un tema de liturgia; ya sabes, el sueño se hace esperar.

Lo cierto es que una marca de lujo debería trabajar para proporcionar la mejor experiencia de compra posible, y no parece que hacer esperar sin fundamento forme parte de este propósito. En el buen equilibrio y el sentido común está la respuesta. El consumidor de lujo entiende cuándo una espera está justificada, y acepta esta realidad. Pero también rechazará, con fundamento, las esperas injustificadas. Marcas como Chanel son conscientes del impacto que esta mala experiencia tiene en sus potenciales consumidores y en su reputación, y están abriendo *boutiques* solo para los clientes más exclusivos. Lo hizo también Gucci en 2023, abriendo su nuevo concepto de *boutique*, Gucci Salon, de acceso reservado a los VVIPs (VeryVIPs) con primeras localizaciones en Melrose Place (Los Ángeles) y en Bond Street (Londres). De esta forma, les evita las colas, invitándolos a recibir una experiencia más placentera y exclusiva. *Boutiques* de marcas de lujo en el Dubai Mall como Loro Piana, Louis Vuitton o Rolex tienen hasta tres alturas. Solo la primera planta se

abre al público ocasional; el resto se destinan a la celebración de eventos privados y a la recepción de clientes VVIPs y con cita previa.

El buen lujo sabe cómo crear *vorfreude* y cómo provocar la liberación de dopamina (la molécula de la felicidad) durante los momentos previos al disfrute del producto o servicio y, por supuesto, también después. El auténtico lujo sabe también cómo y cuándo debe trabajar para evitar las esperas innecesarias e improductivas, que no hacen sino incomodar y retraer VALor a la experiencia del consumidor.

Al acabar este apartado, me viene a la cabeza un pensamiento: ¿tendrá que ver todo esto con la tradición de que el novio espere a la novia en el altar? El buen lujo, definitivamente, se puede hace esperar. Como todo lo que merece la pena en esta vida.

Capítulo 3. Otras formas de elevar la deseabilidad

Invirtiendo para estar en los buenos vecindarios

En pleno corazón de Milán, muy cerca del Duomo, se encuentra una de las galerías comerciales más exclusivas y espectaculares de Europa: la Galleria Vittorio Emanuele II. Bajo su gigantesca cúpula y sus calles cubiertas de cristal, se alinean tiendas de marcas de lujo como Gucci, Versace, Armani, Louis Vuitton y Bvlgari.

McDonald's también estuvo allí durante dos décadas. Sin embargo, en 2012, las autoridades italianas le impidieron renovar su contrato de alquiler por considerar que este espacio exclusivo debía albergar únicamente comercios de excelencia en la atención personalizada y las experiencias memorables; algo que no acababa de encajar con el negocio de los *quick service restaurants (o fast food)*… Desde entonces, en el antiguo local en el que se vendía comida rápida, se encuentra la *boutique* de Prada.

La cadena norteamericana reclamó a la ciudad varios millones de euros por daños y perjuicios y finalmente termino ubicada en un nuevo emplazamiento cercano: la Piazza del

Duomo.

¿Por qué te cuento esto? Porque la elevación por asociación es un principio básico en el *marketing* de lujo. «Eres el promedio de las cinco personas que te rodean», decía el *coach* norteamericano Jim Rohn. Puede que sea una frase que carece de validez científica, pero ayuda a transmitir una idea muy poderosa que también recoge, de algún modo, nuestro refranero popular: «Dime con quién andas y te diré quién eres».

Las adyacencias son importantes en el mundo del lujo. Los vecinos de la marca, tanto en el entorno físico como digital, pueden elevar o devaluar lo que la marca proyecta. Por eso tienden a agruparse en zonas concretas como los Campos Elíseos de París, la Quinta Avenida de Nueva York, la Fashion Avenue en el Dubai Mall, la Milla de Oro en el barrio de Salamanca de Madrid o Paseo de Gracia, en el caso de Barcelona. Esta es también la razón que explica por qué es difícil encontrar marcas de lujo en *marketplaces* como Amazon, donde venden material de oficina, bricolaje y ciertos artículos de imitación.

«Mejor solo que mal acompañado». Esta es la práctica que aplican las marcas de lujo. O con iguales, o sin compañía. No es que McDonald's no sea un *pollo* exitoso (de hecho, es un *pollo* muy bien alimentado), pero no es un *pavo real*, y los *pavos reales* quieren otros de su especie a su alrededor. El motivo es simple: ser restrictivo y rodearte de marcas que respiran lo mismo que tú eleva la percepción que el consumidor tiene sobre ti.

También yo he tenido que considerar este aspecto de *los mejores vecinos* cuando afrontaba la apertura de nuevos espacios para las

marcas de lujo que lideraba en Oriente Medio. En cuanto presentaba al *Board* la propuesta de apertura de una nueva *boutique*, su primera pregunta, más allá de los aspectos financieros del proyecto, era: «¿al lado de quién vamos a estar?». Las marcas *premium*, como Zara, Apple o Nespresso, lo saben. Y escogen, desde sus inicios, ubicaciones en las zonas más *high end* de las ciudades, muy próximas a las marcas consolidadas del lujo. Mas allá de una inversión en *retail*, se considera una inversión en *branding*. Zara ha construido su imagen, en buena parte, invirtiendo en tener los mejores vecinos. Vecinos que elevan la percepción de su marca. Y hablando de Zara: ¿te has fijado qué pone Zara Home en sus estanterías cuando están expuestas en tienda? Libros sobre marcas de lujo. ¿Casualidad? No. Elevación por asociación.

Romances a lo Titanic

Las marcas *premium* y de gran consumo saben que elevar la deseabilidad les ayuda a alejarse del argumento *precio*, y una estrategia para conseguirlo es realizar colaboraciones con marcas de lujo para lanzar, juntas, propuestas que enriquecen el conjunto de atributos de ambas partes.

Es lo que yo denomino «romances a lo Titanic». La primera clase y la clase turista se dejan querer por un tiempo limitado y en beneficio de ambos.

Este tipo de acciones ayuda a las marcas a mantenerse relevantes en un mercado saturado y ofrecen una excelente manera de explorar

nuevas estéticas (Omega x Swatch), reformular o reforzar territorios de la marca (Gucci x The North Face o Evian x Moncler), agregar o fortalecer nuevos valores (la sostenibilidad de Hublot en el diseño de un modelo utilizando cápsulas de Nespresso) o poner en contacto audiencias (Gucci x Adidas o New Balance x Loro Piana).

Las colaboraciones pueden ser, además, una forma muy efectiva de reclutar nuevos clientes para la marca. Por ejemplo, muchas de las primeras compras de los *zillennials* son este tipo de creaciones.

Las colaboraciones permiten también revitalizar u homenajear un modelo icónico, como en el caso de las Air Jordan de edición limitada que diseñaron Nike y Dior con motivo del 35.º aniversario de su lanzamiento en 2020. Las exclusivas Air Jordan 1 OG Dior causaron furor desde el momento en que fueron anunciadas, provocando que una marea de millones de personas se inscribiera en la preventa para adquirir un par. Pero, como puedes imaginar, no todos podían tenerlas… Solo se crearon ocho mil quinientos pares, perfectamente numerados e identificados. El precio de lanzamiento fue superior a los dos mil dólares.

Se agotaron nada más salir a la venta. La única forma de adquirir hoy uno de ellos es acudir al mercado secundario, y difícilmente podrías obtenerlo por menos de quince mil dólares. La casa de subastas Sotheby´s las ha incluido en alguna de sus exclusivas subastas. Han dejado de ser un par de *sneakers* para ser un activo.

Crearon de una manera hiperbólica el efecto de escasez que eleva la deseabilidad. Solamente ocho mil quinientas personas en el mundo pueden tener esas zapatillas que jamás se volverán a producir. Podrán

hacer otros modelos nuevos o en otros colores, pero nunca iguales. Mediante esta brillante colaboración, Nike, maravilloso *pollo,* se transformó en *pavo real*, multiplicando exponencialmente el precio de las zapatillas originales, que estaba en torno a los doscientos dólares.

Estos romances a lo Titanic también se dan entre marcas de lujo y personalidades o *celebrities*. Así, tenemos el ejemplo de la colaboración entre Porsche y Dua Lipa. Para la cantante, este es un ejercicio de elevación por asociación, pero es legítimo que nos cuestionemos qué es lo que gana Porsche asociándose con ella. Pese a que Dua Lipa es una artista de indudable éxito mundial, no parece que, de inicio, represente los valores y atributos que asociamos a una marca de vehículos de alta gama con estrechos vínculos con el mundo de la Fórmula 1. Esta es la respuesta: Porsche no se asocia con Dua Lipa para sumar o legitimar atributos, sino para sumar tribu. Porsche desea conectar con la audiencia que tiene Dua Lipa; mayoritariamente, jóvenes *millennials* y generaciones Z y Alpha que representan una fantástica cohorte de *influencers* que hasta pueden impactar en la percepción que tienen de la marca las generaciones más adultas (yo mismo reconozco que mis hijas influyen en mi percepción de las marcas y mi adopción de nuevas tendencias). Además de aportarle frescura a la marca, le sirve para sumar potenciales consumidores de hoy y, sobre todo, futuros consumidores del mañana. Por eso, Dua Lipa se presenta, a través de esta asociación, como una *fan* de la marca.

La consultora Bain & Co estima que, en el 2030, las generaciones más jóvenes (*Millennials*, Z y Alpha) se convertirán en las mayores compradoras de lujo con diferencia, representando casi el 85% de las

compras globales[11]. Y una buena parte de estas generaciones se encuentra entre los *fans* de Dua Lipa. Por eso no es de extrañar que Yves Saint Lauren también presente a la cantante como imagen en su perfume Libre y que ella protagonice, en 2025, la campaña del bolso modelo Chanel 25 (maravillosa banda sonora que recupera un ochentero *She drives me crazy*). El mismo racional hay detrás de la colaboración de la cantante Rosalía con Dior, que se convirtió en embajadora global de la marca de alta costura en 2024 (genial imagen portando un modelo de bolso Lady Dior). Su labor como imagen de Dior puede cambiar la percepción que sobre la misma tienen una interesante base de consumidores actuales y futuros (de *la marca de mi madre* a *la marca que escoge Rosalía*).

Comunicar aspiracionalidad

La comunicación es otra de las formas que utiliza el modelo de negocio del lujo para crear esa distancia que eleva la aspiracionalidad. Comunicar aspiracionalidad requiere un enfoque que seduzca sin ser evidente, que atraiga sin necesidad de perseguir. Las marcas de lujo han perfeccionado el arte de la distancia, utilizando una comunicación que refleja estatus y exclusividad en lugar de cercana familiaridad. A diferencia de las marcas de consumo masivo, que suelen recurrir a situaciones cotidianas para crear cercanía, el lujo opta por mantener una barrera sutil, una especie de cuerda de seda roja simbólica que eleva el deseo sin invitar abiertamente a todos a participar.

Siempre se ha dicho que la sonrisa es la distancia más próxima entre personas. Es un gesto de accesibilidad, proximidad y complicidad, algo que no encaja con la estrategia de las marcas de lujo, que buscan proyectar una imagen de inalcanzabilidad. Por eso, si te fijas, rara vez verás sonreír a los modelos que aparecen en sus comunicaciones. En su lugar, optan por miradas distantes, rostros serios e incluso poses altivas, pues, a menudo, las personas miran desde arriba, estableciendo visualmente esa jerarquía y exclusividad a la que el consumidor aspira. No se trata de un gesto de desprecio, sino de una declaración de poder y diferenciación. Se suele decir que, en lujo, cada centímetro de sonrisa baja un 3% los precios (muy poco científico, pero muy descriptivo).

Los anuncios de Coca-Cola, por ejemplo, muestran escenas cotidianas: sonrisas, reuniones espontáneas y un ambiente donde las personas se miran directamente entre sí e incluso a la cámara, buscando que te sientas parte de ese momento familiar. La marca quiere que te identifiques con el producto y lo integres en tus rutinas diarias. En cambio, el lujo tiene un enfoque diferente: no te invita a participar, sino que te hace desear estar allí. Para ello recrean momentos únicos, extraordinarios y casi irreales, como las comunicaciones del perfume Dior Sauvage, con Johnny Depp, donde el entorno es majestuoso, solitario, y completamente alejado de la vida cotidiana (piensa en la poca lógica que tiene el uso de un perfume cuando estás solo, al calor del fuego, en mitad de una pradera).

Este juego de distancia y altivez está cuidadosamente orquestado para crear un aura de aspiracionalidad. El lujo no busca ser amigable o cercano; busca que lo admires, que lo desees, que lo aspires. Por eso, parte de su atractivo radica en no estar disponible para todos. Por cierto, también encontrarás modelos que participan en campañas de marcas de lujo que miran al espectador desde arriba, con el mentón erguido. Forma parte de la misma psicología.

Una nota más para cerrar este bloque, ya que este es un tema que sale de forma recurrente en mis charlas, consultorías y formaciones: ¿significa lo comentado que en el lujo están vetadas las sonrisas?

Te cuento. El buen lujo gestiona muy bien el tono en función de las distancias. Dicho de otro modo: dependiendo del momento en el que el consumidor está interactuando con la marca. Yo hice kárate por más de dos décadas y, aunque los fundamentos del combate (*kumite*) eran universales, las tácticas variaban de forma radical según la distancia que tuvieras con respecto al oponente. La distancia larga es aquella en la que no había posibilidad de golpear sin dar un paso al frente. En esta distancia, entre 1,5 y 2 metros, se analiza la estrategia del contrincante y se buscan oportunidades de victoria trabajando la posición dentro del perímetro de combate. La distancia corta es aquella en la que puedes golpear y ser golpeado sin tener que dar un paso; basta con alargar el brazo o la pierna. Aquí las tácticas son completamente diferentes: el análisis da paso a la acción más trepidante, donde todo se decide finalmente. Golpeas o eres golpeado.

El lujo trabaja aspiracionalidad con cierta soberbia en la distancia larga. Y allí no vemos muchas sonrisas. El lujo te muestra un mundo al que quizás, con suerte, puedas pertenecer y te explica cómo alcanzar ese sueño que te hará sentir especial y ser percibido como único. Un rebelde en mitad de una pradera, a lo Johnny Deep. En la distancia corta, donde ya todo se decide, el lujo ha de mostrarse humano y amable, aunque (y esto es muy importante) sin perder la compostura. Es decir, muestra su sonrisa, pero sin renunciar a la aspiracionalidad para expresar: «¡Bienvenido al sueño de Dior!».

La persona que representa a la marca se vuelca en el cliente dándole un trato servicial (que no servil). El servicio es generoso y eleva, poniendo a la misma altura marca y potencial consumidor (ya estamos en la distancia corta, y el buen servicio forma parte de la entrega del *sueño* al que se aspira). El servilismo degrada y renuncia a la dignidad, rompiendo toda sensación de aspiracionalidad. El buen lujo tiene mucho de ciencia y mucho de arte. Como las buenas artes marciales.

Como la seducción.

CONSTRUYENDO TEATRALIDAD
DE PRODUCTO A CREACIÓN

«El lujo está en cada detalle»

Hubert de Givenchy

Capítulo 1. La magia del lujo: rituales que elevan

Los centros comerciales de Dubái tienen una particularidad, y es que puedes encontrarte Tiffany & Co., Louis Vuitton y Prada frente a establecimientos de Carrefour o Gap. Un sábado que estaba en el Mall of the Emirates haciendo la compra de la semana —estaba agotado después de horas en el hipermercado—, recordé que tenía que cambiar la batería de mi TAG Heuer, un reloj de esta marca del grupo LVMH que compré hace unos veinte años.

Entré en la *boutique* con mis dos hijas.

—¿En qué puedo ayudarle? —me preguntó amablemente el embajador de la marca.

—Necesito cambiar la pila de mi reloj —respondí mientras soltaba con alivio algunas de las pesadas bolsas que llevaba.

—¡Vaya! Esto es una pieza maestra —comentó nada más verlo—. Los coleccionistas buscan mucho este modelo. ¿Cómo lo consiguió?

—Gracias. Sí, supongo que fue una gran elección —dije en voz alta. Aunque mi pensamiento inicial fue que me estaba haciendo sentir mayor por tener una "pieza de coleccionista", un instante después comprendí que me estaba diciendo que había realizado una compra inteligente. ¡Qué gran forma de iniciar la conversación!

—¿Quiere sentarse, señor? ¿Le apetece un café? ¿Tal vez un poco de agua? —ofreció.

—Sí —«sí a todo», quise decir en realidad, al tiempo que me guiaba a un cómodo sofá antes de desaparecer.

El embajador regresó un par de minutos más tarde para servirme un excelente café en una taza con el logotipo de TAG Heuer y agua fría de la marca italiana Acqua Panna, en botella de vidrio individual. «El café está hirviendo, me llevará un tiempo poder tomarlo. Estoy atrapado, y seguro que intentará venderme un reloj nuevo…», pensé mientras mis hijas disfrutaban en una zona de minigolf que tenía la *boutique*. Pero, para mi sorpresa…

—Señor Val, ya tenemos localizado su historial como cliente. ¿Podría decirme cómo prefiere que nos pongamos en contacto con usted una vez que el reloj esté listo para su recogida? —preguntó.

—¿Qué tal un mensaje de WhatsApp? —respondí.

—Perfecto —comentó mientras tomaba nota—. Ahora, por favor, siéntase usted como en casa. Pueden quedarse todo el tiempo que deseen. Si necesita alguna cosa, no tiene más que decírmelo. Solamente le hago saber que ahí tiene los clásicos y allí, la nueva colección —dijo señalando dos expositores antes de marcharse.

«Wow», pensé. «No solamente no ha forzado la venta, sino que me ha dado libertad para gestionar mis propias decisiones, haciéndome saber que está ahí». ¡Brillante! Yo, que había entrado en la tienda como un comprador de *commodities*, cuando salí, me sentí como George Clooney en su recorrido por la alfombra roja de Cannes. De hecho, hasta mis hijas me preguntaron, asombradas por el trato, si

era una celebridad allí. «No, hijas, solo vine a cambiar la pila del reloj», les expliqué.

Todo ese trato que me dispensaron fue únicamente por ir a cambiar una pila: podría considerarse un servicio de atención al cliente. Sin embargo, la magia de una marca de lujo no se sustenta en lo que hace, sino en cómo te hace sentir: especial, inteligente, importante, relajado... Su propósito es entregar experiencias memorables, y estas se consiguen *envolviendo* el producto o servicio con atenciones, rituales y conexión humana.

En mi visita a la *boutique* de TAG Heuer, el producto era la pila del reloj. Pero todas las atenciones que recibí, incluidos la gestión de los tiempos y los modales del impecablemente vestido embajador de la marca, convirtieron el producto en creación. De una simple pila a una experiencia que me hizo sentir especial. Importante. A mí y a mis hijas. Y allí se hizo tangible el VAL: el VALor Añadido del Lujo.

En sus inicios, el lujo era material, o no era lujo. Oro y metales preciosos, joyas, perfumes singulares, baños termales en entornos exquisitos…. No obstante, hoy en día vivimos un fascinante proceso de *desmaterialización* del lujo. Esto no significa que el producto físico pierda VALor, pero sí que todo lo que lo rodea, incluyendo lo experiencial, sensorial y lo humano, gana importancia.

El hecho de que te arropen con este tipo de experiencias te hace sentir parte de la marca. Aquí, de nuevo, vemos cómo la emoción está siempre por encima de la posesión. Y es que, ¿puede haber algo más exclusivo que aquello que no puedes obtener con *solo* dinero?

Quien me conoce sabe que amo Japón. En el país del sol naciente, son maestros en transformar cualquier actividad, por cotidiana que sea, en una obra de arte cargada de belleza, VALor experiencial y un profundo sentido espiritual. El arte del *ikebana* —arreglo floral japonés— o el *furoshiki* —la técnica de envolver con tela — son ejemplos de cómo lo más rutinario se convierte en extraordinario gracias a estéticos rituales llenos de simbolismo. Cuando encargas un ramo de flores, pueden pasar dos horas colocando cada elemento con delicadeza y propósito. Lo mismo sucede en la cocina o en los *haikus*, donde con apenas dos versos dibujan un paisaje completo, con profundidad y significado. Japón tiene la habilidad de sublimar lo cotidiano, otorgando VALor y belleza a cualquier elemento. Por eso, para mí, esta cultura encarna la personalización más increíble del detalle en las experiencias del lujo.

