

Tema 3. Los sistemas de venta en las marcas de lujo

I. Introducción

La vía elegida por la marca para hacer llegar al cliente el producto es clave en la estrategia a seguir por la marca. Es clave para crear exclusividad o para mantenerla (evitar que la marca se diluya). Es esencial para la estructura de costes. La distribución también es esencial para la expansión de la firma. Las marcas que no han cuidado la distribución, es decir no la han controlado en mayor o menor medida han tenido problemas. Este fue el caso de Gucci. ¿Por qué dichos problemas? Se trastoca la imagen de la marca si en la venta no se llevan a cabo las mismas políticas y estrategias, se pierden los valores de la marca, su tradición, su esencia afectando a aspectos básicas para una firma de lujo como la exclusividad o la calidad del servicio preventa y/o posventa.

La distribución también ha influido en el fenómeno conocido como la democratización del lujo. Las marcas han querido expandirse lo máximo posible en estos últimos treinta años con el fin de llegar a todos los clientes posibles. Estos les ha hecho adaptarse y vender todo tipo de productos, lo conocido como “accesorización”. El objetivo es vender. No es sencilla la estrategia de distribución, ya que combinar alta calidad, imagen de marca uniforme, exclusividad con ahorro de costes. Son aspectos que no casan en lo que a firmas de lujo se refiere. La distribución es costosa en términos generales, aunque va a depender mucho del tipo de distribución que se lleve a cabo.

II. Las vías de distribución

1. Aproximación inicial

En atención al grado de integración de la distribución dentro de la compañía podríamos diferenciar diferentes vías o formas de llegar al cliente. En definitiva, diferentes canales de distribución. Así, se podría destacar: 1) la venta al por menor; 2) la venta al por mayor; 3) la licencia; 4) el *travel retail*; 5) las tiendas *outlet*; 6) el *e-commerce*.

La elección entre una u otro dependerá de aspectos como el control que se quiera ejercer sobre la marca con el fin de, por ejemplo, ofrecer al cliente una visión lo más uniforme posible de la marca, a pesar de la expansión internacional de la misma; los costes. Por tanto, un aspecto a tener en cuenta es que un mayor control en la distribución implica una mayor inversión por parte de la compañía, pero también una mayor participación en los beneficios que generan las ventas (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 310).

2. El *retail* o venta al por menor

Esta forma de distribuir es la que más integración de la distribución ofrece a una compañía. No se encomienda la distribución a un tercero. Se podría decir que es la mejor opción para conseguir que la imagen de marca no quede diluida por la expansión de la firma. No obstante, un aspecto importante a tener en cuenta es el tipo de productos que se esté vendiendo con la marca de lujo. No es lo mismo la venta de un reloj, que de un perfume, que la venta de accesorios o de un bolso elaborado con materiales raros y exóticos cuyo precio es muy elevado. Como su propio nombre indica la distribución al por menor o al detalle integrada en la propia compañía es la venta con delicadeza, cuidado por el detalle, por el buen servicio. Por eso, se podría decir que es una buena opción para cuidar los valores y esencia de la marca.

El instrumento elegido por las marcas de lujo para llevar a cabo la distribución al por menor es “la tienda insignia” o *flagship shop*. Es un local, generalmente de grandes dimensiones, ubicado en las zonas más exclusivas de las grandes ciudades que ha servido a las marcas para poder tener presencia en las ciudades más importantes del mundo. La apertura de este tipo de tiendas ha sido una de las opciones más elegidas para la expansión internacional de las marcas de lujo. La apertura de este tipo de tiendas ha crecido exponencialmente, de hecho, con la crisis, algunas firmas han tenido que frenar ese ánimo expansionista mediante las *flagship shops* debido a los malos números que presentaban en algunos países. Esto es así debido a que las firmas de lujo han querido estar en todos los países posibles, en ciudades tradicionales del lujo como Nueva York, París o Milán pero también en países con economías emergentes como China, Brasil, Corea del Sur...

Si se tuviera que destacar un aspecto esencial de las tiendas insignias de las firmas de lujo se podría destacar la ubicación de la tienda. Todas las ciudades importantes, las capitales de los países cuentan con una calle o dos donde se encuentran las marcas más prestigiosas y exclusivas. Poder estar ahí, en esa ubicación, potencia la identidad de la marca. Calles como Los Campos Elíseos en París, la calle Serrano en Madrid, *Regent Street* en Londres o *Ginza* en Tokio. La ubicación permite incluso potenciar la cultura y valor de la marca. No obstante, la ubicación sin un espacio cuidado, pulcro, que evoque, que permita soñar... no es nada. Las marcas de lujo lo saben, así se preocupan mucho por la decoración, estructura de sus tiendas insignias. Todo detalle que aparece debe estar pensado y meditado para que en ningún caso desentone con la identidad de la marca. Es un espacio que debe permitir experimentar, transmitir, sentir, mezclar la fantasía con la realidad... Dichos espacios deben crearse con el fin de crear la necesidad de comprar a la persona que entra. Deben generar deseo. Así, por tanto, otro factor muy importante, es el personal al frente de la tienda insignia. Debe tratarse de un personal muy cualificado, que conozca el producto y el perfil del cliente que comprar los productos de la firma.