Los rituales elevan la belleza de una actividad, conectando a un nivel profundo con el bienestar. En la ceremonia del té (*chanoyu*), cada detalle está meticulosamente diseñado para crear armonía, paz y una fuerte conciencia del momento presente. Desde la elección de los utensilios hasta la precisión de los movimientos, el *chanoyu* no solo es el acto de beber té, sino una experiencia de contemplación y respeto que invita a la conexión espiritual y a la apreciación del ahora.

Esta misma filosofía es trasladable al lujo, donde los rituales son esenciales para crear momentos inolvidables y únicos. Un ritual consta de una secuencia de gestos, formas, expresiones y actividades. El propósito de estos rituales, al aplicarlos al lujo, es ejecutar las acciones de forma intencionalmente elevada, generando conexión y

resonancia emocional en el cliente o disfrutador. Un buen ritual también añade singularidad y personalidad a lo que inicialmente se puede entregar de forma automática y repetitiva. Los gestos, el ambiente y la atención al detalle transforman actividades cotidianas en experiencias extraordinarias. Beber una taza de té puede ser una acción totalmente inconsciente y rutinaria. En cambio, el *chanoyu* la transforma en algo único y memorable.

Los rituales (o suma de rituales) conectan con la parte más emocional de nuestro cerebro de forma inconsciente, por lo que transmiten mensajes profundos y muy potentes. Aquí algunos ejemplos:

- Los guantes blancos que se usan en joyería, hostelería y restauración, más allá de una función de higiene, añaden un toque de delicadeza y respeto hacia el producto y el cliente. En el barrio Omotesando de Japón visité diversas *boutiques* de venta de artículos de lujo de segunda mano (*pre-loved*, como decimos en nuestro lenguaje). Como cliente, me invitaban a colocarme unos guantes blancos para poder tocar las piezas más únicas y valiosas; más allá del tema más de limpieza (funcionalidad), un ritual que expresa el VALor que tenían (simbolismo).
- La simple acción de ofrecer una bebida a los clientes en una *boutique* de una marca de alta costura y servirla de forma impecable hace sentir especial al cliente. Los papeles de las personas evolucionan de vendedor a anfitrión y de cliente a invitado. Y el del espacio, de tienda a hogar de la marca.
- El gesto de acompañar al cliente hasta la puerta y entregarle la bolsa en ese momento específico crea una despedida personalizada y exclusiva, dejando una importante última impresión.

- El hecho de entregar la bolsa con la compra que ha hecho el cliente en una relojería con dos manos, ofreciendo al cliente tomarla por la parte central del asa, es un gesto (ritual) que facilita el traspaso y añade elegancia.
- Recibir una toallita refrescante o una bebida de cortesía al llegar a un hotel establece un tono de relajación y bienestar desde el primer contacto.
- Detalles únicos como un masaje craneal o facial una vez ha terminado el servicio básico en la peluquería diferencian y elevan, dejando un recuerdo que perdura (y una historia que contar, un elemento clave del que hablaremos más tarde).

Todos estos rituales hacen evolucionar la propuesta de producto (o servicio) a creación. Incrementan el VALor percibido y generan diferenciación, ganándose la preferencia del consumidor, que está dispuesto a pagar un precio mayor por ese mayor VALor que percibe.

En otoño de 2023, tuve la oportunidad de viajar a la bella República Dominicana para compartir trabajo e inspiración con el equipo de la legendaria Casa Brugal. Trabajaba para elevar la percepción que el consumidor tiene del buen ron dominicano y ofrecer al mundo las mejores versiones de este espirituoso. Ya en 2010 llegó al mercado su doblemente añejado Brugal 1888, un exclusivo ron cuyo nombre rendía homenaje al año del nacimiento de la marca. Tuve el privilegio de acompañarlos en el lanzamiento de su Colección Visionaria 01, que representaba un auténtico regalo para los sentidos. Los rituales en la forma de disfrutar la bebida añadían un VALor extraordinario que ensalza el VALor sensorial del ron y el cariño que había puesto en su desarrollo y elaboración Jassil Villanueva, tataranieta del fundador de Brugal y primera Maestra Ronera. La forma de sentir sus aromas dentro de la gran copa de cristal, como si

fuera un perfume, o el hecho de enfriarlo sin dejar que el hielo, de gran tamaño, diluyera su sabor subliman el producto y elevan el disfrute que se siente al beberlo.

Es evidente que marcas de estilo de vida, *premium* o masivas, se inspiran en la forma de hacer del lujo, añadiendo ciertos rituales que transmiten un mayor VALor a sus servicios, más allá de la simple funcionalidad. La cerveza mexicana Corona (Coronita en España hasta 2016), por ejemplo, supo encontrar el modo de elevar su producto estableciendo un ritual de consumo mundialmente conocido: introducir una rodaja de lima (o de limón) en la botella para realzar sus matices. ¿Podría tomarse de otra forma? Sí ¿Se podría utilizar este mismo ritual para tomar cualquier otra cerveza? Sí, pero ya es un atributo distintivo de la marca, algo que la diferencia y que, además, todos tenemos en mente. Para evitar que la gente olvidara este pequeño gran detalle, la marca diseñó un nuevo *packaging* en Paraguay a mediados de 2021. La iniciativa consistió en grabar a láser una rodaja de lima en el cuello de la botella para llamar la atención de los *despistados* y recordar cuál es la mejor forma de disfrutar de esta cerveza. Y, por supuesto, todos tenemos en la cabeza que añadir unos buenos hielos y una rodaja de limón mejora la experiencia de tomarse un refresco de cola.

Los rituales son aplicables en cualquier sector. En la tienda de Adidas de Dubai Mall, hasta hace un tiempo, el equipo de la marca limpiaba los *sneakers* de los visitantes como si fueran un zapato de alta costura. Este gesto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también eleva el producto a la categoría de un calzado de lujo.

Tú también puedes adoptar este tipo de rituales en tu negocio; solo necesitas abrir la mente y darle vueltas a la imaginación para encontrar el mejor modo de elevar la experiencia del cliente a un grado excepcional. Un alumno de mis formaciones que tiene una joyería en Granada lo encontró en el *packaging*. Se formó en papiroflexia y diseñó un envoltorio en forma de pavo real, que supone un toque innovador y totalmente distintivo.

Capítulo 2. Una experiencia memorable

Al igual que en la ceremonia del té, el lujo consiste en crear experiencias donde cada interacción, por pequeña que sea, se convierta en algo significativo, cargado de intención y respeto. Los rituales en el lujo son un arte mayor, y hay que prestar a cada detalle la atención que merece. Son prácticas que, sumadas y realizadas con esmero, elevan. Ahora bien, estos rituales no pueden ser una selección aleatoria. Lo normal es que tengan coherencia y formen parte de una trayectoria, un viaje. Del mismo modo que una paella no es un arroz al que se le añaden de forma aleatoria unas cigalas, unos mejillones y unos trozos de calamar, el lujo requiere orden; todo tiene sentido (o no) en función del momento y el propósito.

El camino que sigue el potencial cliente desde que entra en contacto con la marca hasta que realiza la compra se conoce como *shopper journey*. Este proceso —que incluye también el seguimiento posterior para evaluar su nivel de satisfacción— no puede ser una combinación inconexa de ingredientes, debe ser un viaje coherente y estructurado.

El primer paso para lograrlo es dividirlo en etapas clave, identificando los diferentes *touchpoints* (o momentos de la verdad) que se darán en cada fase. En cada uno de estos puntos en los que el

shopper entra en contacto con la marca, es imprescindible analizar qué emociones experimentará el cliente y cuáles deseas generar en él para asegurarte de que ambas perspectivas están alineadas.

A partir de ahí, hay que seleccionar y aplicar cuidadosamente las actitudes, palabras y rituales que ayudan a despertar los sentimientos deseados. Las emociones positivas que se generan se acumulan a lo largo de ese viaje de descubrimiento y potencial *enamoramiento* (que, en el caso del lujo, como en la vida, debe ser mutuo: la marca seduce y el cliente se deja querer y se muestra digno de la experiencia).

Pero, antes de seguir, es importante aclarar las diferencias entre *shopper* y *consumer*. Si bien son términos que suelen usarse de forma indistinta, asumen diferentes papeles. Mientras que el *consumer* es quien disfruta del producto (como podría ser alguien que recibe un regalo), el *shopper* es quien realiza la compra y quien realmente asume una serie de funciones clave en el canal: buscar, comparar diferentes opciones, desplazarse a la tienda o realizar la compra *online*, etc. Sin *comprador* no hay *consumidor*, ya que todo el proceso de descubrimiento, evaluación y compra precede al disfrute del producto. Incluso si una misma persona desempeña ambos roles, ha tenido que invertir tiempo y esfuerzo en la fase de compra.

El *shopper journey* no es exclusivo de las marcas de lujo; las de consumo también lo elaboran y ejecutan: o deberían hacerlo. Y más teniendo en cuenta que, hoy en día, ese camino del descubrimiento hasta la lealtad es totalmente fluido o *hiperfísico*: transita constantemente de lo físico a lo digital (y viceversa). Imagina que una mañana, después de una mala noche, te levantas pensando que

necesitas un colchón nuevo, porque tienes la espalda dolorida. Es probable que tu móvil, que todo lo ve y todo lo escucha, te muestre anuncios de colchones (empezarías tu viaje por el mundo digital). Más tarde, puedes ver otro anuncio en la parada del autobús o en una revista (ahora, soporte físico). Tal vez vayas, incluso, a una tienda (o varias) para probar diferentes modelos, pero es posible que, antes de tomar una decisión, vuelvas a consultar Internet en busca de opiniones de los usuarios (digital de nuevo). Finalmente, podrías realizar la compra en la tienda del barrio o en Amazon; lo mismo da. La cuestión es que este zigzag continuo entre lo físico y lo digital es cada vez más común.

Por eso es esencial definir el *shopper journey* con solidez estratégica en lo grande y con obsesión por el detalle en lo pequeño. Si no, corres el riesgo de perder al comprador en algún punto del camino. Sin embargo, si tu objetivo es crear VALor de lujo, tienes que ir aún más allá para ofrecer una Experiencia de Cliente (CX) completamente diferente.

La CX de una marca masiva está básicamente enfocada al cumplimiento de las expectativas de los clientes —por eso se enfoca en variables como el alcance y la conversión—, y se suelen articular en torno al famoso *funnel* (embudo) de ventas. Se trata de garantizar que las necesidades de los clientes se abordan de manera oportuna en cada etapa para lograr que, finalmente, se produzca la venta (conversión). En el lujo, en cambio, no vale con cumplir con las expectativas. Lo esperado no emociona. Por eso, la CX en lujo busca

crear momentos de conexión y emocionalidad. Cada interacción del *shopper journey* debería estar diseñada para ser memorable.

De modo que, **mientras que la CX del modelo mass tiene como objetivo satisfacer, la CX de lujo pretende transformar.** La primera es transaccional; la segunda aspira a ser transformacional. Cada interacción está meticulosamente diseñada con el propósito de generar un impacto perdurable en el cliente. Al mapear la experiencia a lo largo del *shopper*

journey, el lujo agrega capas adicionales al recorrido diseñado por el gran consumo. Para ello, introduce modales, palabras, gestos, impactos multisensoriales y rituales específicos. Elementos que no son puramente transaccionales y que son, idealmente, distintivos (apropiables por la marca). Ahora bien, estos no tendrían sentido si no estuvieran alineados con las emociones que realmente quiere despertar en el comprador, ya que los rituales nacen como consecuencia de una intención específica, y no de manera aleatoria.

Imagina que estamos desarrollando el *shopper journey* para una óptica. Podríamos diseñar un flujo que empezara con el primer contacto de la marca con el potencial consumidor, que, en muchas ocasiones, se produce en el mundo digital. De hecho, se estima que la compra de un producto o servicio de lujo está influenciada por un canal digital en un 80% de las ocasiones[12]. Pero, para simplificar este ejemplo, nos centraremos en el *shopper journey* de una óptica física.

Lo primero que puedes hacer es dividir el viaje del comprador en etapas, identificando los distintos puntos de contacto (*touchpoints)* de cada una de ellas. Estos podrían ser alguno de ellos:

1. El comprador entra en la óptica. Se establece el primer contacto con la persona que trabaja en ella y representa a la marca.
2. El representante de la marca explora sus deseos y necesidades.
3. El potencial cliente es acompañado al gabinete, donde el optometrista le realiza un análisis de su visión.
4. Una vez fuera del gabinete, el represente de la marca o el optometrista le hace una propuesta del tipo de lentes que necesita para mejorar su visión.
5. Se le presenta al cliente una selección de diferentes monturas atendiendo a distintos criterios, tanto estéticos como funcionales. Aquí surgen diferentes opciones de marcas para las monturas y la narrativa de cada una de ellas.
6. El cliente se prueba los diferentes modelos, evalúa las alternativas asesorado por el representante de la marca y, finalmente, escoge la opción u opciones preferidas.
7. El comprador procede al pago y se le informa sobre la recogida de estas (si son graduadas, es muy probable que no pueda llevárselas en el momento).
8. El representante de la marca acompaña al cliente hasta la puerta (o no) y se despide.

Esta es una simulación muy "*gruesa"* sobre los diferentes puntos de contacto que representan hitos en ese camino del comprador. Pero, por supuesto, están constituidas por multitud de microtareas y momentos de la verdad. El siguiente ejercicio consistiría en imaginar con qué sentimientos estaría afrontando el cliente cada uno de esos puntos de contacto. Por ejemplo, a su llegada a la óptica, podría estar inquieto por no saber si ha ido a la óptica correcta o cómo lo recibirán. Frente a esas sensaciones, definimos qué sentimientos queremos generar en él. Obviamente, tranquilidad y confianza. Ahora viene la siguiente pregunta clave: ¿qué palabras, acciones y rituales podemos implementar para transmitir justamente eso en la primera etapa? Un

elemento puede ser el uso de la bata blanca y que el representante de la marca o asesor comparta su nombre y confirme que es un optometrista: «Buenos días, mi nombre es X, soy optometrista, y es un enorme placer recibirle hoy en Y». Eso daría confort al comprador.

Son rituales de bienvenida que refuerzan la percepción de profesionalidad y cuidado experto. Cuando el cliente ve a una persona titulada al frente, que se presenta por su nombre y va ataviada con la bata blanca que le otorga autoridad, automáticamente se tranquiliza y gana en confianza. Si, además, su lenguaje corporal indica hospitalidad y acogida (brazos abiertos y mirada cálida), irá sumando para conseguir el estado emocional que buscamos en el comprador (recuerda: tranquilidad y confianza para que piense algo así como «creo que he hecho bien en venir a esta óptica, parecen amables y profesionales»).

Se puede planificar también qué tipo de aroma debería haber en la óptica: ¿ayuda en su papel de ofrecer confort sensorial? Igual con la luz o la decisión de usar música o no; hay música cuyo ritmo nos invita a quedarnos y descubrir de forma pausada y otras parecen incitarnos a navegar con velocidad y a abandonar cuanto antes la tienda (muy habituales en tiendas físicas de *fast fashion*).

Este mismo nivel de análisis debe aplicarse a cada una de las etapas del viaje, incluyendo cómo actuar y qué decir cuando una persona se marcha sin comprar. Es cuestión de anticipar todas las emociones que podría sentir en cada punto de contacto y diseñar rituales y herramientas (multisensoriales) para provocar en el comprador las sensaciones deseadas. Es una forma de disponerlo para

terminar percibiendo la mejor experiencia de compra posible. Aquí es donde la creatividad entra en juego: puedes idear rituales únicos, distintivos de tu marca, siempre asegurándote de que cada uno tenga un propósito claro y sea coherente con el resto del recorrido, así como con la identidad y los valores de la marca. En la tienda donde compraba a mis hijas los zapatos cuando eran niñas les entregaban, junto con la compra, un pequeño peluche con la forma del tren que decoraba el espacio.

En el *shopper journey*, cada interacción cuenta, y la primera impresión, por supuesto, es determinante. Al entrar en una cadena de *fast fashion*, es más que probable que nadie se ocupe de aparcar tu coche, te salude y se presente por su nombre y, mucho menos, te ofrezca un asiento y una bebida. Por el contrario, en una *boutique* de una marca de alta costura, es habitual ser recibido con todas esas atenciones y más.

En esencia, las etapas del viaje son las mismas, pero las marcas de lujo añaden capas que convierten el producto en creación. De esta forma, cuando una marca trabaja para entregar VALor extremo, debería sustituir el término de «Customer Service» por el de «Customer Experience». El lujo aspira a ir más allá del servicio, para entregar experiencias que perduran en el tiempo.

Y es que construir relaciones a largo plazo es fundamental en el mercado del lujo. Esto implica proporcionar una experiencia de cliente excepcional, ofrecer beneficios exclusivos y mantener una experiencia de marca impecable en cualquier punto de contacto del recorrido del comprador.

Enfocar el camino del comprador en los elementos que generan conexiones emocionales contribuye, además, a construir tribu. Las marcas de lujo no trabajan con mentalidad cortoplacista, sino largoplacista. Así, la coherencia en la búsqueda de la excelencia y la comunicación genuina entre la marca y la persona siempre serán importantes para crear VALor extremo.

Hace mucho tiempo que se viene hablando del *Retail Apocalypse*: la desaparición de las tiendas físicas. Es una expresión que se acuñó hace más de quince años en Estados Unidos, pero adquirió notoriedad renovada a raíz del impacto que sufrieron las tiendas físicas por los confinamientos de la COVID-19 y el crecimiento exponencial del comercio electrónico durante la misma. Erwan Rambourg, exdirectivo de LVMH y Richemont, afirma: «*In luxury, brick and mortar are inmortal*» (En lujo, el ladrillo y el mortero son inmortales). Coincido con su visión. El comercio físico no morirá nunca. De hecho, ni siquiera deberíamos ver el online como una amenaza. Se ha comprobado que una tienda física mejora sus ventas cuando abre su comercio online: en lugar de haber canibalización, se producen sinergias. Además, en el lujo, la contribución de la tienda física en la construcción y entrega del sueño es (y será) vital.

En una época en la que casi todo se puede entregar en casa, las marcas de lujo crean experiencias multisensoriales que dan sentido a la presencialidad, generando recuerdos duraderos y aptos para Instagram (*instagrameables*). En este contexto, el papel de la tienda física es insustituible. Y es que, mucho más allá del componente transaccional, la *boutique* es el lugar donde la marca le dice cara a

cara al consumidor quién es y cuáles son sus valores. Es un escenario donde el *storytelling* se convierte en *storydoing*, un lugar en el que el comprador tiene la oportunidad de sentir lo que la marca predica y de contrastar si *lo dicho* se corresponde con *lo vivido*.

Debemos ver la *boutique* como una declaración de principios de la marca: una máquina de entregar, desde la autenticidad, esas experiencias memorables. Si el consumidor *no compra* la tienda, *no comprará* la marca. El diseño, el *merchandising*, la disposición de los productos… todo debe ser coherente con el lenguaje que construye VALor extremo, que está más cercano al arte que al comercio. El tamaño y la ubicación de la tienda, la distribución de la luz y los espacios, los materiales, la fusión de elementos físicos y digitales, o suman o restan. Y la persona que representa a la marca interactuando con el comprador tiene el poder y la responsabilidad definitiva para fortalecer o diluir el sueño.

En 2023, compartí escenario con el experto en *branding* Dain Walker. Además de escenario, compartimos pensamientos, aprendizajes y muy buenos momentos en el hotel, camino del Auditorio Nacional de México y en el propio *backstage*. Allí, Dain lanzó una reflexión que —pienso— refleja a la perfección la forma en que las marcas de lujo se convierten en leyendas: «*Every empire started as a campfire*» (Todo imperio empezó con un fuego de campamento). Creo que esta metáfora del *fuego de campamento* centra la atención en la tribu, que se reúne en torno a ese fuego para compartir aprendizajes, leyendas y pasiones. De hecho, el lujo no debería enfocarse en crear marca, sino en crear tribu. Será la tribu la que haga marca, a través de las historias que comparte sobre su propia

experiencia. Y esa marca, lo que esa marca representa, atraerá a nuevos miembros en torno a ese fuego. Las redes sociales pueden dar cabida a esos fuegos de campamento: un blog, una *website*, una *newsletter* o un buen perfil de marca personal representan nuevas versiones del fuego de campamento. Pero nada como el contacto humano y la experiencia inmersiva para atraer a la tribu. Ese es el papel de las tiendas físicas en lujo, mucho más allá de la simple transacción. Tiendas físicas, *pop-ups*, eventos en los que la marca conecta con los clientes y les brinda la oportunidad de conversar entre ellos… son los nuevos fuegos de campamento.

Las tiendas físicas, bien diseñadas y lideradas, representan en lujo una vuelta al fuego de campamento. Un lugar de peregrinaje, conexión y celebración para los miembros de la tribu. El espacio físico actúa como un punto de encuentro inmersivo y participativo, recuperando su VALor como el fuego de campamento en torno al cual se reúne la tribu (los fieles) para compartir historias y pasiones.

Ese mismo 2023 tuve el privilegio de diseñar e impartir jornadas de inspiración para los equipos de alta dirección y socios comerciales de Porsche. Las filiales de España, Portugal y Bélgica hicieron parada en Dubái, en su camino hacia Singapur. Allí iban a presentar un nuevo modelo y, además, visitarían el revolucionario concepto que representa el *Porsche Studio Singapore*. Detlev von Platen, miembro del *Executive Board* de Porsche, lo presentó de esta forma: «Es donde los vehículos se encuentran con la comunidad; no es solo una sala de exposición, es un lugar donde ponemos énfasis en la conexión humana».

En este espacio ubicado en Guoco Midtown, se encuentra el primer Café Carrera del mundo *by* Baker & Cook. El Porsche Studio tiene ochocientos metros cuadrados repartidos en dos plantas que pueden configurarse de diferentes maneras para una amplia gama de actividades: desde clases de yoga *zen* hasta formación y presentación de productos, conferencias frente a paredes de LED de gran tamaño o carreras disputadas con dos simuladores de última generación. Incluso puede transformarse en una pasarela para un desfile de moda. En los espacios compartidos de trabajo, sus visitantes pueden reunirse, consultar una biblioteca o teletrabajar en un entorno diseñado con guiños a la cultura local. Se puede comprar, pero no es una tienda. Se puede disfrutar viendo clásicos de la marca, pero no es un *showroom*. Es un fuego de campamento para congregar a los amantes de Porsche.

Y, como en el lujo se busca tener identidad propia, algunos de estos *fuegos de campamento* donde la marca es celebrada por sus fieles pueden llegar a adquirir nombre y personalidad propia. Dejan de ser una *boutique* más y se convierten en un lugar de peregrinación. Este es el caso de *The Landmark*, nombre con el que se conoce ya a la mítica *flagship store* de Tiffany & Co. en la Quinta Avenida de Nueva York, donde Audrey Hepburn vivió su *Desayuno con diamantes*. O *LV The Place* en Bangkok, más que una *boutique* de Louis Vuitton, un edificio experiencial y multisensorial donde comercio, gastronomía, arte y cultura se entrelazan. Y el *Kingdom of Dreams* que representa el *Dior Gold House* de Bangkok, inaugurado en diciembre de 2024.

El desarrollo de propuestas dentro del mundo de la hostelería y la restauración se ha convertido en otra estrategia básica para mostrar el ADN de la marca y la atención a los detalles. Por eso vemos proliferar hoteles, cafés y restaurantes de marcas que históricamente han estado centradas en moda, alta joyería, relojería o automóviles. Hemos mencionado el Café Carrera en el Porsche Studio de Singapur, pero también podemos vivir la pasión por las marcas en el DRVN by Porsche café en Dubái, en el café Dior en el Miami Design District o los de Louis Vuitton y Hermès en Tokio. Chanel tiene su restaurante en esta ciudad, y yo mismo he visitado una pequeña joya que supone todo un homenaje a los sentidos: el Café de Le Labo en Kioto. El *blue box* café de Tifanny & Co. abrió sus puertas en la mencionada *The Landmark* en Nueva York y ya se ha expandido a Dubái, Londres y México DF. En ocasiones son espacios permanentes y, en otras, son *pop-ups* de las marcas, como es el caso del café de Prada en Londres, dentro de Harrods, o los de AMI Paris en Japón, asociado con la japonesa % Arabica.

Mas allá de la hostelería y hotelería, veremos cada vez más ejemplos en los que las marcas diseñan nuevos entornos de estilo de vida para envolver al consumidor con experiencias inmersivas. Un ejemplo, el centro de *wellness* ultraexclusivo inaugurado por Dior en Cap-Eden-Roc, en la Riviera Francesa. No es casualidad que LVMH haya tomado una importante participación en el Orient Express, en asociación con el gigante de la hospitalidad Accor; parece que su intención es aplicar en cruceros y barcos el concepto de lujo y exclusividad que representa el mítico tren.

Marcas *premium* y masivas se están sumando también a esta tendencia, sobre todo en el sector de la moda. Ralph Lauren abre sus Ralph´s Coffee, Lacoste ofrece sus cafeterías efímeras en sus *boutiques* (las hemos visto en Tokio, Ginebra y Dubái). Maison Margiela abre su primera cafetería en Dubái en 2025 y Zara abrió en 2024 su primer Zara Café en el Mall of the Emirates de Dubái y su segundo en Madrid, en 2025. Son nuevos espacios de peregrinación que la marca ofrece al público para vivir una experiencia inmersiva en la misma.

Es cierto que pensar en la grandiosidad de algunos de estos proyectos abruma, tanto en gestión como en inversión. Una inversión de este tipo parece imposible para alguien que está apenas empezando con su marca. Pero te invito a quedarte con la idea fundamental, que es que las marcas están buscando espacios donde reunir a su comunidad y ofrecerles allí experiencias que la hagan pasar de un simple producto que se consume a un estilo de vida que se disfruta y comparte. Marcas como Chanel, Gucci, Hermès, Jacquemus o Loewe han hecho ejercicios en los que este objetivo se consigue con un carrito de helados, un *food truck* o un pequeño quiosco que ofrece té, café y flores.

En esencia, si antes poníamos énfasis en *la tribu alrededor del fuego* (de *consumer centric* a *community centric*), esta nueva mentalidad representa pasar de una mentalidad y estrategia *product centric* a *experience centric*. Un camino poderoso para ir del producto a la creación. De la razón al corazón.

Todo lo que te he compartido hasta ahora incrementa el VALor de la propuesta haciendo partícipe al potencial cliente: movilizándolo e invitándolo a *hacer* y *experimentar*, más allá de observar y comprar. Todos los ejercicios que hemos visto ponen al consumidor-comprador en el centro de la experiencia y le invitan a ser un actor más o menos secundario.

Es de sentido común que, cuanto más protagonista se sienta el potencial cliente, más intensa y memorable será la experiencia. Piensa en una obra de teatro o un musical. El espectador puede que se vaya con un recuerdo más o menos vívido. Ten la seguridad de que un actor secundario que está sobre el escenario no la olvidará. Pero, para el actor principal o el director de la orquesta, el recuerdo no solo será imborrable, sino poderosamente trascendental. Por eso las marcas llevan a cabo ejercicios en los que el potencial cliente se convierte en actor principal. Deja de ser un consumidor de la marca para ser la marca. Es como pasar de comensal a chef.

Te estoy hablando de la cocreación. El futuro consumidor (disfrutador) de la marca comienza su relación con la misma de forma muy intensa en etapas tempranas del *shopper journey*. Y te lo explico con una historia, como dicen en las películas de sobremesa, «basada en hechos reales».

Es una tarde de miércoles. Diez personas montan la increíble maquinaria de un reloj de pulsera: una pieza única de la casa suiza IWC. Pero no ocurre en Suiza. Estamos en Dubái, en una exclusiva sala dentro de Mall of the Emirates. Estas personas, cuidadosamente escogidas, visten un mono de color blanco, la indumentaria oficial de

los maestros relojeros de la marca, pero… no son relojeros. Lo puedo confirmar a ciencia cierta: yo soy una de esas personas. Viví con emoción el regalo de una experiencia irrepetible. No hay mayor lujo que aquel al que no se puede acceder ni pagando.

Este fue uno de ellos.

Es un buen ejemplo del mencionado (y fascinante) proceso de *desmaterialización* del lujo y, además, como demuestra este taller exclusivo que organizó IWC en Dubái, *knowing is the new owning* (el saber es el nuevo poseer). En un mundo en el que la atención del consumidor es un bien más que escaso, los invitados al taller dedicamos más de dos horas a vivir y respirar la marca. ¡Fuimos marca! Incluso nos vestimos de la marca. No la poseímos, pero la *tocamos* y nos convertimos en *dueños* de sus secretos. Y la obtención de conocimiento y recuerdos imborrables es algo que el dinero difícilmente puede comprar; requiere el compromiso y la participación de la persona: no vale con decidir si *cash* o *card* y pasar por caja. Durante unas horas, YO fui la marca, algo muy diferente a TENER una pieza de la marca.

La conexión emocional que se crea de esta forma es potentísima: todos fuimos IWC y, desde entonces, nos transformamos en embajadores de la marca (lo cuento en estas páginas con la misma emoción con la que lo compartí esa misma noche con amigos y familiares). Por cierto, *embajadores titulados*: al finalizar la experiencia recibimos nuestro certificado oficial de IWC, firmado por el CEO de la compañía. Y, antes de salir como embajadores titulados, dedicamos unas horas a compartir nuestra pasión con miembros de la

familia IWC. Con estas activaciones, IWC no busca tanto construir marca como construir comunidad. Sí, este taller fue un fuego de campamentos impulsado por IWC. Intenso porque todos aportamos nuestro tronco a la hoguera.

Se trata, al fin y al cabo, de invitar al *fan* de la marca a cocrear, vistiéndose con ella: la firma se hace persona y el consumidor se hace firma. **La marca de lujo, históricamente altiva, se vuelve pacientemente didáctica en esta nueva era. Se humaniza. Y, sin perder su aspiracionalidad, conecta.**

Lo que yo experimenté en el taller de relojería hizo a la marca más humana pero no menos aspiracional: me hicieron sentir especial y, al conocer el trabajo de las personas detrás de la marca, creció mi admiración por ella. Tuvimos maestros relojeros que vinieron expresamente desde Suiza para dirigir este taller, al que también asistió una parte del equipo de la *boutique* de IWC en la zona VIP del Mall. Una forma de conectar más allá de lo transaccional, siendo un buen vecino. Todavía no tengo un IWC, pero el día que me decida por adquirir un nuevo reloj, ellos formarán, seguro, pate de mi *set* de opciones. En *marketing* se habla del *top of mind* (el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor). Ese día, y al hacerme protagonista de un evento tan intenso y singular, IWC se ganó un espacio en mi corazón (*top of heart*).

También tú puedes incrementar el VALor de lo que ofreces y proporcionar a tus clientes historias que estarán deseosos de compartir. Muchas veces se habla del *storytelling* de la marca. La clave no es contarle una historia al consumidor, sino darle historias para que

sea él quien las cuente (*talk-ability*). Por ejemplo, mi suegro, panadero de larga tradición familiar, abría las puertas de su horno a amigos y clientes una vez al mes para que pudieran cocer allí su propio pan. Seguro que se te ocurre alguna forma de involucrar a tus clientes para que participen del proceso de un modo especial. Imagina a esas personas de regreso a casa, listos para compartir un pan que ellos mismos han cocido en un horno de panadero.

Es una historia que compartirán con los comensales.

No te dejes confundir, porque este es el verdadero poder del *storytelling*: darle al cliente historias para contar. El *storytelling*, cuando solo habla desde el "yo", se puede convertir en un peligroso ejercicio desde el ego de la marca.

Otra forma de pasar de producto a creación es la personalización de los productos o experiencias. Aunque parezca algo más básico, en determinados casos puede servir para crear productos únicos e irrepetibles que nadie más podrá tener, lo que le da VALor emocional al producto. Ya hace años que Adidas comenzó a permitir personalizaciones en sus modelos, incluyendo la posibilidad de grabar palabras en las zapatillas. Yo grabé el nombre de cada una de mis hijas en mis Stan Smith (por suerte, dos hijas y dos sneakers: perfecto para completar el par). ¿Imaginas mi orgullo de papá cuando me preguntaban por los dos nombres? ¿Y lo felices que estaban ellas también? Ya puedes imaginar que todas las marcas de lujo ofrecen multitud de formas para personalizar experiencias y productos. Hace un tiempo me compré una maleta Rimowa. Algo así como el Rolls-Royce de las maletas. Cuando la compré, me ofrecieron grabarla con

mis iniciales. «Puede grabar hasta cuatro letras, Sr. Val», me dijeron. «¡Fácil! VAL», respondí. En ese preciso momento, incluso antes de que la pagara, dejó de ser UNA maleta de Rimowa, para ser MI maleta. Ya no hay otra igual. Unidos para siempre. De producto a singular creación.

Hasta ahora nos hemos centrado casi por completo en la parte física, pero la irrupción de las nuevas tecnologías ha permitido amplificar la experiencia digital, llevando al consumidor a un nivel más inmersivo y, todavía, exclusivo.

Años atrás, las páginas web de la mayoría de las marcas de lujo se asemejaban a un catálogo digital, con una colección de fotografías planas. Hoy, con la realidad extendida, que abarca tanto la realidad aumentada como la virtual, el cliente puede vivir el producto de una forma completamente nueva que le permite desde simular cómo quedaría una pieza de Bvlgari en su muñeca (siendo totalmente digital la misma) hasta visualizar una maleta Rimowa al lado de su escritorio o recorrer una tienda virtual de Lacoste. De producto a creación, también en digital, gracias a estas nuevas tecnologías ya disponibles y al alcance de cualquier empresa. Hoy en día, es impresionante la forma en que se puede visualizar, en realidad inmersiva, una futura propiedad inmobiliaria mucho antes de que se ponga el primer ladrillo.

La gamificación también es una vía poderosa para ofrecer al consumidor experiencias memorables, fusionando cocreación, inmersión e interactividad en una narrativa participada por el jugador-consumidor. Muchas marcas de lujo han incursionado en el mundo del *gaming*, creando videojuegos que, además de contar su historia,

activan una conexión genuina y extienden la experiencia de compra. Como en el ejemplo del taller de IWC, el *gaming* permite tener conectado al potencial consumidor durante horas, aumentando la conexión con el universo de la marca.

En 2021, con motivo del 200.º aniversario del nacimiento de su fundador, Louis Vuitton lanzó *Louis: The Game*. Acompañado de Vivienne, la flor monograma convertida en *it-doll*, el jugador descubre la historia de la firma y explora multitud de curiosidades sobre su legado, mientras encuentra NFT incrustados. Esta iniciativa, que ha superado los 2,5 millones de descargas, muestra cómo Louis Vuitton reinventa su historia para resonar con las nuevas generaciones a través de los lenguajes propios del siglo XXI.

Capítulo 3. Ser lujo

Para vender lujo, hay que ser lujo. La razón es simple: sin esta coherencia, se pierde toda la esencia que envuelve y eleva el producto. A diferencia de lo que la mayoría acostumbra a pensar, la elegancia en el lujo va mucho más allá de la simple presencia y del aspecto físico. No es un tema de vanidad, sino de respeto, actitud y modales. Y estos últimos — nos guste o no—, además de articular la sociedad, son una poderosa herramienta de influencia y liderazgo.

El liderazgo en el lujo es una habilidad compleja, ya que no se trata solo de orientar, sino de guiar la experiencia del cliente de forma sutil y respetuosa. Un buen liderazgo permite mostrar el camino, haciendo las preguntas necesarias y ofreciendo las respuestas adecuadas para que el cliente tome la decisión correcta para él. Si falta esta capacidad, el proceso se invierte: el cliente lidera y la experiencia de lujo se diluye.

En este contexto, los modales no son accesorios; son una parte esencial de esta ecuación que da forma a cada interacción. Por eso, en un momento en el que parece confundirse el *ser auténtico* con *ser descuidado*, reivindico el VALor de la elegancia. Porque la elegancia transmite competencia, construye confianza y genera influencia.

Elegancia y autenticidad son perfectamente compatibles y son atributos básicos que contribuyen a pasar de producto a creación, porque elevan la propuesta más allá de las funcionalidades. Sin embargo, hoy en día hay muchas personas que justifican su falta de cuidado personal y modales escudándose detrás de una fingida autenticidad. Acudir a una entrevista de trabajo para un puesto de *concierge* en un hotel de cinco estrellas en bermudas y *flip flops* no es autenticidad: es una falta de compostura que demuestra, además de poco respeto, una incapacidad para leer e interpretar el contexto.

La elegancia verdadera no depende de llevar un traje y corbata; radica en la capacidad de saber leer el contexto y adaptarse a él sin perder la autenticidad. Es saber interpretar cada situación, transmitir respeto hacia los demás y al entorno, y adaptar la propia actitud sin perder el sentido de uno mismo.

A su vez, la apariencia sin contenido tiene las patas muy cortas. El camarero perfectamente ataviado, ejecutando una impecable sucesión de rituales para servir un *gintonic*, cuidando hasta el más mínimo detalle y explicando el origen de cada ingrediente, está creando una experiencia única. Lo que hace pasar al producto a un estadio de creación no es solo cómo se sirve, sino también cómo se narra. Cada matiz en la forma de comunicarlo suma y eleva, incrementado la deseabilidad.

Mostrar elegancia no se improvisa; requiere tanto la voluntad de actuar con respeto y modales como el conocimiento de las normas de etiqueta y protocolo.

Una persona elegante reúne tres aspectos básicos: imagen, actitud y comunicación. A continuación, analizaremos cada uno de ellos en el ámbito del lujo, un sector en el que cada gesto cuenta y donde la elegancia no es una mera opción de estilo, sino un compromiso que eleva tanto a quien la practica como a quien la recibe.

1. Ser elegante (Imagen de lujo)

El actor estadounidense Will Rogers afirmó en una ocasión: «Nunca tendrás una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión». Esta primera impresión, que tradicionalmente se definía en siete segundos, hoy sucede en tan solo dos, máximo tres (un alto directivo del mayor conglomerado de marcas de gran consumo en el mundo me dijo que habían demostrado que el primer juicio del observador en el entorno digital no llegará más tarde de dos segundos).

Así, si quieres vender *pavos reales*, tu imagen tiene que ser coherente con la venta de un *pavo real*. Ya sea un producto o un servicio, debes proyectarlo de forma coherente para entregar un VALor extremo.

En lo referente a la imagen que proyectas, quédate con estas tres grandes verdades:

- Eres lo que pareces. Hasta que se demuestre lo contrario, eres lo que tu apariencia proyecta. Reconstruir una mala impresión puede requerir multitud de interacciones posteriores. Por eso es esencial proyectar desde el inicio

aquello que deseas transmitir. Si vendes VALor, debes transmitir una imagen que te legitime para hacerlo.

- Depende de ti parecer lo que deseas ser. Buena noticia: eres tú el que está a los mandos. La imagen y los detalles están bajo tu control, por lo que sería absurdo no aprovecharlos y cuidarlos.
- La coherencia *on/off* es vital. De nada sirve cuidar cada detalle en el mundo físico si luego, en tus redes sociales, muestras una imagen opuesta que podría incluso restar credibilidad. Si bien no hay que ir a la playa con traje de chaqueta, tampoco es necesario mostrar una imagen descuidada o de excesiva informalidad cuando estás de vacaciones y publicas contenido en redes. Pese a que la barrera entre lo personal y lo profesional es bastante difusa cuando la marca personal tiene mucho peso, la clave está en que todo lo que compartas en tus redes esté alineado con la profesionalidad y el respeto que muestras en la vida real. Así, quienes busquen tu perfil, encontrarán una extensión de ti mismo, sin rastro de incoherencia.

Si estamos conectados a través de estas líneas que lees, significa que deseas crear un VALor adicional en tu proyecto. Un VALor que vas a monetizar vía mayores precios justos. Aspiras a vender VALor de lujo. Pues bien, el cliente debería ser capaz de intuir, solo con mirarte, si el precio de tu producto es alto o bajo. El producto de consumo masivo debe dar imagen de bajos precios. Por eso los colores chillones, las webs llenas de texto y fotografías de dudosa calidad estética; los productos desordenados en un cajón para que rebusques la prenda que podría encajarte o los precios acabados en cinco y nueve. Todo grita «soy la opción más económica». Ahora bien, si vendes lujo, tiene que quedarles claro a tus potenciales clientes que vendes a precios altos. Porque el producto o servicio lo vale. Sin

pudor. Así filtras a los no clientes y, quizás, cuando los realmente interesados conozcan el precio, les parecerá que no era tan alto como pensaban.