No obstante, la apertura de tiendas insignias es muy costoso, son caras de mantener y no en todos los países funcionan del mismo modo. En ocasiones no acaban de encajar en los países en los que abren, ya que la cultura y tradiciones del país influyen en la estrategia que debe desarrollarse para poder adentrarse en el mercado. También hay otros aspectos que no deben olvidarse como son los impuestos, muy elevados en algunos países, las fluctuaciones monetarias, los niveles de turismo. Lo que es cierto, es que a pesar de los inconvenientes es una de las mejores opciones de expansión para las marcas de lujo debido a la necesidad de cuidar no sólo el producto en sí sino también su imagen de marca. Respecto a un ejemplo de cambio de estrategia en la distribución se podría destacar a *Ralph Laurent*. Esta marca tradicionalmente se ha caracterizado por la concesión de licencias, no por la apertura de tiendas insignias. Esto dio lugar a que la marca en los últimos años se haya diluido. La falta de tiendas insignias en países europeos y asiáticos ha hecho que la tienda no se conciba como de lujo y que las ventas, por ejemplo, por parte de turistas chinos, no sean muy significativas si se comparan con otras como *Burberry* (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 315) que con el fin de mejorar, actualmente está abriendo tiendas insignia a lo largo del globo desde Europa, hasta Oriente Medio o Brasil. *Ralph Laurent* está llevando a cabo una

importante reestructuración de su distribución como forma de recuperar y potenciar su identidad de marca.

Por último, señalar que en cuanto al *retail* las últimas estrategias están siendo las de la apertura de tiendas en centros comerciales en ciudades chinas. Ciudades no demasiado conocidas internacionalmente pero donde hay personas con importante poder adquisitivo. Un ejemplo de ello podría ser la ciudad de Hefei. *Louis Vuitton* abrió una tienda en 2013 en un centro comercial de dicha ciudad y han seguido su estela firmas como *Burberry* entre otras (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 314).

3. La venta al por mayor

La venta al por mayor no es una forma de comercializar productos de lujo habitual. En los únicos productos que se podría decir que es más frecuente es en bebidas alcohólicas y relojes (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 316).

En el caso de las marcas de relojes, las cuales algunas son empresas con más de tres siglos de trayectorias han elegido la venta al por mayor debido a que es una opción rápida y sin demasiados costes para expandir la venta del producto a nivel mundial. Así, aunque la venta al por mayor puede ser parte de la estrategia de una compañía para ampliar su mercado de venta, no se suele utilizar de forma única este tipo de comercialización del producto. Por tanto, en función de la marca, del producto objeto de venta se seguirán unas estrategias u otras.

4. Las tiendas *pop-up*

Las tiendas *pop-up* son un fenómeno reciente de corta duración que tienen como objetivo promocionar o dar a conocer un producto en un mercado. Este tipo de tiendas están ideadas para que el cliente disfrute de una experiencia diferente, distinta mientras conoce o prueba un producto o servicio.

Este tipo de establecimientos cuyo coste de implantación es mucho menor que el de una *flagship shop* no persigue la venta de productos sino más bien crear presencia de la marca, que el cliente esté al día de la novedad que se presenta, por ejemplo. Es una

forma de tantear el mercado, de ver si un producto puede tener éxito o no en el mismo (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 317).

Las tiendas pop-up no nacen con el fin de durar en el tiempo, pueden estar abiertas sólo unos días, semanas o meses. El fin es promocionar la firma. También, en ocasiones, el espacio elegido para abrir una pop-up shop es un espacio diferente o singular. Por ejemplo, la firma japonesa *Comme des Garçons* que montó una tienda en un garaje de Nueva York durante varias semanas¹.

Aunque este concepto surgió en EE.UU. también se ha extendido por Europa y Asia. Así, por ejemplo, BMW abrió una tienda pop-up en Moscú con el fin de dar a conocer y comprobar la reacción del público con respecto a su modelo de coche de más alta gama, el BMW serie 7 (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 317). En dicha tienda sólo había un modelo. Pero también la tienda se complementó con una cafetería, una sala de lectura, una pequeña biblioteca... Otro ejemplo de tiendas pop up en el sector del lujo sería la marca de lujo *Louis Vuitton* que ha abierto siete *pop ups* en todo el mundo para celebrar su colaboración con el artista japonés Yayoi Kusama.