Pero ¿cómo se define la elegancia del lujo? Personalmente, me siento identificado con el concepto de elegancia que defiende Giorgio Armani: aquella que no va tanto de destacar como de ser recordado. Y esto implica un perfecto equilibrio entre la sencillez, el cuidado por los detalles, la autenticidad y la distinción. Si una persona es capaz de expresarla así y, además, contextualizarla según la ocasión, dejará una huella imborrable a su paso.

Te he dicho que la sencillez debe formar parte de la elegancia. Voy a ser más concreto en este aspecto: trabaja para ser sofisticadamente sencillo. Es decir, mantente simple, pero con un toque de sofisticación que dependerá del uso que hagas de los accesorios. Muy pocas personas son capaces de combinar en su atuendo multitud de colores y texturas y que estos no se *peleen* entre ellos. Opta por una paleta simple, de no más de tres colores básicos. Puedes combinarlos de tal forma que haya uno mayoritario (por ejemplo, el traje o traje de chaqueta), otro secundario (para la camisa o la blusa) y un tercero que añade el toque de color (pueden ser los accesorios o complementos).

¿Conoces el significado de la palabra japonesa *komakai*? Aunque no tiene una traducción exacta, yo la interpreto como un rasgo de la personalidad que describe a alguien meticuloso, detallista o atento a las pequeñas cosas. A menudo se utiliza para describir a personas que prestan mucha atención a los detalles.

Pues bien, en lujo debes adoptar una actitud muy *komakai*, porque la imagen que se proyecta es una suma de pequeños detalles apenas imperceptibles de forma aislada, pero totalmente apreciables en su globalidad. Te cuento una anécdota personal. Quizás te quedarás pensando que fui un poco exagerado, pero solo quise ser radicalmente coherente. En 2022 impartí una conferencia en el Arena de México, un impresionante espacio con capacidad para dieciséis mil quinientas personas. Las medidas de seguridad eran extraordinarias porque Tony Robbins, considerado el *speaker* número uno del mundo, también era ponente en el evento. Todos los conferenciantes estábamos obligados a llevar una pulsera para identificarnos y poder así acceder a la zona de camerinos y el *backstage*. Me la colocaron al llegar, justo el día en que debía subir al escenario: una banda amarilla que recordaba a las que se llevan en un *todo incluido* o un parque acuático. Imagina el contraste con mi traje azul *navy* y mi reloj analógico de corte atemporal. Solicité al equipo de seguridad no llevarla puesta en la muñeca, aunque la portara de otra forma. No fue tarea fácil, pero finalmente me permitieron subir al escenario sin ella. No quería fotografías ni vídeos con una pulsera que parecía darme acceso a un parque de atracciones. No era coherente con la imagen que debía transmitir, dada la temática de mi conferencia. No encajaba con mi mentalidad *komakai*.

Los detalles tienen un poder enorme para impactar en la percepción del comprador. Desde cómo vistes hasta cómo te mueves, cada detalle añade deseabilidad al producto y diferencia la experiencia de una simple transacción. Una vez, en Colombia, participé en un congreso como invitado de EssilorLuxottica, líder mundial en

soluciones de salud y moda visual. Asistieron unos tres mil ópticos. Aproveché la ocasión para ponerme unos gemelos que tenía de la marca Paul Smith, que representan unas gafas. Las personas que se acercaron a mí se fijaron y lo interpretaron como un gesto de cariño hacia ellos.

Ahora bien, para que los detalles sumen y no resten, es crucial saber adaptarlos a lo que vendes (es la contextualización de la que te hablaba). Si vendes alta relojería, un Rolex puede ser una opción ideal, pero, si trabajas en una tecnológica, tal vez sea más adecuado llevar un Apple Watch. Del mismo modo, no tienes por qué ir siempre de traje, tu vestimenta dependerá de lo que vendas, pero es evidente que, para vender lujo, tienes que tener en cuenta cada detalle porque, por pequeños que sean, nunca pasan desapercibidos.

Ciertamente, hay algunas personas que tienen una especie de aura de elegancia innata, pero no cuentes con ello; son los menos. Los demás debemos entrenarla y practicarla. Integra en tu mentalidad que la elegancia es consciente y que está hecha de la suma de perfectos detalles. Y, si realmente quieres elevar el impacto con el que transmites, es importante revisar tu apariencia antes de cada interacción, incluso en las videoconferencias. Yo siempre despejo el escritorio y me pongo un traje entero, una buena camisa y perfume. Hay quien dirá que es un ejercicio de vanidad, pero, para mí, es un ejercicio de coherencia y respeto a mi audiencia.

Desde la fragancia que llevas, siempre sutil y delicada para no invadir el espacio de los demás, hasta el tipo de bolígrafo y agenda

que utilizas, cada elección refuerza o debilita la impresión que dejas. Y suma o resta a la propuesta que tienes para tu potencial cliente.

2. Ser inspiracional (Actitud de lujo)

Una regla de oro en el lujo es que nunca vas a dejar huella solo por tu aspecto físico, sino por la autenticidad que se refleja en tu amabilidad, tu atención y lo que proyecta cada uno de tus gestos. Si bien algunos podrían argumentar que cuando alguien es realmente auténtico, la amabilidad podría no surgir de manera natural, como casi cualquier otro aspecto en la vida, se puede entrenar.

Pese a que no todos nacemos con las habilidades o hábitos que deseamos, a través de la práctica y el deseo de mejorar, podemos entrenar y accionar comportamientos que, con el tiempo, se convierten en una segunda naturaleza. De hecho, muchas de las metas que alcanzamos comienzan con un pequeño cambio que más tarde se acaba transformando en un hábito. De igual forma, una actitud amable y considerada —aunque pueda no ser innata— puede desarrollarse, y es esencial para aquellos que aspiran a ofrecer experiencias de lujo. Si no estás dispuesto a trabajar en estos aspectos, quizá no estás listo para transmitir la esencia del lujo.

Un ejemplo inspirador es el de Leonardo DiCaprio, quien, al ganar el Oscar a Mejor Actor en 2016 por *El Renacido*, reveló que, en 2005, y tras perder su primera nominación por *El aviador*, había practicado *la sonrisa del perdedor* para estar preparado y transmitir respeto al ganador y al resto de los nominados. Si un actor carismático, leyenda

de Hollywood, acostumbrado a ser el foco de atención, trabajó para lograr una reacción genuina y amable como esta, también tú puedes entrenar tus modales y tu actitud.

Aquí procede acudir, una vez más, a un concepto que nos regala el lejano Oriente: *Omotenashi*, que en Japón viene a representar el arte de la hospitalidad. Yo disfruté una experiencia de buen *Omotenashi* en mi visita a la *boutique* de Tag Heuer. De hecho, de uno de los aspectos que más impactan cuando viajas a Japón es la amabilidad y la cortesía de los japoneses en general, pero específicamente en hoteles, restaurantes y tiendas. El *Omotenashi* en la atención al cliente surge del concepto japonés *ichigo-ichie*, que significa algo así como «oportunidad única en la vida». Esto hace referencia a tratar con respeto y amabilidad a cada *okyakusama* (palabra que tiene varias acepciones: cliente o potencial cliente, invitado o huésped de honor). Tratar al *okyakusama* con *Omotenashi* es una oportunidad única de conseguir que su experiencia sea memorable. Llevado a nuestro terreno, el ejercicio de una venta es temporal, pero la sensación de hospitalidad que se genera en cada interacción es eterna; por eso, la persona que me atendió en Tag Heuer no se focalizó en la venta del momento: veía más lejos. Estaba focalizado en crear una conexión duradera, que me motivara a volver sin necesidad de ser atraído por descuentos o recordatorios de que ellos estaban allí; sembraba para tener un buen *Customer Lifetime Value* (valor total que te puede dar un cliente en el tiempo). Podríamos decir que el arte del *Omotenashi* consiste en aplicar al ya mencionado *shopper journey* modales y actitudes que potencien la conexión humana. Tiene que ver con ser proactivo e intuitivo, y no

reactivo, resolviendo potenciales problemas antes de que se conviertan en futuras quejas y adoptando una genuina ocupación en el bienestar del *okyakusama*.

En el modelo de negocio del lujo, el *retorno de la emoción* precede al *retorno de la inversión*. Hablemos entonces de cómo generar esta emoción partiendo de la conexión entre personas. Desde que se acuñara el término *inteligencia emocional* hace ya más de tres décadas, se han asociado estas actitudes, modales y comportamientos que exigen un buen *Omotenashi* con ese tipo de inteligencia. De hecho, la inteligencia emocional tiene que ver con el desarrollo y puesta en práctica de las llamadas habilidades blandas o *soft skills* (por contraposición a las *hard skills*, que se asocian a los conocimientos técnicos). Personalmente, prefiero referirme a ellas como *elegancia emocional*. No soy psicólogo y quizás mi aproximación puede ser un tanto superficial, pero tiendo a pensar que la inteligencia emocional viene de serie (nos viene dada); y, sin embargo, la elegancia emocional puede ser entrenada. Este planteamiento ayuda a movilizar a las personas en la dirección correcta: la elegancia emocional puede ser aprendida.

Pero ¿cómo se practica y proyecta *elegancia emocional*? ¿Cómo se desarrolla un buen *Omotenashi*? Los ingredientes fundamentales son empatía y equilibrio en la gestión de las emociones.

En primer lugar, los vendedores de lujo son excelentes escuchadores, especialmente en el primer encuentro. Y esa es la base para ser empático: no puedes ponerte en la piel de la otra persona si no eres capaz de escucharla con total devoción. El lujo es

personalización y es imposible dar a cada persona lo que necesita para sentirse importante sin escuchar antes, con atención, sus miedos y deseos. A la *hiperpersonalización* solo se llega a través de la *hiperescucha*.

Guccio Gucci trabajó varios años llevando las maletas de los distinguidos huéspedes del Hotel Savoy de Londres, el primer edificio de la ciudad en disponer de un ascensor (el icónico *red lift*, por estar pintado de este color). Como no había precedentes de un ascensor en la ciudad, la llamaban *ascending room* y tomaba varios minutos hasta llegar al piso más elevado. No había mejor escenario para conocer los gustos de sus futuros clientes, esos a los que conquistaría años después desde su pequeña tienda de maletas en Florencia. El origen del imperio Gucci, como ves, no surgió de la nada; surgió de todo ese tiempo en que el joven Guccio acompañaba a sus distinguidos clientes de planta en planta, subidos en el *red lift*. Allí pudo *obscucharlos* (observarlos y escucharlos). De esa forma capturó los deseos y las formas de hacer de la alta sociedad.

Si en el momento en el que te comunicas con alguien, consigues hablar un tercio y usas los dos tercios restantes para escuchar a la otra persona, habrás hecho un buen trabajo. Y, paradójicamente, la otra persona se habrá ido con la sensación de que eres un gran comunicador (a todas las personas nos gusta ser escuchadas, y encontrar a una persona que nos regala su escucha y atención nos hace sentir especiales).

Este principio de escucha, por cierto, también aplica en redes sociales, donde el seguimiento y la escucha activa permiten entender

lo que la audiencia realmente espera.

Por otro lado, mi experiencia me ha demostrado que hablar de manera sencilla, sin caer en un tono demasiado solemne, contribuye a que seas escuchado. Y, de nuevo, representa una muestra de empatía. Es difícil, pero marca una gran diferencia. Explicarse en términos claros y comprensibles demuestra respeto hacia el cliente, pues un lenguaje excesivamente técnico podría crear una barrera en la comunicación. Ser culto y elegante no es solo dominar un léxico amplio, sino tener la capacidad de adaptarse al nivel de quien escucha, como un médico que ajusta su discurso para explicar un procedimiento complejo a sus pacientes. No va de dominar un registro, sino de tener la capacidad de adaptar el lenguaje a tu audiencia.

La elegancia en el lenguaje también implica evitar las abreviaturas y mantener un tono claro y adecuado al contexto. Cuando comunicas el VALor de un producto de lujo, lo importante es que el cliente lo entienda y se sienta en sintonía con la marca. Esto supone hablar para conectar, y no para lucirse; y utilizar palabras que resalten el VALor del producto sin crear distancias innecesarias y sin perder información relevante. Al hablar, por ejemplo, sobre las propiedades del cuero Saffiano de Prada, es importante comunicar con claridad el VALor de su resistencia y tratamiento, en lugar de asumir que el cliente ya lo sabe. De esta forma, no solo se le informa, sino que también se le da una historia que él mismo podrá compartir.

Aunque, como ya vimos anteriormente, la ausencia de sonrisas en las campañas de comunicación ayuda a mantener una distancia

aspiracional, al interactuar en persona, especialmente en un primer encuentro, la sonrisa se vuelve fundamental. La sonrisa tiene un poder notable para crear cercanía, transmitir respeto y hacer que el cliente se sienta apreciado. Incluso al hablar por teléfono, sonreír marca una diferencia que se percibe en el tono y en la conexión emocional que se transmite.

Por otra parte, en el lujo, el tiempo adquiere una dimensión completamente diferente a la del mercado masivo. Mientras que, en el *mass*, orientado a la transaccionalidad, el tiempo es un recurso limitado y optimizado para la rapidez, en el lujo, la espera puede ser un regalo precioso. Cuando entras en una *boutique* de lujo y te invitan a sentarte, a conversar o a disfrutar de una bebida, no es un simple gesto; es parte de la experiencia. Esa espera convierte cada momento en una pausa valiosa y placentera que, lejos de desperdiciarse o de parecer una pérdida —como ocurre en el modelo masivo—, enriquece el proceso de compra y añade disfrute a la espera. Precisamente por eso es importante hablar despacio, sin prisas, para hacer de ese tiempo de calidad un momento memorable.

La suma de todos estos elementos es esencial para pasar de un simple producto a una experiencia holística. Porque el lujo no es solo lo que se ve, sino lo que se vive y se siente en cada interacción con la marca.

3. Ser memorable (Comunicación en lujo)

Si consideramos el lenguaje no solo como una herramienta para describir la realidad, sino como un potente constructor de realidades, es evidente que, para crear una atmósfera de lujo y transmitir VALor extremo, tienes que seleccionar tus palabras con precisión. Estas tienen el poder de *luxurizar* o *comoditizar* un producto, de transformar una experiencia en algo inolvidable o de hacerla pasar desapercibida.

¿Por qué es tan importante ser memorable también a través del lenguaje? Porque una narrativa que eleva el producto permanece más tiempo en la mente del cliente, logrando que se sienta parte de un mundo exclusivo y aspiracional.

Adjetivos básicos y genéricos, como «fresca» para describir una fragancia, «buenísimo» para un plato o «bonito» para un bolso, no tienen cabida en el lujo. En su lugar, utiliza descripciones ricas en matices que despierten las emociones y transporten al consumidor a un lugar o momento especial, creando un universo multisensorial a través del lenguaje. Recuerda que el lujo tiene una estrecha relación con el arte, y comunicar con emocionalidad y precisión es todo un arte. Utiliza metáforas y términos seductores y emocionales que eleven, porque elevando el mensaje, elevas el producto. Acude a las webs de las marcas que se mueven en el buen lujo y analiza su lenguaje, independientemente de la categoría en la que se encuentre tu negocio. Encontrarás ejemplos increíbles de cómo el lenguaje puede elevar una experiencia en la forma en que algunas marcas describen un perfume nicho, un vino o un espirituoso de alta gama.

Además, el lujo utiliza un lenguaje preciso, con atención al detalle, que añade una personalidad única al producto. En el sector

del calzado, no se habla de «zapato de hombre o de mujer». Cada uno tiene un nombre específico y diferenciador: *Oxford*, *Derby*, *Monk*, *Loafers,* etc. El uso del término «*stiletto*», por ejemplo, no solo demuestra profesionalidad y distinción, sino que también eleva la percepción de su VALor, conectándolo con la calidad italiana que tanto prestigio da al calzado de lujo. En lujo, las tiendas no son tiendas, son *boutiques* (es la denominación que tomó Nespresso cuando abrió las tiendas para vender sus cafeteras y cápsulas).

¿Qué es el Genius Bar? El SAT, el Servicio de Asistencia Técnica de Apple. Piensa bien el racional detrás de este nombre que la empresa ha hecho suyo. Si para ayudarte a sacar lo mejor de tu iMac te dan a escoger entre un técnico y un genio, ¿qué prefieres? Y, por cierto, ¿qué precio tiene una hora de técnico y qué precio pagarías por una de un genio? El lenguaje tiene la capacidad de elevar. En lujo, no hablamos de artículos de segunda mano o *second-hand*, decimos *preloved*. De este modo, el consumidor no compra un artículo de segunda mano, sino un producto que *ha dejado de ser amado*. Más que una compra, es una adopción. Lenguaje emocional, lenguaje que eleva. Coherente con la elegancia emocional que buscamos.

La elección de los términos y las palabras adecuadas desempeña, por tanto, un papel fundamental en la comunicación del lujo, ya que la percepción de lo que ofreces cambia de forma radical en función del lenguaje empleado. Por ello, en lujo, es frecuente sustituir expresiones comunes como «precio» por «valor» o «inversión»; «descuento» por «condiciones especiales»; «gratis» por «cortesía»; «gama» por «colección» y «producto» por «diseño» o «modelo». Las *boutiques* no

cierran a las ocho, sino que están abiertas hasta las ocho (nada de términos negativos).

Incluso las frases más habituales pueden adoptar un tono de refinamiento que transforma por completo la forma de comunicar ciertas cuestiones. Por ejemplo, si, ante cualquier petición del consumidor, sustituyes «No se preocupe» por «Me encargaré de ello», asumes toda la responsabilidad y lo pones sobre tus hombros en lugar de en los del cliente. Lo mismo si, cuando se marcha, en lugar de decir «Por favor, vuelva de nuevo», le dices «Espero verle pronto». No le das una orden: Podrá volver o no, pero tu deseo es verlo en el futuro.

El uso de sinónimos también es fundamental. Un simple «sí» puede elevarse con «por supuesto», «excelente», «fantástico» o «así será». Igualmente, un «no» puede suavizarse de formas distintas. En lugar de responder con un tajante «no puedo», puedes decir «haré todo lo posible». También puedes presentarle diferentes opciones mediante fórmulas del tipo «lo que sí puedo ofrecerle es…» o, si no hay alternativa, puedes mostrar disposición con «exploraré otras opciones». Pese a que la respuesta final sigue siendo la misma, estas expresiones cambian la percepción del consumidor, que sentirá que has agotado todos los recursos para intentar cumplir su petición.

Hemos visto claves para ser lujo: elegancia presencial y emocional, y usar un lenguaje memorable. Sin lugar a duda, donde realmente se marca la diferencia entre el producto y la creación es en la interacción con las personas. Esto es así todavía, y lo será siempre. Buena noticia para todos los profesionales que trabajan en el lujo. Se

suele decir que las personas que venden en tienda son embajadoras de la marca. En lujo, en cambio, no son embajadoras de la marca: son la marca en sí misma. Por eso, para vender lujo, hay que ser lujo. Porque detalles como el lenguaje, la imagen personal o los modales construyen (o destruyen) la marca. Al ser elegante, inspiracional y memorable, incrementas el VALor de tu propuesta.

Asegurar, por tanto, la competencia de las personas que conectan directamente con el consumidor, los *front liners*, es un elemento clave de la estrategia de creación de VALor extremo. Esta capacidad se adquiere desarrollando dos elementos que pueden ser entrenados:

- Conocimientos: además de dominar la etiqueta del lujo y las normas de imagen personal, es fundamental saber todo sobre el sector, la historia y valores de la marca.
- Comportamientos: la empatía de la persona y su actitud a la hora de aplicar los conocimientos son esenciales para proyectar una presencia coherente, esto es *siendo lujo*.

Precisamente por la importancia de ofrecer este trato de forma impecable, sin fisuras, en el sector del lujo no suelen abrirse licencias (que implica delegar en un tercero la gestión de la experiencia de compra). Es una de las razones por las que las marcas no abren franquicias ni externalizan servicios o fuerza de ventas. Las marcas de lujo suelen ser obsesas del control de toda la cadena de VALor porque la entrega del sueño no se subcontrata y porque nada debe ser incoherente con el sueño que ofrecen.

CONSTRUYENDO
INSPIRACIONALIDAD
DE TRANSACCIONAL A
TRASCENDENTAL

«Este exprimidor no está pensado para exprimir limones, sino para iniciar conversaciones»

Philippe Starck

Capítulo 1. El poder de las historias

Era hijo de humildes campesinos. Tenía dieciséis años cuando recorrió, a pie, los cuatrocientos veinte kilómetros que separaban su aldea natal de un bullicioso París. Era 1839 y en la capital reinaba el último rey de Francia. Tras dos años de viaje y sin ni siquiera saber leer ni escribir, empezó a trabajar como aprendiz en un taller de artesanía que confeccionaba baúles para responder a las necesidades de la creciente ola de viajeros que llegaban a la ciudad en tren y coches de caballos. El joven, llamado Louis, se volcó por completo en el aprendizaje de los secretos de un oficio vital en ese momento. Diecisiete años más tarde, y ya convertido en maestro artesano, fundó su propia empresa. Una aventura que cambiaría el futuro de las generaciones posteriores y los códigos del lujo en el mundo. Se enfocó en realizar piezas únicas, personalizadas y de extrema calidad, e incluso revolucionó la forma en que se elaboraban los baúles, para que se pudieran apilar con mayor facilidad —pasaron de tener la tapa curvada a plana—. Su nombre completo era Louis Vuitton y, aún en la actualidad, los baúles de *la maison* siguen siendo el producto más icónico y representativo de su extensa propuesta.

La marca recuerda constantemente esta historia. Es más, el baúl y los viajes siempre tienen una presencia destacada en el corazón de su comunicaciones, celebraciones y eventos, porque forman parte de

su ADN. Es por eso también que la *maison* comercializa guías de viajes (¿Lo sabías? Puedes encontrarlas en sus *boutiques* y, en ocasiones, en *pop-ups* o tiendas efímeras).

Las marcas de lujo abrazan la innovación, pero son maestras a la hora de elevar y mantener viva la tradición. Louis Vuitton sigue elaborando sus baúles utilizando las técnicas de los maestros artesanos, al tiempo que —tal y como vimos en el bloque anterior— lanza productos en mundos virtuales y cuenta su historia a las nuevas generaciones en los lenguajes actuales. El autor Jim Collins defendió en *From Good to Great* que el secreto de las marcas que transicionaban de buenas a extraordinarias era la mágica combinación de «preservar el núcleo y estimular el progreso». Las buenas marcas de lujo saben innovar sin renunciar a su legado, pese a que hay algunas excepciones (me duele ver en qué se ha convertido el legado de Balenciaga, que era considerado por el mismísimo Christian Dior como «el maestro de todos nosotros»).

Una historia bien contada que represente el espíritu la marca y conecte con el consumidor es una fantástica manera de trascender. Fíjate que seguimos contando las mismas historias, leyendas y parábolas desde hace siglos. Los niños aprenden valores e integran enseñanzas útiles para su vida a través de los cuentos (la historia de Caperucita Roja les transmite de forma poderosa e imborrable un «no confíes en extraños»). En el mundo del lujo, las historias conectan a las personas *consumidoras* con las personas detrás de las marcas, propiciando un salto del *brand to human* al *human to human* y transformando una mera transacción en una experiencia

trascendental. Además, las historias emocionan, y la emoción moviliza.

Tonino Lamborghini fabricaba tractores, y era un ferviente *Ferrarista*. Cuenta la leyenda que Enzo Ferrari rechazó su propuesta para colaborar en la mejora de sus coches deportivos, lo que impulsó a Lamborghini a emprender su camino en solitario. Este episodio, además de humanizar a la marca, permite a los clientes sentirse parte de una historia de superación y apasionante competencia entre dos grandes rivales.

Como ya hemos comentado, las marcas de lujo no van de posicionamiento, sino de identidad, y esta se construye en torno a relatos. La calidad puede copiarse, incluso el tono de la comunicación o la imagen corporativa. La historia, no. Así, una buena narrativa puede ser la columna vertebral de la identidad de una marca, algo que puede perdurar en el tiempo, transmitiendo los valores y el alma que la hacen única.

No hay dos historias iguales. Y ten por seguro que tú también tienes o puedes tener la tuya. Sebastián Lora, un buen amigo experto en habilidades de comunicación, descubrió su pasión profesional al enfrentarse a la invitación de pronunciar un discurso en una celebración familiar ante cientos de invitados. No le resulto fácil. Y tras esa experiencia personal decidió dedicar su vida profesional a dominar el arte de la comunicación efectiva. Compartir esta vivencia lo conecta con las personas que podrían empatizar y sentirse identificadas con él ante el reto que supone comunicar.

Hilario García, fundador de AurumRed, produce y comercializa "el vino más caro del mundo"[13]. Su historia es tan única como su producto. Yo mismo me quedé asombrado cuando, tras recibir su invitación, me la contó en persona en su bodega, ubicada en un pequeño pueblo de Cuenca, a unos ciento ochenta kilómetros de Madrid. Tras probar numerosas alternativas terapéuticas para aliviar sus terribles dolores de espalda, un buen día descubrió las propiedades del ozono, y en él encontró el remedio para sus males. Inspirado por su experiencia, decidió aplicar el ozono al cuidado de sus viñedos, logrando unas propiedades únicas y una excelente calidad. Aparte de la bodega, Hilario y su pareja dirigen una clínica especializada en tratamientos de ozono que atrae a destacados pacientes, entre ellos jugadores de fútbol profesionales. Su historia ha trascendido porque conecta directamente con la innovación y la búsqueda de lo inusual, algo que despierta curiosidad entre sus clientes/pacientes.

La emoción del relato impregna cada botella que produce AurumRed en Cuenca o cada baúl que sale del taller de Louis Vuitton en Asnières, ambos cargados de esencia, historia y carácter. El relato de la historia permite entender, además, por qué la marca existe y conocer sus valores. Y no hay que olvidar que los consumidores se asocian a marcas cuyos valores comparten. Las marcas sin valores y credibilidad cultural están destinadas a perder relevancia, ya que su comunidad las acabará rechazando por falta de personalidad.

Construye y comunica tu historia. Tradición (pasado) e innovación (presente y futuro) pueden ir de la mano. Deben ir de la mano, sobre

todo cuando se quiere crear VALor de lujo. El pabellón de la empresa Siemens en la Exposición Universal de Sevilla 1992 declaraba: «innovación es tradición renovada».

Pueden ser historias sencillas. Pero eso no les restará fuerza para impactar en una determinada audiencia. Así es la de Sarah Hamouda, una joven emprendedora que, durante su baja maternal en 2021, se decidió a comercializar en Dubái un chocolate único basado en los ingredientes que surgieron de un antojo de su embarazo (este fue el origen de Fix Dessert Chocolatier, el chocolate que, en 2024, tres años después de su lanzamiento, se hizo viral en todo el planeta, consiguiendo que algunos medios se refieran a su producto como «el Hermès de los chocolates»). O la de Carolina Herrera, quien a una temprana edad asistió con su abuela a su primer desfile de moda en París y descubrió su vocación al ver las creaciones del Balenciaga, «el arquitecto de la alta costura». O la de un panadero que utiliza la misma masa madre que usaron generaciones anteriores para mantener vivo el legado familiar (Pedro, mi suegro). Historias sencillas, pero que, por ser auténticas y estar conectadas con el propósito de la marca, tienen el poder de hacer sentir a las personas parte de algo más grande.

Quizá pienses que no tienes nada tan especial o relevante que contar, pero también hay ciertas técnicas. Si no encuentras tu historia personal, puedes legitimar tu propuesta asociándola al origen del producto, lo que le suma un VALor emocional extra. Ya seas productor de tequila en México, maestro relojero en Suiza o fabricante de artículos de cuero en Ubrique, comunica sobre ello.

Es tan poderoso el lugar de origen que, en 2021, cien años después de la creación del icónico perfume Nº 5, Chanel compró más de diez hectáreas de terreno en Grasse, considerada la capital mundial del perfume, para que los jazmines que se utilizan para su elaboración puedan seguir creciendo en esos mismos campos —se necesitan unas mil flores de jazmín para elaborar cada una de las botellas de perfume —.

El lugar de origen tiene mucho que ver con la calidad percibida. Esta es una de las razones por las que, en un calzado de lujo, se destacan el *Made in Italy* o *Made in Paris*. También es el motivo por el que Bvlgari utiliza la *v* latina en lugar de la *u,* ya que es su forma de comunicar su origen romano y de asociarse con el espíritu de la *dolce vita*. Y por eso Apple, aun comunicando un *Made in China*, refuerza en paralelo su *Designed in California*, buscando un lugar de origen que legitime su propuesta de VALor.

Incluso empezando de cero, podrías encontrar una conexión que, formando parte de tu relato, eleve y singularice tu marca. Imagina que estás planeando abrir un *spa* con enfoque en los beneficios de la sauna, inspirado por una experiencia reveladora en Finlandia, donde comprendiste la importancia que tiene esta práctica en la salud integral de sus habitantes. Ese es el VALor y la historia que debes compartir, y el motivo por el que tus *spas* contienen saunas diseñadas o fabricadas en Helsinki: deberías asegurarte, en ese caso, de que cada detalle respira la esencia de la cultura nórdica.

Last Crumb es una marca de galletas que surgió en 2021. Solo comercializa a través de su web y su caja de doce unidades tiene un

precio de base de ciento cuarenta dólares. En prensa se han referido a ella como «el Rolex de las galletas». El ejercicio que hacen contando la historia del *head of bakery* (jefe de panadería) es espectacular. De hecho, esa historia hace el papel de un manifiesto que presenta de forma magistral los valores de la marca. No sabemos hasta qué punto la historia del maestro galletero es cierta, pero se convierte en un extraordinario vehículo de conexión y comunicación emocional. Al margen de los ingredientes, la textura y organolepsia de las galletas, una buena historia las hace singulares.

Otra opción es encontrar ese VALor en la historia del producto y sus cualidades. La Prairie, reconocida marca de alta cosmética suiza, ejemplifica esto a la perfección, vinculando sus productos a poderes que van casi más allá de lo racional. Su fundador, el Dr. Paul Niehans, considerado el padre de la terapia celular, dejó un legado que ha ayudado a construir esta imagen. Además, se dice que sus cremas tienen propiedades curativas tan extraordinarias que fueron utilizadas para tratar quemaduras en la piel tras un accidente sufrido por un técnico de laboratorio. Aunque esta historia no puede confirmarse, es una leyenda que sigue viva y, sin duda, refuerza la percepción de lujo y exclusividad que rodea a la marca.

Patek Philippe comunica en su página oficial que su modelo Nautilus está confeccionado con doscientas sesenta y cinco piezas elaboradas artesanalmente. La mítica casa de relojería suiza asegura, además, que el encargado de la verificación final del sonido de cada uno de los relojes es el propio presidente de la compañía, Thierry Stern: «Como hicieron su padre y su abuelo, Thierry se encarga de confirmar que todos los relojes cumplen con los exigentes estándares

del sonido Patek Philippe. Tiene en cuenta tres criterios fundamentales: la armonía, el equilibrio entre el sonido de los minutos y el de las horas y, por último, la duración y profundidad de ese sonido». Relatos que conectan e incrementan el VALor trascendental de cada una de las piezas maestras. Hablan de calidad… sin nombrarla.

Recuerda que una marca de lujo no vale por lo que hace, sino por cómo hace sentir. Y, en ese sentido, la emoción manda tanto o más que la razón. La cabeza analiza opciones, pero el corazón toma decisiones. Al contrario de lo que suele ocurrir con un producto de consumo masivo, los intangibles pesan más que los tangibles. ¿Cómo te hace sentir poseer un reloj que, antes de comercializarse, ha sido testado por el presidente y tercera generación de la mítica Patek Philippe?

Lo que *haces* habla de la relación con el consumidor en términos transaccionales; lo que *eres* la eleva a términos transcendentales y te hace ser recordado por otros atributos que solo son tuyos. Así, construye una narrativa, un *storytelling*, que te haga incomparable y comunícalo.

Y recuerda: una buena narrativa es la que proporciona al consumidor historias para contar (el poder que llamamos "talk-ability"). Historias o anécdotas que el consumidor está deseando narrar a otras personas en cuanto compra o consume el producto o servicio. Si una marca no da al consumidor historias para contar, corre el riesgo de que su comunicación se convierta en un ejercicio de pura vanidad. Al contrario, si un consumidor tiene una historia que se

muere por contar, habrá asumido que una parte del precio que paga está justificado por ese beneficio (*postear* forma parte de contar).

Capítulo 2. Artificación

El arte es cultura y creatividad que trasciende. Hoy admiramos las pirámides de Egipto, el Partenón de Grecia, las pinturas rupestres de las cuevas de Altamira y el templo de Kukulcán en México. Todas ellas son maravillas desarrolladas por la creatividad humana. Y todas han trascendido.

En un movimiento estratégicamente planificado, las marcas de lujo estrechan lazos con el arte, sus valores y su lenguaje. Que sea conscientemente planeado no significa que el romance resulte forzado. De hecho, es bastante natural.

Las marcas de lujo persiguen la permanencia de sus diseños. Como intención última —tomando prestado uno de los propósitos centrales del arte—, apuntan a la eternidad de sus propuestas, pues, como ya hemos visto anteriormente, y tal como menciona el autor Kapferer en el clásico *The Luxury Strategy*, «no se trata de generar *best sellers*, sino *long sellers*». Esa búsqueda de atemporalidad y calidad extrema, que impone los más altos estándares en los diseños, materiales y acabados, da origen a verdaderos clásicos.

«*Old cars go to scrap yards. Old Porsches go to museums*» (Los viejos coches van al desguace. Los viejos Porsche van al museo), afirma una brillante pieza de comunicación de la legendaria casa de

automoción alemana. Una declaración tan sencilla como brillante del superpoder que puede poseer un vehículo de alta gama. La lógica del lujo es más poderosa que la lógica de la categoría (a pesar de ser un coche, un 911 no sufre de obsolescencia por el paso del tiempo: como el buen arte).

En esencia, un producto de lujo viene a ser la representación más artística de cualquier categoría de servicio o producto. El lujo surge cuando se elevan exponencialmente los atributos no funcionales, manteniendo el *esto es lo que soy* y reforzando el *así es cómo te quiero hacer sentir*. Es un enfoque tan centrado en el VAL —Valor Añadido de Lujo— que el peso del VALor funcional dentro del VALor total percibido puede llegar a ser residual.

El arte efímero no es arte: es moda. Del mismo modo, el lujo efímero tampoco es lujo: es tendencia y, tarde o temprano, pasará de moda.

Por cierto, hasta ahora vengo usando ejemplos de productos tangibles, pero esta lógica sirve para una propuesta de servicios: un buen viaje o una experiencia multisensorial puede dejar un recuerdo imborrable en nuestra mente. Un recuerdo también gana VALor en el tiempo (algunos le llaman nostalgia). Una forma de arte (lujo) en lo intangible.

Entre los atributos que ostenta el lujo y que están relacionados con el arte están la escasez —cada obra es única— y, muy importante, que el producto tenga una historia que lo humanice y le confiera el potencial de convertirse en un referente. También el VALor emocional que aporta la fusión artesano-artista. Y es que, tanto en el lujo como

en el arte, hay una labor artesanal que, más allá del conocimiento de las técnicas, implica la capacidad de crear piezas únicas y diferentes, con un VALor intangible inigualable.

Los baúles de Louis Vuitton eran de una calidad tan asombrosa que, ya en sus primeros años, no tardaron en ser copiados por otros artesanos. Sin embargo, su historia, sus habilidades y su esencia son inimitables incluso para alguien que domine la técnica. Cuando a la figura del artesano, que tiene el *métier*, se une el esfuerzo creativo del artista, surge la singularidad propia del arte y el lujo. Por visualizarlo en un sector concreto: en el caso de la alta costura, este mágico tándem podría estar representado por la directora creativa y su equipo de costureras.

Lo mejor de una marca de lujo *construida para perdurar* es su capacidad para proteger el patrimonio y los valores, al tiempo que adapta la forma en que conecta con su público. Un perfil de público que, por cierto, es compartido por lujo y arte: personas con sensibilidad hacia la belleza y lo exclusivo que tienen sus necesidades básicas satisfechas (el arte, es evidente, apunta a la cúspide de la pirámide de Maslow).

El arte proporciona al lujo una singularidad y una autoridad simbólica que generan connotaciones que van más allá de lo comercial. Para ello, el lujo toma prestados los códigos de comunicación del arte mediante un fenómeno de *artificación*.

Artificar significa que toda actuación y elemento que impacte en la audiencia, incluidas las piezas de comunicación, debe tener una intención estética que eleve la percepción de VALor. Se trata de

transformar en arte lo que, de inicio, no está llamado a serlo. De este modo, el medio se convierte en el propio mensaje, ya que el contexto en el que se presenta adquiere tanto VALor como el contenido en sí.

Por eso, las marcas de lujo no utilizan los medios de la misma forma que lo hacen los mercados de gran consumo, ni los mismos formatos en sus piezas de comunicación. Los desfiles de las marcas de alta costura son auténticos espectáculos y, habitualmente, se celebran en lugares emblemáticos cargados de VALor artístico, como museos, galerías de arte, plazas y monumentos legendarios.

Karl Lagerfeld fue el primer diseñador que entendió y ejecutó, desde finales de los noventa, una estrategia de presentación de nuevas colecciones que eran representaciones artísticas de impacto planetario. El káiser de la moda fue responsable de que Fendi conmemorara sus noventa años con un mágico desfile sobre una pasarela invisible que cruzaba las aguas de la Fontana de Trevi en Roma. Solo con la ubicación ya estaban comunicando que la alta costura y los diseños de Fendi son arte. El medio es el mensaje. Los mismos desfiles de Chanel bajo la dirección del propio Karl Lagerfeld se presentaban como una gran ópera visual, un espectáculo artístico diseñado para impactar y provocar titulares. En la Semana de la Moda de 2010, Chanel convirtió el Grand Palais parisino en un glaciar, con un iceberg de doscientas sesenta y cinco toneladas que fue trasladado en una caja hermética desde Suecia. No era solo un espectacular *atrezzo* para presentar la colección de invierno; estaban vendiendo el sueño.

El cine, considerado el séptimo arte, es otro vehículo con el que las marcas de lujo elevan la forma de transmitir su misión. En 2021, Dior produjo la película *Nose*, en la que su maestro perfumista, François Demachy, guía al espectador en el proceso de creación de sus fragancias. Este *film* de setenta minutos, que el consumidor paga por ver, es una clara manifestación de cómo el cine, al igual que el lujo, se convierte en una fantasía que permite hacer realidad los sueños de las personas.

Prada también ha creado piezas cinematográficas para presentar sus colecciones, como *A Midwinter's Night Dream*, que transporta tanto al espectador como a los actores y modelos que intervienen a un paisaje onírico creado con tecnología innovadora. Y Tag Heuer rindió homenaje al mítico modelo Carrera, en 2024, con un cortometraje protagonizado por Ryan Gosling (sí, el protagonista de la película *Barbie*).

Gucci, por su parte, rompió con todos los formatos tradicionales de comunicación con *The Beloved Show*, una campaña inspirada en un *late show* por el que pasan caras reconocidas como Harry Styles, Diane Keaton, Dakota Jones y Serena Williams.

Independientemente del contenido, el hecho de usar formatos y lenguaje propios del arte en sus diferentes manifestaciones logra crear un efecto *wow* para ofrecer una experiencia que trasciende lo puramente comercial.

Esta *artificación* se traslada también al punto de venta físico, donde los productos se muestran conscientemente como piezas de arte, realizando un *merchandising* de producto que evoca escasez o,

dicho de otro modo, ausencia de masificación. Es escasez virtual, tan importante o más que la escasez de diferencia entre oferta y demanda que ya hemos comentado. Estanterías casi vacías. Eso es lo que vas a encontrar cuando visitas una *boutique* de artículos de lujo. Un estante completo para exponer un único bolso, un par de *stilettos* o un cinturón. ¿Y el escaparate? Una enorme zona de exposición para un solo reloj, un bolso o una botella de vino. Muchos metros de exposición, pero muy pocos artículos. El vacío manda. ¿Por qué?

El archiconocido cuadro de *La Gioconda* se expone en el Museo del Louvre de París. Mide 77 cm x 53 cm, poco más que una bandeja de té. Sin embargo, tiene dedicada una pared entera. Más allá de que el visitante conozca su historia, ¿cuál es el VALor percibido? Incluso alguien que no sepa demasiado de arte podría intuir el VALor de una obra de acuerdo con el espacio asignado, o mejor aún, según el espacio que la separa de otras creaciones con las que *compite* para ganar la preferencia del observador.

Las *boutiques* de lujo, diseñadas más como museos que como tiendas, buscan intencionadamente ese efecto. El (desproporcionado) espacio alrededor de cada producto los eleva automáticamente a la categoría de obras de arte. Al igual que las pinturas y esculturas en una galería, cada pieza recibe atención mediante un *oxígeno visual* que la realza. Al aislarla, se eleva su imagen de distinción, elegancia y sofisticación. Además, visualmente, el *empty space* (también conocido como *negative space* o *white space*) transmite singularidad y escasez. Y, como ya vimos en los primeros capítulos, la escasez es un superpoder que el lujo debe cultivar con maestría.

Si tienes una tienda física (ya sea de moda, una charcutería o una frutería) y quieres transmitir lujo y exclusividad, distribuye el espacio aplicando este criterio y almacena más productos en la trastienda. Por el contrario, si tu objetivo es comunicar accesibilidad y parecer barato, agrúpalos creando sensación de abundancia. Así se muestran las zapatillas en los mercadillos o en los cestos a la entrada de zapaterías y supermercados. En cambio, en la THAT Concept Store, en el Mall of the Emirates de Dubái, los *sneakers* se exponen en cuadros. Y, para elevar aún más la deseabilidad, todos van acompañados de un cartel que indica: «Por favor, no tocar».

El lenguaje artístico de los museos se respira también en los escaparates de las tiendas de lujo. En una imponente cristalera se encuentra una vitrina que contiene un pequeño anillo. Es su *Gioconda*. Marcas *premium* como Apple aplican esta misma lógica tanto en el interior como en el exterior de sus tiendas: exhibe solo unos pocos productos, resaltados en un entorno minimalista en el que impera el espacio en blanco, para acentuar su VALor y transmitir escasez.

Este uso estratégico del *negative space* se puede aterrizar también en la web para evitar ruido y realzar el VALor de los productos y servicios ofrecidos. Last Crumb eleva la presentación de sus galletas mediante un diseño web minimalista y refinado que destaca cada detalle del producto, desde su elegante *packaging* hasta los ingredientes cuidadosamente seleccionados para su elaboración.

Cuando se trata de crear y transmitir VALor extremo, incluso las piezas de comunicación para *print* y redes sociales tienen su propio lenguaje visual. El producto es el rey, y nada puede eclipsarlo. Por eso

se emplean paletas de color sencillas, amplios espacios en blanco y elementos artísticos que enmarcan y realzan su sofisticación. Tanto es así que, por lo general, hasta el texto suele ser mínimo. Con muy poco, dicen muchísimo.

Las marcas de lujo dominan el arte de la comunicación visual y el uso del color de tal manera que, con solo ver sus tonos característicos, podríamos identificar a la mayoría de ellas. Esto lo logran porque son extremadamente consistentes y siempre utilizan la misma paleta. Con un entramado particular, un patrón y un par o tres de colores, te permiten identificar su código. No obstante, al igual que ocurre con los rituales del *shopper journey*, es una estrategia que sigue un orden y una coherencia.

Cada paleta de color tiene un significado concreto para transmitir los valores que identifican a la marca: riqueza, poder, libertad, empoderamiento, etc. Aunque disponen de una amplia variedad de tonos, nunca los aplican todos; como máximo, tres. Normalmente lo hacen siguiendo la regla 60-30-10: 60% para el color principal, 30% para crear contraste y un 10% para un color terciario. En el bloque anterior te sugerí una estrategia similar para tu propio código de vestimenta; todo está conectado, ¿verdad?

Otra forma de dar un toque de lujo a tus comunicaciones es utilizar el blanco y negro, que eleva y *artifica*, al evocar las películas clásicas de Hollywood y la fotografía artística. Sobre esa base, juegan introduciendo sutiles toques de color en elementos clave que quieren destacar, como el logo o el propio producto.

Tiffany & Co. utiliza de forma habitual el blanco y el negro en sus visuales, y el único toque de color lo aportan la joya y su inconfundible turquesa, patentado para que ninguna otra marca pueda utilizarlo. Louis Vuitton incluso se permite hacer uso del blanco y negro en las comunicaciones de las creaciones en colaboración con Yayoi Kusama, a pesar de que los *dots* de la genial artista japonesa son una explosión de color y su mayor distintivo.

Más allá de todas estas técnicas, hay otro rasgo fundamental en las comunicaciones de las marcas de lujo. Del mismo modo que el arte juega a elevar a través de lo onírico y de situaciones irreales, el lujo —como ya explicamos cuando hablamos de aspiracionalidad— busca alejarse de lo cotidiano y de lo rutinario. Y, para tomar esa distancia, recrea espacios imaginarios que hacen pensar que estás soñando.

Hay una comunicación de Hermès en la que aparece una mujer, impecablemente vestida de la firma, pescando bolsos en un lago. Es una ruptura total de la realidad. U otra en la que se ve la mano enguantada de una mujer ofreciéndole a un caballo un anillo para comer. Lo normal sería que le entregara un azucarillo, pero, cuando fijas la atención, descubres la joya. En cuanto al caballo, has de saber que Hermès nació como una empresa de elaboración de marroquineria para el mundo del caballo ("El caballo es nuestro primer cliente").

Gucci también crea ambientes oníricos que descolocan y atraen, integrando elementos cotidianos en entornos surrealistas. Harry Styles protagoniza algunas de estas escenas, como una en la que aparece cargado con bolsas de la compra entre trastos, gansos y muebles

antiguos repartidos en un escenario rural, o aquella otra en la que va con un gallo o un cerdito a comprar a una tienda de *Fish & Chips*.

Otros sectores, como el automovilístico, aplican estéticas similares, aunque adaptadas a sus propias narrativas. A diferencia de las marcas *premium* o *mass*, rara vez se muestra a personas conduciendo en sus visuales; de hecho, en muchos casos, ni tan siquiera aparece la carretera. Los vehículos son presentados en paisajes de gran amplitud y belleza, rodeados de panorámicas majestuosas que evocan atributos que van mucho más allá de la simple funcionalidad. Bajo este enfoque, el automóvil se humaniza, con personalidad propia, proyectando un ideal aspiracional que conecta emocionalmente con el espectador y lo invita a soñar y formar parte del sueño. Recuerdo una pieza de comunicación que mostraba un vehículo de alta gama en lo alto de una colina de la ciudad de Florencia: daba la sensación de que el coche estaba observando desde la lejanía el efecto que la luz del atardecer tenía sobre el perfil de la Catedral de Santa María del Fiore, el Duomo.

En otras ocasiones, las marcas se inspiran directamente en obras de arte icónicas. En 2013, Dior lanzó una campaña que evocaba *Le déjeneur sur l'herbe* de Manet. Habrá quien conozca el cuadro y habrá quien no. Sin embargo, las marcas de lujo no necesitan que todo el mundo entienda e identifique estas referencias; confían en que la imagen, lo suficientemente inusual y enigmática, capte la atención y despierte la admiración del observador. No obstante, la conexión será mayor con aquellas personas que reconozcan la relación, que serán parte de su público objetivo.

Todas estas estrategias, junto con otras que hemos visto a lo largo del libro (como la ausencia de sonrisas y la mirada altiva) se pueden combinar entre sí para *artificar* y elevar tus comunicaciones. Aunque pienses que no tienes el presupuesto necesario para crear este tipo de visuales, puedes darle un nuevo aire con una buena inversión de creatividad y fantasía.

Imagina que tienes una tienda de mascotas. Si utilizas la típica imagen de un perro en el interior de la tienda, el observador pensará que es una tienda de animales como otra cualquiera. En cambio, si realizas un *shooting* en otra ubicación (por ejemplo, en el mercado de la ciudad), con una persona vestida de alta costura que sostiene un gato o un loro en los brazos junto a los puestos de pescado y verdura, inmediatamente captarás su atención, posicionando tu negocio de un modo totalmente distinto. Tal vez esa imagen requiera una inversión mayor, pero también podría ayudarte a triplicar el atractivo de tu marca y su capacidad para atraer nuevos clientes y aumentar las ventas.

Lo mismo ocurre con los vídeos. Pese a que no puedas producir una pieza cinematográfica, es posible salir del formato publicitario convencional, que suele estar saturado y altamente competido. La clave está en buscar lenguajes y canales de comunicación que tengan más relación con el arte que con el puro entretenimiento del día a día.

Las colaboraciones con artistas, por supuesto, también son una valiosa herramienta para *artificar* tus creaciones, elevándolas de lo transaccional a lo trascendental. Pueden ser colaboraciones puntuales o repetidas en el tiempo, para lanzar un producto concreto o para

diseñar una experiencia, como es el caso de Krug Champagne, que ha dado vida a un espectro de experiencias musicales orientadas a despertar los sentidos.

Desde su fundación en 1843, la Casa Krug ha buscado nuevas formas de enriquecer la experiencia de degustación de sus champanes, entendiendo que la música y el sonido tienen el poder de revelar multitud de nuevas dimensiones a la experiencia sensorial que viene con cada sorbo. En mis recuerdos, las experiencias únicas de maridaje musical cocreadas por la prestigiosa marca francesa y Ryuichi Sakamoto, quien compuso e interpretó una *suite* de tres movimientos que representa un trío de champanes Krug (Clos du Mesnil 2008, Krug 2008 y Krug Grande Cuvée 164ème Édition) y que lleva por título *Suite for Krug in 2008*.

Las colaboraciones recurrentes de Louis Vuitton con Yayoi Kusama, por ejemplo, dan lugar a piezas únicas, verdaderas obras de arte. Pueden seguir creando nuevos diseños, pero ninguno será igual al anterior. Cada colección es un despliegue visual y sensorial 360º que transforma incluso los espacios físicos, con edificios enteros vestidos de coloridos *dots* y esculturas gigantes que rinden homenaje a la artista japonesa.

Asimismo, las marcas de lujo encargan a afamados arquitectos y diseñadores la creación de los edificios que albergan sus *boutiques*, convirtiéndolos en auténticas obras de arte que contemplar. El Espace Louis Vuitton Osaka, la Casa Dior en Seúl y la boutique de Hermès en Tokio son una muestra de esta unión entre arquitectura y lujo.

En definitiva, las marcas de lujo siempre se mantienen cercanas al arte, absorbiendo y reflejando sus valores en una simbiosis constante. Es una conexión profunda que, en ocasiones, se materializa en espacios puramente artísticos, como en el caso de la exposición 'Christian Dior: Designer of Dreams' en el Museo de Brooklyn. Ambas partes encuentran beneficios en este intercambio: el museo recibe fondos, visitas y contenido, mientras que Dior tiene el privilegio de exhibir sus vestidos como auténticas obras de arte. Así, un vestido que se vende por veinte mil dólares trasciende su VALor material para convertirse en una pieza de colección similar a un cuadro, cuyo VALor no radica en el coste del marco o los litros de pintura, sino en su VALor simbólico.

Por otra parte, las marcas de lujo actúan como mecenas, aportando recursos a artistas e instituciones culturales. A su modo, emulan a mecenas históricos como los Médici en Florencia o los Papas en la Capilla Sixtina, que financiaban a artistas como Rafael y Leonardo para crear obras que trascienden el paso del tiempo. Hoy en día, las grandes casas de lujo continúan este legado de mecenazgo con reconocidas instituciones como la Fondation Louis Vuitton en París, la Fundación Loewe en Madrid, la Fondazione Prada en Milán y la Colección Pinault en Venecia, vinculada al grupo Kering (propietario de Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga y Bottega Veneta).

Más allá de beneficios fiscales, a través de esta labor adquieren intangibles que las elevan y legitiman, reforzando su imagen de atemporalidad, universalidad y estabilidad. Estos atributos les

permiten fijar precios que no se basan en lo transaccional, sino en un VALor trascendental que conecta con el arte y la cultura.

Capítulo 3. Desarrollando VALor simbólico

Al igual que ocurre con el arte, entre el lujo y la religión existen numerosos paralelismos y conexiones. De entrada, ambos comparten propósito: impactar y trascender. Y, para alcanzar esos objetivos intangibles, se apoyan en elementos tangibles, otorgándoles un VALor que va más allá de lo material.

Dejando de lado cuestiones de fe y creencias —todas igualmente respetables—, enfoquémonos en la dimensión conceptual y simbólica de las religiones. Desde esta perspectiva, una religión se construye a través de un lenguaje cuidadosamente elaborado que comunica y conecta con sus seguidores. Este lenguaje se despliega en múltiples formas: en mitos y leyendas que ofrecen un sentido de identidad y trascendencia; en objetos e iconos que representan lo sacro y los aspectos centrales de la fe; en lugares de culto que simbolizan el espacio de lo divino y en rituales que estructuran la experiencia de los creyentes. La liturgia, con sus ceremonias y prácticas, también desempeña un papel clave, consolidando un sistema de símbolos y significados que permite a los creyentes sentirse parte de algo grande, significativo y compartido.

El poder simbólico de una marca de lujo se construye de una manera similar. Desde el *storytelling* hasta el *storyfeeling*, las marcas de lujo crean un universo de mitos, leyendas, iconos y rituales que

otorgan a sus productos un VALor único y aspiracional. Así, el lujo posee un lenguaje propio que conecta emocionalmente con las personas, con un sentido de trascendencia. Este universo se vertebra en torno a una serie de elementos que también tienen un significado esencial en la religión.

Mitos

Un mito es un personaje de naturaleza divina o heroica que protagoniza una narración maravillosa que, generalmente, se sitúa fuera del tiempo histórico contemporáneo. La religión cristiana, que es la que tomaremos como referencia para esta comparativa, está llena de mitos, empezando por la propia figura de Jesús y sus doce apóstoles.

Las marcas de lujo también poseen sus propios mitos, figuras legendarias que personifican la esencia de la marca y conectan con sus raíces y las historias que cuentan. Así, el mito de Gucci es Guccio Gucci, el de Louis Vuitton es el propio Louis Vuitton y el de Last Crumb, el maestro pastelero que abandonó hastiado la superficialidad de Hollywood para entregar al mundo unas galletas merecedoras de estrella Michelin.

Asimismo, pueden tener el equivalente a *profetas*, quienes representan los valores supremos de la marca. Este es el caso de Karl Lagerfeld, quien después de treinta y seis años como director creativo de Chanel se convirtió en una figura mítica para la marca.

Leyendas

Las leyendas son relatos basados en un personaje real, frecuentemente magnificados por la fantasía o la admiración, que se engrandecen con el tiempo: Goliat se ha vuelto más fuerte con el paso del tiempo y Herodes, más despiadado.

En el mundo del lujo, las leyendas son historias que, como hemos visto al inicio de este bloque, pueden girar en torno a personas, al producto en sí o a lugares de origen. Más allá de la historia real de aquel joven Louis Vuitton que llegó a París caminando, la marca se ha nutrido de leyendas, como la que cuenta que George, el hijo del fundador de la marca, desafió al legendario escapista Harry Houdini a liberarse de uno de sus baúles tras diseñar un nuevo tipo de cierre que aseguraba su inviolabilidad. Houdini no aceptó el reto, y esta historia corrió como la pólvora por toda Europa, disparando así la leyenda detrás de la marca y sus icónicos baúles (que, aún hoy, siguen usando el mismo tipo de cerradura).

A veces no es fácil determinar la veracidad de alguno de estos relatos; pero trascienden. Cuando un cliente visita la tienda y escucha la historia, se lleva consigo, además de un producto, una narrativa que le da VALor y que puede compartir con otros.

Las leyendas hacen más grande a la marca.

¿Recuerdas la historia de La Prairie? Las cremas creadas por el Dr. Paul Niehans, que tenían propiedades casi mágicas, eran utilizadas por figuras célebres que, además, visitaban con frecuencia la mítica Clinique La Prairie: Charlie Chaplin, Charles de Gaulle, Margaret

Thatcher, Marlene Dietrich, Alain Delon, Jean Paul Belmondo, Mick Jagger, Angelina Jolie, Frank Sinatra, Robert Redford, o Montserrat Caballé son apenas algunas de ellas. Personas de leyenda y multitud de historias que consolidaron la reputación de la marca.

Sin embargo, no es necesario contar con personas tan ilustres ni con un hecho tan extraordinario para construir una leyenda o relato. Incluso los negocios de nueva creación pueden hacerlo rebuscando en su origen y siguiendo algunos de los consejos expuestos anteriormente. La receta del «chocolate viral de Dubái» surgió en 2021 cuando su fundadora, durante su embarazo, tuvo el antojo de mezclar chocolate, crema de pistacho y *kataifi*. Happy Cookie Dubai es una marca fundada en 2016 por una emprendedora que usaba la misma masa madre que las cuatro generaciones anteriores de su familia para elaborar sus panes. La historia es real, ya que ella misma llevó parte de esa masa original en su primer viaje hasta los Emiratos Árabes. Estos relatos, sencillos pero auténticos, son claves para consolidar el atractivo de una marca: dan a los clientes una historia para contar.

Iconos

Los iconos son representaciones visuales distintivas que tienen un carácter emblemático y simbólico que trasciende la propia imagen. En religión, estos iconos suelen ser símbolos como la cruz o el pez. Aunque simples en apariencia, ambos portan connotaciones

espirituales que los hacen poderosos y llenos de significado para los creyentes.

Del mismo modo, las marcas de lujo tienen un *symbolic value* que se sustenta, además de en mitos y leyendas, en sus iconos. Todos ellos, junto con aquellos objetos que representan hitos para la marca, son un vertebrador del VALor percibido. Son emblemas profundamente ligados a la identidad y los valores de la marca.

El primer icono potente que utilizan es el logo, que tiene un significado *per se*.

En el de Ferrari, cada pequeño detalle está cargado de simbolismo. La bandera italiana refleja su misión de llevar la belleza italiana por el mundo a través de sus automóviles. *Il Cavallino Rampante*, en el centro, conecta con la historia de un aviador que falleció defendiendo a su país en la Primera Guerra Mundial y en cuyo avión llevaba esa imagen. Su madre sugirió a Enzo Ferrari que utilizara ese mismo caballo para los coches, vaticinando que les traería suerte por ser, además, un justo homenaje a su hijo. Las siglas *SF* hacen referencia a la *Scudería Ferrari*, ya que la marca siempre ha estado vinculada a la Fórmula 1, lo que resalta su espíritu competitivo. El color amarillo alude directamente a la bandera de Módena, ciudad que vio nacer a Enzo Ferrari y en la que se encuentra su fábrica.

Las famosas dos C entrelazadas de Chanel son otro icono inconfundible. Pese a que lo lógico es pensar que estas se corresponden con las iniciales de su nombre (Coco Chanel), hay una historia menos conocida detrás: pasó parte de su infancia en un orfanato cuyas ventanas tenían este símbolo. De manera que el logo

evoca tanto la fortaleza de la propia Chanel como su vínculo con el pasado.

Además de los logos, hay otros componentes, figuras de seres vivos o elementos de la naturaleza, que dan origen a los grandes iconos de las marcas de lujo.

La pantera es uno de los más representativos de Cartier. Esta imagen emblemática está vinculada a Mademoiselle Jeanne Toussaint, apodada *La pantera* por poseer el mismo carácter, genio y elegancia que este animal que tanto admiraba. Durante años, Toussaint fue diseñadora artística de la marca y, en sus primeras creaciones, ya rindió tributo a este animal. Al margen del logo, la pantera está íntimamente ligada a la *maison* y por eso es una imagen que también utilizan a menudo en sus comunicaciones.

La pantera es a Cartier lo que la serpiente a Bvlgari. Desde su nacimiento en la década de 1940, el Serpenti de Bvlgari encarna la esencia de la serpiente, un símbolo mitológico que evoca renacimiento, fuerza y eternidad, conceptos que resuenan con los valores de la marca. Su primera joya, elaborada con la revolucionaria técnica Tubogas, presentó una serpiente enroscada que se ha convertido en un icono atemporal. La colección Serpenti, inspirada en este animal, se ha convertido en una propuesta singular que representa los valores de la casa italiana.

¿Te gusta el tenis? ¿Te has fijado en el elemento que corona el prestigioso trofeo que se entrega en Wimbledon? Una piña. Es otro icono con una larga historia, ya que está relacionado con el lujo y la tradición que representa este torneo que nació en 1877. Hace más de

ciento cuarenta y cinco años, pocas personas en Europa podían disfrutar de esta fruta, considerada un símbolo de estatus. El explorador Gonzalo Fernández de Oviedo la llamó «el príncipe inigualable de todas las frutas» y Cristóbal Colón quedó asombrado por su dulzura durante su segundo viaje al Caribe. En América, la piña representaba hospitalidad, pero su rareza en el Viejo Continente la convirtió en un lujo reservado a unos pocos. Por eso, con el tiempo, se asoció a la realeza y al poder. En 1761, la casa de los Condes de Dunmore, en Escocia, fue coronada con una piña de catorce metros de altura. Incluso el rey Carlos II posó con una piña en un retrato oficial. Según un artículo de *The Daily Star*, «en el siglo XVII, las piñas eran imposibles de cultivar en el Reino Unido y tenían que ser importadas, por lo que recibir una piña en una fiesta se consideraba un gran cumplido». Se dice que algunos nobles las alquilaban para utilizarlas como decoración en ocasiones especiales. Una función simbólica que recuerda a la que tenían los pavos reales. Por cierto, la ginebra Tanqueray presenta el dibujo de una piña en los tapones de sus botellas.

Los patrones también son iconos que nos permiten identificar de manera instantánea a las marcas. Los cuadros de Burberry o el monograma de Louis Vuitton se han convertido en símbolos inconfundibles. De igual manera, el patrón de espiga de Chanel o el famoso patrón *check* de Gucci son representaciones visuales que se han integrado tanto en la cultura popular como en el imaginario colectivo.

Los colores, por su parte, tienen connotaciones poderosas que amplifican el VALor simbólico de una marca. En el mundo del lujo, hay

que intentar ir más allá de los tonos tradicionales asociados al sector, como el negro, que representa elegancia, y el dorado o el amarillo, que evocan riqueza, prosperidad y abundancia. El Tiffany Blue es un Pantone que la centenaria casa de joyería tiene registrado en exclusiva. Bottega Veneta utiliza el verde. Valentino es reconocido por su Valentino Pink PP gracias a la creatividad y valentía del que fue su director creativo, Pierpaolo Piccioli. Y Hermès es mundialmente reconocido por su icónico naranja.

Este último caso tiene una historia interesante: durante la Segunda Guerra Mundial, debido a la escasez de materiales, Hermès se quedó sin el papel que utilizaba habitualmente para envolver sus productos. Cuando intentaron comprarlo, ya no había tonos cremas, ni marrones, ni beige; solo quedaba papel naranja. A partir de entonces, ese color se asoció tan estrechamente con la marca que, aunque no fue una elección deliberada, ha terminado convirtiéndose en un distintivo clave de su identidad.

El rojo de Louboutin también tiene un origen y explicación. El diseñador creció rodeado de bailarinas y *vedettes* en el Folies Bergère y el Moulin Rouge. Fascinado por el carmín y los maquillajes, un día, al tener cerca un labial rojo, y mientras diseñaba una colección cápsula en colaboración con Andy Warhol, se le ocurrió pintar las suelas de sus zapatos con ese color. Le pareció una buena idea dar color a la zona más triste del zapato. Así nació su icónica creación, un homenaje a la mujer y a la sensualidad de ese París vibrante y lleno de vida.

Más allá del color, es innegable que los zapatos de Louboutin se han consolidado como un producto de culto que muchas mujeres

desearían tener. Al igual que en la religión, en el ámbito del lujo también hay artículos u objetos destinados a ser venerados por los fieles y reconocidos por la comunidad.

Todas las marcas de éxito tienen, al menos, un objeto de culto. Estos objetos tienen un poder simbólico tan fuerte que, al verlos, las personas identifican de inmediato a la marca, porque las separa por completo de cualquier otra. Son tan representativos que, sin este objeto, la marca perdería parte de su identidad. Es más, si desaparecieran todos los productos de su catálogo, excepto ese tan icónico, la marca seguiría existiendo. Porsche, aunque tiene muchos modelos, está inconfundiblemente asociado con el 911 (*nueveonce*), que es el corazón de su legado. Lo mismo sucede con JaegerLeCoultre, cuyo modelo más icónico es el Reverso, un reloj de pulsera con la caja giratoria que surgió en 1931 para proteger el cristal de los daños que recibía al ser llevado por los jugadores en los partidos de polo. La casa Chanel, liderada por la arrolladora creatividad de su fundadora, legó al mundo multitud de artículos icónicos: el bolso 2.55, el traje de *tweed*, su perfume Nº 5 y, cómo no, el *little black dress* o *petite robe noire*.

Un caso fascinante es el de la pulsera Cartier Love, creada por Aldo Cipullo en 1969. Esta joya unisex se ha convertido en un símbolo de amor y compromiso. Tiene la particularidad de que no puede abrirse sin un destornillador que venía incluido con la pulsera, y es tan difícil de quitar que necesita la ayuda de otra persona para hacerlo. Cuenta la leyenda que en los hospitales de Nueva York tenían un destornillador de esa medida en previsión de que tuvieran que retirar la joya a alguno de sus pacientes, y esa dificultad para desprenderse

de ella suponía un verdadero problema en el control de los aeropuertos. Así de difícil era desprenderse de la pulsera del amor. Esta característica provocó comparaciones con los cinturones de castidad medievales o las esposas, lo que hizo que fuera considerada transgresora en su momento; tanto que hasta Tiffany & Co. la rechazó cuando su creador se la ofreció. Pese a las críticas, las leyendas que rodean a este brazalete han contribuido a aumentar su simbolismo y su poder como objeto de culto. Casi seis décadas después de su nacimiento, la Love Bracelet sigue siendo un referente en el mundo de la alta joyería. Celebridades como Tom Cruise o la mediática Kylie Jenner han sido conquistadas por su mística.

Estos productos icónicos no solo representan lo que la marca hace, sino que encapsulan su esencia, transformándose en elementos que los consumidores reconocen y valoran más allá de lo funcional.

Como marca, tú también debes buscar ese objeto de culto que te distinga y te asocie de manera inequívoca con tu identidad. Piensa, por ejemplo, en los bares: algunos se hacen famosos por su tortilla de patatas o por una única receta en particular. Aunque puedan tener otros platos en el menú, su especialidad es lo que los define y atrae a los clientes. Independientemente del tipo de negocio que tengas o de cuál sea tu sector, debes lograr que al menos uno de los productos o servicios de tu *portfolio* se relacione instantáneamente con tu marca. El pasado año visité Osaka, en Japón. Esta vibrante ciudad es reconocida por su infinita oferta de comida en puestos callejeros. Entre decenas de opciones, escogí un diminuto puesto de dulces, atraído por un producto que habían convertido en icono: *croissants* planchados y cubiertos de una capa de chocolate. No parecen muy

complicados de elaborar, pero su singularidad los convierte en una poderosa herramienta de reconocimiento y atracción de clientes.

Crear algunos de estos iconos fortalece todo ese ideario de marca que hará que sea más fácilmente reconocible y, por tanto, más difícilmente copiable.

Lugares de culto

Los lugares físicos relacionados con las marcas de lujo desempeñan un papel crucial en la construcción de la identidad emocional de la marca. Del mismo modo que en la religión cristiana existen lugares de peregrinación como Tierra Santa y Santiago de Compostela, y centros de adoración que ofrecen una conexión profunda con la fe (iglesias y catedrales), las marcas de lujo tienen sus propios lugares de peregrinaje, encuentro y celebración. Estos enclaves son mucho más que puntos de venta: son templos de peregrinación para los creyentes de la marca, sitios a los que desean ir para impregnarse de ella y vivir la experiencia completa.

Maranello, en Italia, es un lugar de culto para los *Ferraristas*. Es la única ubicación del mundo en la que se fabrican, diseñan y reparan los vehículos. Además, hay un museo dedicado a la marca. Los amantes de Ferrari sueñan con visitar este lugar y, al adquirir un coche, obtienen acceso a esta experiencia, lo que indudablemente forma parte del VALor de su adquisición. Hace poco, mi amigo Germán adquirió un impresionante modelo 911. Aunque su compra incluye entrega en Madrid, no duda de que, cuando su automóvil esté

listo, viajará hasta la fábrica de Stuttgart-Zuffenhausen para traerlo él mismo: «César, viajar hasta allí y visitar las instalaciones forma parte de lo que representa disfrutarlo». Por cierto, recogerlo allí tiene un coste adicional para el cliente; piénsalo bien porque, de nuevo, el lujo sorprende: aunque la empresa se ahorra la logística desde la fábrica al concesionario en España, le cobra al consumidor un mayor precio por la recogida en fábrica y el consumidor paga gustosamente ese precio más alto. Ese es el VALor de visitar el *lugar de culto* y venir desde allí al volante del 911.

La tienda de Tiffany & Co. en la Quinta Avenida de Nueva York o la de Prada en la Galleria Vittorio Emanuele II de Milán se han convertido en referencias de destino para los seguidores de estas marcas. Aunque tienen *boutiques* en numerosos emplazamientos alrededor del mundo, es allí donde se forjó su identidad, lo que les confiere un VALor emocional que no se puede replicar en ningún otro lugar del mundo.

Aparte de estas ubicaciones vinculadas a su origen, las marcas de lujo invierten en la creación de *flagships*, tiendas en las que exhiben los valores de la marca en todo su esplendor. Estos espacios suelen ser enormes, con altos techos y un diseño deslumbrante para transmitir la grandeza de la marca. El objetivo es que el cliente sienta lo mismo que un creyente que visita el Vaticano, donde la magnificencia del lugar genera una sensación de asombro y casi devoción.

La *boutique* de Louis Vuitton en el barrio de Ginza en Tokio, diseñada por un arquitecto japonés, la tienda de Dior en los Campos

Elíseos o la de Comme des Garçons en Nueva York, con un estilo *underground*, se han convertido en destinos imprescindibles para los fieles. Tal vez no compren en esa visita, pero saben que allí van a encontrar a otros seguidores.

Apple, que se ha inspirado en la forma en que crean VALor las marcas de lujo, también ha convertido en lugar de peregrinación el humilde garaje californiano ubicado en el 2066 de la calle Crist Drive en Los Altos. De hecho, fue declarado patrimonio histórico en 2013 y, aunque el cofundador de Apple, Steve Wozniak, aseguró que nunca desarrollaron ningún producto allí, la leyenda se mantiene hoy con fuerza. Además, su tienda insignia de la Quinta Avenida es una auténtica catedral para sus fans. La manzana gigante de la entrada los invita a entrar para vivir la experiencia de la marca en su máxima expresión y en compañía de otros creyentes.

En otras ocasiones, es la marca la que se acerca al peregrino, como ya vimos con las *pop-ups*, tiendas efímeras con las que las marcas se desplazan, al igual que los misioneros, que viajan para evangelizar y acercar su mensaje a nuevas comunidades.

Una de las recomendaciones que hago siempre a mis clientes y alumnos es que, si tienes un lugar donde todo comenzó, que posee un significado especial para tu marca, deben comunicar sobre él. Quizá aún no está abierto al público o no es tuyo en propiedad, pero puedes tomar fotos de ese lugar y mostrarlas en tu tienda actual o en tu web. Es un modo de adentrar a tus clientes en tu mundo e invitarlos a visitarlo cuando llegue el momento.

Tal vez no tengas un lugar de peregrinación como tal. Pero eso no es un obstáculo. Puedes utilizar un lugar que te haya marcado o inspirado en tu camino. Por ejemplo, si alguna vez estuviste en la catedral de Milán y, al ver la luz filtrándose por las vidrieras, pensaste que tu marca debía tener esa luminosidad, ya lo tienes. Ahora solo necesitas compartir esa historia con tu comunidad: ese lugar representa algo importante que dota de simbolismo a tu marca, dándole un lugar de referencia.

Rituales

En la religión, existen determinados rituales que articulan la forma de actuar en momentos concretos. Son acciones, o conjuntos de acciones, con un significado profundo que comparten los creyentes y permiten a los fieles profundizar en su relación espiritual. Tal y como explicamos en detalle en el bloque «De producto a creación», los rituales son esenciales para construir y entregar una experiencia memorable. Cuando son coherentes y siguen un orden lógico, amplifican la conexión emocional y elevan el VALor del producto, creando una relación profunda que perdura más allá del propio producto y de su funcionalidad.

Liturgias

En religión, los momentos de celebración, como la eucarística, son puntos de encuentro para congregar a los fieles y celebrar la fe en comunidad. Las marcas de lujo, conscientes de su poder simbólico, se han inspirado en estas celebraciones comunitarias. Han comprendido que crear momentos especiales, ya sea para presentar una nueva colección o entregar una experiencia singular, es una forma de venerar a la propia marca.

Los desfiles de alta costura son un tipo de celebración de los fieles. En ellos, la marca muestra sus creaciones ante sus devotos en un entorno impactante, diseñado para sorprender y deleitar a los asistentes. Es una celebración magnificada de la creatividad, la exclusividad y el arte. Al igual que en una liturgia religiosa, hay un líder que guía el acto: en este caso, el diseñador, quien aparece al final del desfile, como una figura central que cierra el ritual y reafirma el vínculo entre la marca y sus seguidores.

Por otra parte, las marcas de lujo suelen crear eventos exclusivos en lugares emblemáticos. Estos actos están destinados a un grupo selecto de personas influyentes, a quienes ofrecen una experiencia única y de acceso muy limitado a lo que es considerado un *santo grial* de la marca.

En 2023, coincidiendo con la celebración de la Watch Week Dubai 2023, me invitaron a la presentación de una nueva colección de Ulysse Nardin. El acto tuvo lugar en una sala que reproducía el mecanismo de un reloj gigante que funcionaba y movía sus enormes manecillas con precisión suiza. Este tipo de experiencias, llenas de

detalles simbólicos, refuerzan la conexión emocional con la marca, creando una atmósfera de exclusividad, emoción y pertenencia.

En esencia, todas estas estrategias en las que podemos encontrar un paralelismo con las formas de comunicar y conectar que practica una religión comparten un mismo objetivo: hacer que la marca trascienda más allá de lo puramente comercial.

Construye tu VALor simbólico y convierte a tus clientes en creyentes.

Un cliente-creyente no solo compra tu producto o servicio; compra tu historia, tus valores y el universo de iconos, mitos y leyendas que rodean tu marca. Es aquel que, teniendo la opción de elegir entre Prada, Louis Vuitton o Cartier, dice: «No, yo soy de Prada». Y lo hace porque conecta emocionalmente con lo que la firma representa y porque ve reflejada en ella una parte de sí mismo. Compra la marca por aquello que la marca dice sobre él mismo.

Ese es el verdadero propósito de una buena marca de lujo:

impactar y trascender.

ENTREGANDO VALOR CON COHERENCIA

CALIDAD Y PRECIO

«La calidad es recordada mucho después
de que el precio se ha olvidado»

Aldo Gucci

Capítulo 1. Calidad en el lujo

El modelo de negocio del lujo es el arma más poderosa que existe para la creación de VALor extremo. A lo largo de este libro, hemos explorado las diferentes rutas que permiten generar ese VALor extraordinario. Ahora bien, llegados a este punto, y aunque hemos explicado que el VALor de lujo no se encuentra en las funcionalidades: ¿qué ocurre con la calidad? ¿Debería ser un ingrediente que formara parte de la fórmula del VALor extremo?

Absolutamente.

De hecho, tener un producto o servicio de calidad es el punto de partida para que una marca arranque el camino de construcción de VALor de lujo. Si no se construye partiendo de una calidad extrema, la promesa de VALor de lujo tiene poco recorrido y difícilmente podrá ser mantenida en el tiempo.

A lo largo de las diferentes rutas de construcción de VALor extremo (aspiracionalidad, teatralidad e inspiracionalidad), hemos ido revisando los superpoderes que terminan configurando la receta de la perfecta propuesta de lujo. Y sí, la calidad extrema es un atributo que debe estar integrado desde el principio.

En mis mentorías del programa Luxelling ayudamos a dos perfiles de participantes:

1. La persona o empresa que tiene un producto o servicio con auténticos VALores de lujo, pero comunica y comercializa aplicando estrategias del modelo de negocio del mercado masivo. Es decir, es un *pavo real*, pero parece un *pollo* (en los casos más graves, un *pollo desplumado*). Aplicar la forma de comunicar, comercializar y construir marca del lujo le ayudaría a SER PERCIBIDO por lo que ya ES y, de esa forma, podría marcar un precio mucho más alto que seguiría siendo justo. Si eres lujo, pero comunicas y comercializas siguiendo el *marketing* de consumo masivo, pareces un *pollo*. Y el *pollo*, la necesidad, recuerda, se vende barato.
2. La persona o empresa que no sabe cómo comunicar y comercializar un producto o servicio con VALor de lujo, pero, además, carece de algunos de los atributos para serlo. Es decir, es un *pollo* y parece un *pollo*. En este caso, antes de comunicar y comercializar con el lenguaje del lujo, tiene que desarrollar atributos para SER lujo. Debe focalizarse, por tanto, en legitimar su propuesta con la integración de superpoderes del lujo. Parte de esa labor de construcción del *ser lujo* está asociada a asegurar la calidad real de su producto o servicio.

En *marketing*, se dice que la percepción es la realidad. Así, aunque una propuesta sea de alto VALor, si no es percibida como tal, difícilmente podrá marcar un precio alto (el primer caso: es un *pavo real*, pero parece un *pollo*). Al contrario, si una marca vende lo que no es, el mercado se lo hará saber tarde o temprano (si es un *pollo* que parece *pavo real*, su propuesta, una vez probada, será catalogada como cara y los clientes optarán por otras soluciones). Por eso, tener calidad es un requisito básico que debe formar parte del punto de arranque de una propuesta que debe ser comercializada como de alto VALor.

En esencia, las marcas que desean entregar alto VALor trabajan la calidad en torno a tres ejes:

1. Calidad de las materias primas

Cuando compras una joya en Tiffany & Co. es muy probable que te entreguen un documento que contiene este texto: «Tiffany & Co. rechaza el 99,96% de los diamantes de grado gema del mundo». Lo has leído bien: solo aceptan el 0,04% de los diamantes con grado de gema del mundo.

Es evidente que Tiffany & Co. trabaja con maestría todas las rutas para construir aspiracionalidad (exclusividad, elevación por asociación, lenguaje), teatralidad (experiencias y emociones) e inspiracionalidad (narrativa, *artificación* y VALor simbólico). Pero ya parten de una calidad en sus gemas que las hacen únicas. Por eso van a llegar a sus doscientos años de existencia en plena forma (más aún desde que fueron integrados en el grupo LVMH, en 2019).

La Tarjeta Centurión, de American Express, también conocida como la *black card*, es la tarjeta de crédito más exclusiva del mundo. Se accede a ella solo por invitación y requiere gastar al menos quinientos mil dólares al año en artículos personales. Más allá de que no tiene límite de gasto, la cantidad de beneficios que ofrece son impresionantes y son su principal atractivo. Con eso bastaría. Pero el lujo está en los detalles: la Tarjeta Centurión está fabricada en titanio anodizado (un material utilizado en joyería por su resistencia), grabada a láser e incorpora detalles de acero inoxidable. La calidad de

la materia prima y el acabado que esta proporciona son parte de la *dream equation*. Ya ves que cuando hablamos de calidad, no solo pensamos en moda, bolsos, joyas o coches. Debe tocar cualquier aspecto de la propuesta, sea cual sea la categoría en la que te muevas.

En el caso de los servicios, la calidad en la materia prima se integra en múltiples aspectos del *shopper journey*. Por ejemplo, en los productos de tratamiento que usa un *spa* u ofrece un servicio aéreo en su *first class*, o en los componentes que tienen los aromas que respiramos en estos lugares. En 2025, cuando escribo estas líneas, Air France anuncia el lanzamiento de La Première, una línea de ropa de descanso que entregarán a sus pasajeros de *first class* y que está diseñada por la reconocida casa de moda y complementos Jacquemus; el equivalente a una buena materia prima que se integra en su propuesta «vivir una memorable experiencia de vuelo».

Y, por supuesto, las personas con elevada empatía, vocación y actitud para servir a otras personas, unido a pasión por los detalles y capacidad de aprender el oficio, son la mejor garantía y un excelente punto de partida para ofrecer servicios de altísima calidad.

2. Selección del lugar de origen

Pese a que está estrechamente relacionado con el punto anterior, este eje tiene el matiz de que escoger un determinado lugar de origen de la materia prima aporta, más allá de la seguridad de una buena calidad, un alto nivel de autoridad frente al consumidor. Como ya

comentamos anteriormente, Chanel compra sistemáticamente campos en la pequeña ciudad de Grasse, en la Provenza francesa, para asegurar la calidad de las flores de jazmín que se utilizan para producir su mítico perfume Chanel Nº 5 (son necesarias unas mil flores para producir una sola unidad de este perfume). Claramente, pueden encontrar flores de jazmín en otros lugares del mundo, de extraordinaria calidad y por un precio más bajo. Pero Grasse está considerada la capital mundial del perfume y obtener allí la materia prima para fabricar una fragancia aporta calidad y autoridad para posicionarse en la gama alta del mercado.

Otro ejemplo de esta estrategia es el representado por el pequeño municipio de Ubrique, en el sur de España, lugar seleccionado por la mayor parte de las grandes marcas de lujo para elaborar artículos y complementos de cuero. Un lugar de origen que asegura la calidad de los artículos y legitima el posicionamiento de alto VALor de la marca que los comercializa.

Incluso cuando se producen los romances a lo Titanic, de los que ya hemos hablado, el lugar de origen de la marca de lujo se respeta como una forma de asegurar y comunicar sobre la calidad del producto: la italiana Gucci ha realizado colaboraciones para lanzar colecciones cápsula con la alemana Adidas. En todos los artículos lanzados en esta estrategia de *cobranding*, incluidos los *sneakers*, se destaca el *Made in Italy.* La New Balance 990v6 lanzada en colaboración con Loro Piana es una zapatilla *Made in USA*, pero las dos marcas han destacado que han incorporado al diseño los textiles y materiales fabricados en Italia por Loro Piana.

Como vimos en un capítulo anterior, la deslocalización es una estrategia recurrente en las marcas masivas: fabrican en los países donde la mano de obra y los costes de producción son más bajos. Ahora queda más claro el motivo por el cual el lujo trata de evitar la deslocalización, apostando por mantener un lugar de origen. Un hecho que se incorpora a su narrativa y piezas de comunicación para reforzar la necesaria calidad (real y percibida) que debe estar presente en su propuesta, y que forma parte del precio final que el consumidor está pagando.

3. Proceso de fabricación

Te confesaré que me encantaría llamar a este epígrafe «proceso de manufactura». En un tiempo en el que todo tiene aroma de Inteligencia Artificial, el lujo protege la *Inteligencia Artesanal*. Las marcas de lujo refuerzan el papel de sus *ateliers*[14] y, gracias a ellos, se mantienen y refuerzan oficios que de otra forma hubieran sido arrasados por la fuerza de lo industrial.

Bottega Veneta tiene su propia escuela de artesanos, la Accademia Labor et Ingenium. Su CEO, Leo Rongone, la define como «un pilar estratégico clave para preservar el *savoirfaire* único de Bottega Veneta». Louis Vuitton desarrolla un concepto similar con La Fabrique des Arts y la marca de tequila Clase Azul cuenta con cientos de artesanos mexicanos para la elaboración de sus botellas.

En capítulos anteriores, hemos revisado lo importante que es para las marcas de lujo mantener ciertos procesos artesanales a lo largo de

toda la cadena de producción (y entrega) del producto o servicio. Lo artesanal está íntimamente asociado con la entrega de un VALor superior. Y lo artesanal es valioso porque es escaso; aunque hoy manda lo industrializado. También porque habla del origen de la marca (casi todas las grandes marcas de lujo surgieron de las manos de un *primer artesano*). Sabes que la belleza y singularidad forman parte de los atributos del lujo: ambas son entregadas de forma hiperbólica cuando el producto ha sido elaborado por un artesano, con poca o nula intervención de máquinas.

Que un producto artesanal sea naturalmente imperfecto no significa que no sea de calidad. Al contrario, en la manufactura es donde realmente se demuestra la calidad suprema, resultado de años de perfeccionamiento en oficios o *métiers* que tienen sus raíces en tiempos pasados.

Los baúles de Louis Vuitton se siguen elaborando en su taller de Asnières, cerca de París, con las mismas técnicas artesanales que usaban los maestros maleteros de la *maison* hace más de ciento cincuenta años. Prada ha desarrollado un proceso único de elaboración de su cuero Saffiano, impregnado por un tratamiento de resina que lo hace hiperresistente e inmune a la degradación propia del paso del tiempo. Bottega Venetta ofrece, desde 2020, un certificado vitalicio de mantenimiento de sus bolsos: una forma tangible de comunicar la extrema calidad con la que son elaboradas cada una de sus piezas. La fabricación de un Rolls-Royce Phantom requiere más de dos mil seiscientas horas de trabajo, lo que refleja la atención meticulosa a los detalles y la artesanía de alta calidad que caracterizan a este vehículo de altísima gama. El techo de un Rolls-

Royce Ghost, por ejemplo, tiene más de mil trescientos cristales Swarovski que se montan a mano, mientras que, en las tapicerías, el único proceso automatizado es el corte de las pieles con láser, después del cual las piezas se inspeccionan, seleccionan, cosen y montan manualmente. Todos los modelos de Rolls-Royce incluyen una placa en el montante inferior de la puerta que dice «Hecho a mano en Goodwood».

Si te parece que estos ejemplos suenan demasiado lejanos por tratarse de marcas legendarias de presencia global, aquí tienes un ejemplo tremendamente inspirador: Cobardes y Gallinas. Es una empresa que tiene presencia física en Madrid, pero comercializa sus huevos en toda España. Una huevería. La visité a mediados de 2025 de la mano de Jorge, su propietario, un emprendedor que inspira pasión por su proyecto. Cobardes y Gallinas aplica con maestría el modelo de negocio del lujo y eso le legitima para vender sus huevos muy por encima del precio medio de la categoría. Pero es así porque, de inicio, la calidad, sabor y textura de estos es extraordinaria. Provienen de gallinas que viven en libertad y son alimentadas con productos de enorme calidad que son escogidos según la época del año. Modelo de negocio del lujo aplicado a uno de los productos más básicos de la cesta de compra, pero elaborado con mimo y comercializado con coherencia.

Capítulo 2. Gestión del precio en lujo

Jennifer López estrenó en 2018 su pegadizo *hit El anillo*. Y nos lanzaba de forma repetitiva su: *¿Y el anillo, pa' cuándo?* Es posible que, al leer este libro, te hayas preguntado: ¿Y el precio, pa' cuándo?

Ahora. Solo podía ser ahora.

No se puede hablar de precio hasta que no se sabe cómo construir y entregar VALor.

El lujo hace al precio, y no al revés.

Esta afirmación va en contra de la opinión de muchos expertos en lujo. La elaboro de otra forma: tener precio alto NO es una de las condiciones para clasificar un producto como de lujo. El lujo no es un atributo, sino una consecuencia. Al aplicar de forma adecuada lo que has leído en este libro, partiendo de un producto o servicio de calidad y construyendo aspiracionalidad, teatralidad e inspiracionalidad, te ganas el derecho a marcar un precio alto, que no será percibido como caro (porque estará ajustado al VALor que el *shopper* percibe y el consumidor recibe).

Ahora entenderás por qué no comparto con otros expertos la aproximación de que el precio alto es un atributo del lujo, unido a escasez, calidad, etc. Porque, además, puede ser peligrosa. Si marcas un precio alto sin haber trabajado antes el camino de *luxurización*, no

serás lujo: serás caro. Y este matiz es vital. He visto demasiados ejemplos de marcas que empiezan su camino hacia la *luxurización* de esta forma: consideran el precio alto como un atributo y, como es más fácil poner un precio que construir VALor, arrancan su propuesta marcando un precio alto. Si no han construido antes el VAL (Valor Añadido del Lujo), ¿cómo justifican el precio? Es el principio del fin y un camino hacia la frustración. Por eso no hemos incluido precio alto como atributo en ninguna de las rutas de creación de VALor de lujo.

Lo más importante en este apartado es que integres este aprendizaje. En cualquier caso, te voy a compartir líneas de trabajo y principios para la buena gestión de precios cuando apuntas al segmento alto del mercado.

El VALor del lujo no se construye aplicando la lógica del consumo masivo. Tampoco funcionan igual las leyes que aplican al comportamiento de los precios, por lo que no pueden ser iguales las estrategias y tácticas de gestión de estos. Definir tu precio no va de llegar a un número en base a una ecuación matemática. Es un número, sí, pero soportado por una combinación de arte, psicología, afinada comunicación, etc. Se trata, además, de una variable estratégica, ya que es un potente comunicador del VALor que estás entregando con tu producto o servicio.

Imagino que recuerdas esa afirmación de Seth Godin en referencia a que un atributo del lujo es ser «innecesariamente caro» (*needlessly expensive*). Ciertamente, el producto de lujo se posiciona en la banda de precio más alto de su categoría (los relojes de lujo están a precios significativamente más altos que el precio medio para

un reloj, igual que los hoteles, vehículos, tratamientos de belleza o restaurantes de gama alta).

En lujo, el precio alto no es solamente aceptado: es esperado. Dicho esto, el precio que definas para tu producto o servicio va a tener consecuencias en la percepción y el posicionamiento de tu marca y la rentabilidad de tu negocio.

Estos son los tres grandes principios en torno a los que puedes articular la gestión de precios:

Principio 1. En lujo, el precio NO se establece con la fórmula cost plus

Esta estrategia de *cost plus* toma como punto de partida el coste de producir y entregar un producto o servicio, añadiendo el margen que se desea (en muchas ocasiones, el medio de la categoría en que se compite). Es una aproximación que considera el coste y no el VALor, poniendo el foco en ser competitivo sin perder dinero. NO funciona en lujo. Un ejemplo típico de aplicación es Walmart, el distribuidor rey de la estrategia del *Every Day Low Price* (EDLP), que traducido sería *precios bajos cada día*.

Siendo coherente con el modelo que hemos revisado en este libro, se debería aplicar el modelo *VALue Based Pricing*. Es decir, los precios se establecen de acuerdo con el VALor percibido y recibido por el consumidor. Un alto VALor justifica un precio alto. Entonces, el enfoque es el correcto. Si has sido coherente en la aplicación de lo aprendido, debes aplicar esta estrategia. Y no tengas miedo de marcar

un precio por encima de la media de la categoría en la que compites: también estarás por encima de la media en el VALor entregado.

En resumen, en el lujo, no aplica el *cost plus*. Como tampoco aplica para poner precio a una obra de arte: el VALor de un cuadro no se establece por el coste de la materia prima o el precio por hora del pintor, sino por la historia del artista y su creación, su belleza, el carácter exclusivo de la obra y el resto de las características que aportan singularidad y VALor simbólico.

En cualquier caso, antes de ir al número, quédate con esta máxima: no es tanto el *cuánto*, sino el *cómo* (cómo vas a hacer llegar la percepción de VALor que justifica, de forma solvente, la inversión que estás pidiendo al potencial cliente).

El precio no debería ser un problema en un producto de alto VALor percibido. Lo es para el que compite en precio, porque siempre habrá una alternativa más barata y no hay ninguna ventaja competitiva en ser el segundo más barato. Si eres comparable (funcionalidades) y tu principal variable de comparación es el precio, prepárate a pasar mucho frío empresarial: no hay mantas para todos. Como dice el autor Francis Srun, en su obra *Luxury Selling*, el precio nunca representa un problema en lujo si es…

1. Asequible (el precio está dentro del presupuesto de tu cliente).
2. Justo (el VALor percibido se ve correcto).

La primera cuestión valora si el precio es asumible. La segunda, si es coherente. Si has creado el VALor alto (que se percibe) y tienes un público para el que ese VALor es relevante y el precio es asumible, lo comprarán. Si te encuentras con problemas de precio, revisa la forma y el medio en que comunicas tu VALor, o cambia de audiencia y

seduce a los que sí tengan presupuesto (de todo esto hemos hablado en capítulos anteriores). Bajar precios es la última opción, porque, en muchas ocasiones, marca el principio del fin.

Si tu producto o servicio de lujo es nuevo, debes considerar como una referencia el precio del producto más básico de una marca de lujo existente en esa categoría. Esa podría ser una buena referencia para marcar el precio mínimo de lanzamiento, porque luego hay que pensar en el segundo principio…

Principio 2. El precio de un producto de lujo se incrementa con el tiempo

En lujo, se empieza marcando un precio significativamente alto (superior a la media para su categoría), que luego se incrementará también con la gestión del *portfolio* de lanzamientos: cada nuevo lanzamiento de la marca debería marcar un precio por encima del existente.

El buen producto de lujo, al contrario de lo que suele pasar con la mayoría de los productos de gran consumo, puede llegar a vender más unidades cuanto más suba el precio (se llama efecto Veblen, en honor al sociólogo y economista estadounidense Thorstein Veblen). En economía se llama elasticidad de la demanda positiva: cuanto más se incrementa el precio, más aumenta la deseabilidad y, por tanto, la demanda. Lo habitual es que la elasticidad de la demanda sea negativa: cuanto más incrementas el precio, menos unidades vendes; pero ya sabes que en el mundo del lujo rigen otros principios.

En consumo masivo, se empieza, habitualmente, con el precio más alto que te puedes permitir según el entorno competitivo y tu propio posicionamiento. Se fija un precio alto con el objetivo de capturar a los *early adopters* (pioneros o *fans* de la marca). Conforme se alcanzan volúmenes, el precio va decreciendo para alcanzar el grueso del mercado. Los *followers* o consumidores que siguen a los pioneros entran más tarde y, generalmente, lo hacen por precio o motivación promocional. Por ejemplo, cada nuevo lanzamiento de Gillette en maquinillas de afeitar sale a un precio por encima del anterior y, pasado un tiempo, empieza a ser promocionado.

Como hemos comentado en el primer principio, en lujo se arranca con el nivel de precio más bajo que legítimamente se pueda permitir la marca de lujo en la categoría. Pero debe ser superior al de *premium* y consumo. Luego, se puede ir incrementando paulatinamente (ofreciendo siempre VALor real y percibido). ¿Hasta dónde? Hasta que la demanda comienza a mostrar síntomas de estancamiento (curva Veblen). En ese momento, estás en el precio óptimo para esa propuesta. Si quieres volver a subir el precio, debes seguir sumando VALor adicional mediante las tres rutas de *luxurización*. O sea, lo mismo que hace Hermès, pero también lo que hace Apple con cada nueva versión de iPhone.

Principio 3. Las campañas de descuento o promociones diluyen el VAL

Es la otra criptonita para el lujo (la primera era la masificación). He visto lanzamientos que se suponen lujo y arrancan con promoción. Así, lo que están comunicando es que ni ellos mismos se creen el VALor de su propuesta. Entonces, ¿cómo se la va a creer el consumidor?

Hay formas de ofrecer condiciones especiales, pero nunca de forma extensiva ni comunicando masivamente (¿has visto lo difícil que es ver los precios en una *boutique* de artículos de lujo?).

Estos deberían ser los únicos motivos para conceder condiciones especiales:

- Dar VALor al cliente fiel. El racional es que no devalúas el producto, sino que premias al cliente más fiel o leal de la marca. Es un detalle de reconocimiento a esa lealtad. Esta aproximación no busca obtener ventas a través de clientes de impulso ni *day trippers*; recompensa a los que ya compran la marca. Es el ejemplo de las ventas privadas (los embajadores de marca contactan, de forma personalizada, a los clientes habituales, para ofrecerles condiciones especiales de compra que, de hecho, no suelen publicitarse).
- Dar la oportunidad de probar la marca (y abrazar sus valores) a clientes con potencial para ser buenos consumidores-embajadores de la misma. Este enfoque debería gestionarse con extrema precisión y absoluta discreción. La mejor forma de llegar a ellos es a través de un buen cliente actual de la marca (por eso las marcas ofrecen a sus clientes VIP la posibilidad de acudir a sus eventos privados con un acompañante).

Para cerrar este capítulo de precios, te dejo esta última reflexión: asume siempre que el precio supone un *sacrificio* que debe ser defendible gracias al VALor que el consumidor percibe y va a recibir.

Las palancas y estrategias que te ayudan a demostrar de forma tangible ese VALor son las que hemos revisado a lo largo de las rutas de *luxurización* (aspiracionalidad, teatralidad, inspiracionalidad).

Si has llegado hasta aquí, gracias. Por leerme. Y felicidades. Por atreverte a mirar distinto, pensar distinto y actuar distinto.

Mi deseo es que tu proceso de luxurización no termine con este libro.

Este libro no pretende ser exhaustivo, sino inspirarte para pasar a la acción. En su lectura has descubierto los principios del modelo de negocio que aplican las grandes marcas para apuntar a los sueños de las personas. Un modelo capaz de construir marcas incomparables, poderosas y resilientes: auténticas ***DREAM BRANDS.***

Conocer los "secretos" te permitirá identificar estrategias y tácticas para elevar el VALor real y percibido de tu propuesta. Para ayudarte en este

proceso, he preparado para ti una serie exclusiva de tres vídeos privados, donde te cuento, personalmente y con más detalle, algunas de las claves del modelo. Cada vídeo va acompañado de ejercicios prácticos que te

guiarán paso a paso para elevar la percepción de VALor, activar el deseo en torno a tu propuesta y dejar de competir por precio.

Escanea el QR y accede ahora.

Este contenido no está disponible en ningún otro lugar.

Es exclusivo para ti, que has llegado hasta aquí.

Tú decides si este libro marca un final… o el comienzo de un nuevo principio.

Sígueme en redes para compartir
espacio con la comunidad de #VALovers

https://www.linkedin.com/in/cesar-val/

@cesavals

@theluxurybureau

https://www.cesarval.me/

Bibliografía

GUIDARA, Will. (2022). *Unreasonable Hospitality: The Remarkable Power of Giving People More Than They Expect*. Optimism Press.

KAPFERER, JN. (2015). *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*. Kogan Page.

KAPFERER, JN. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury*. Kogan Page.

LIPOVETSKY, Gilles y ROUX, Elyette. (2003). *Le Luxe éternel: De l'âge du sacré au temps des marques*. Gallimard.

LOJACONO, Gabriella (editora). (2024). *The Future of Luxury Customer Experience: How to Create High-Value, Personalized Omnichannel Experiences*. Kogan Page.

LOJACONO, Gabriella y RU YUN PAN, Laura. (2021). *Resilience of Luxury Companies in Times of Change*. De Gruyter.

MARX, W. David. (2022). *Status and Culture: How Our Desire for Social Rank Creates Taste, Identity, Art, Fashion, and Constant Change*. Viking.

RAMBOURG, Erwan. (2020). *Future Luxe: What's Ahead for the Business of Luxury*. Figure 1 Publishing.

RODBEN, Carlota. (2023). *Beyond Luxury: The Promise of Emotion*. Manuscripts LLC.

SCHAEFER, Wolfgang y KUEHLWEIN, JP. (2021). *Brand Elevation: Lessons in Ueber-Branding*. Kogan Page.

SCHAEFER, Wolfgang y KUEHLWEIN, JP. (2015). *Rethinking Prestige Branding: Secrets of the Ueber-Brands*. Kogan Page.

SRUN, Francis. (2018). *Luxury Selling: Lessons from the world of luxury in selling high quality goods and services to high value clients*. Palgrave Macmillan.

VERDE NIETO, Diana. (2024). *Reimagining Luxury: Building a Sustainable Future For Your Brand*. Kogan Page.

WEINSTEIN, Mindy. (2022). *The Power of Scarcity: Leveraging Urgency and Demand to Influence Customer Decisions*. McGraw Hill.

NOTAS

[←1]

Datos del *Annual Bain-Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study*, publicado por Bain & Company en enero de 2025.

[←2]

Datos de *The State of fashion: luxury*, publicado por BOF (Business of Fashion) y McKinsey & Company en diciembre de 2024.

[←3]

Datos del *Annual Bain-Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study*, publicado por Bain & Company en enero de 2025.

[←4]

Datos de Bloomberg.

[←5]

Datos de *Cinco Días*.

[←6]

La capitalización bursátil de una empresa se obtiene multiplicando el precio de cada acción en el mercado por el número total de acciones. Da idea del precio que alguien debería pagar para adquirir la empresa en su totalidad.

[←7]

El Porsche 911 ocupa el primer puesto en la lista de los 25 autos con menor tasa de depreciación, según un informe de marzo de 2025 del buscador de coches de segunda mano iSeeCars. Analizaron más de 800.000 coches usados de más de cinco años de antigüedad, vendidos entre marzo de 2024 y febrero de 2025.

[←8]

Datos de Ferrari Club España.

[←9]

Datos del *Informe Global Wealth Report 2024*, de UBS.

[←10]

Datos de Newsroom Porsche y Ferrari Club España, respectivamente.

[←11]

Datos de *Bain-Altagamma Luxury Goods Worldwide Market Study 2024*.

[←12]

Datos de *The State of Luxury Fashion 2025*, publicado por McKinsey & Company.

[←13]

La noticia trascendió a los medios de comunicación bajo este titular a principios de 2024.

[←14]

El *atelier* es el espacio creativo de un artista o diseñador, siempre desde el enfoque artesanal del proceso de la creación de la pieza.