5. La concesión de licencias

La concesión de licencias es una opción de llevar al público el producto que desde siempre ha sido utilizada por las firmas de lujo (A. SOM/ C.BLANCKAERT, pp. 318-320). Hay algunas que nunca han recurrido a ella como es el caso de *Louis Vuitton*, hay otros casos que prácticamente toda su distribución se ha basado en la concesión de licencias como fue el caso de Gucci y otras que actualmente están combinando la opción de la integración de la distribución junto con las licencias como puede ser el caso de *Ralph Laurent*.

La concesión de licencias puede ser una opción interesante cuando se desea una expansión internacional de la marca rápida y sin demasiado coste. Es una vía a tener en cuenta cuando no se quieren acometer grandes inversiones en un país extranjero. Se podría decir que la opción *lowcost* para la expansión internacional. También resulta

¹ <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero14/articles/Article-Elisenda-Estanyol.html>

interesante para el licenciataria ya que es una forma de introducirse en el mundo del lujo rápidamente y con un coste que podría ser razonable. Sin embargo, en concreto para las marcas de lujo, donde se debe poner especial cuidado en determinados aspectos como la imagen de la marca, su uniformidad, la exclusividad puede que no siempre sea la mejor opción. Esto es así porque requiere que el titular de licencia esté muy pendiente de la gestión que realiza el licenciataria, para evitar uno de los mayores riesgos que presenta la concesión de licencias, dañar la imagen de marca.

En lo que al sector del lujo se refiere hay buenas y malas experiencias. Un ejemplo de concesión de licencias que han ido bien y que no han perjudicado a la marca es el caso de la marca *Montblanc*, *luxottica*, *Fossil*, *Swatch*, *L'oreal*. En cuanto a ejemplos de experiencias negativas, tenemos el caso de *Calvin Klein*, *Gucci*, *Polo Ralph Laurent*, entre otros (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 319).

Un ejemplo de concesión de licencias exitoso ha sido el caso de la firma del diseñador y director de cine estadounidense Tom Ford. Tras su exitoso paso por la firma *Gucci* entre los 90 y primeros años del siglo XXI, en 2005 creó su propia marca para comercializar ropa de caballero. Aunque estos fueron sus inicios, en la actualidad también crea ropa de mujer, pone su marca a numerosos accesorios de moda teniendo un valor su empresa de 1 billón de dólares(A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 320). La producción y distribución bajo la firma Tom Ford fue licenciada a *Ermenegildo Zenda* que es una casa de moda italiana con larga tradición. Esta última aunque crea ropa de caballero con su propia marca pero también fabrica trajes para marcas como *Gucci* o *YSL*.

6. Las tiendas *outlet*

Las tiendas *outlet* también existen para los productos de lujo. Un ejemplo de ellos es las *Rozas Village* en Madrid o *Val d'Europe* en París. Este tipo de tiendas están actualmente en expansión en Europa y es una forma de que la marca de lujo capte a otro tipo de clientela. Una cuestión a destacar es que los artículos que se venden en este tipo de *outlet* no siempre es un producto barato, con descuento. Es un precio *outlet*, puede ser un poco inferior al precio del producto de temporada, pero no tiene que necesariamente ser un precio mucho más bajo. Los productos que se venden en estas

tiendas suelen ser de temporadas pasadas pero también se pueden encontrar productos de edición limitada (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 323). Esto es así porque la firma desea guardarse esos productos para la venta *outlet* con el fin de captar a nueva clientela, fidelizar a otra...

Un aspecto que no debe olvidarse es que el servicio ofrecido por la firma en sus tiendas *outlet* es de un nivel inferior que en una tienda insignia. El cliente se encuentra con la paradoja de que está comprando un producto de precio elevado pero con un servicio más mediocre. Las compañías dedicadas al lujo hacen esto de forma consciente. El objetivo es que quede bien diferenciado las dos formas de venta dirigidas a dos perfiles de clientes distintos: el que entra en una tienda insignia y el que compra en outlet. La marca de lujo quiere abarcar lo máximo posible. Mediante el *outlet* capta a un tipo de cliente que no entraría de forma general en una tienda insignia. Esta forma de venta permite, sin duda, ampliar el público al que vender los productos.

7. La venta *on line*

El comercio electrónico es imparable, cada vez más personas compramos a golpe de *click*, por ese motivo, las marcas de lujo no iban a quedarse fuera de un mercado tan necesario para su negocio. Sin embargo, a decir verdad, en los inicios del *ecommerce*, las firmas de lujo se mostraron reticentes a introducirse en la venta online. Entre las razones de esa reticencia se podía encontrar, *ad ex.*, el miedo a dañar la imagen de marca, la exclusividad, ya que internet representa justo lo contrario, temor por no conservar el prestigio y valores de la firma... Aun así, en la actualidad, esos miedos iniciales, se han ido disipando. Hoy en día, las marcas de lujo ven internet en su conjunto, y en particular las redes sociales, la venta on line, etc. como una forma más de ensalzar la marca, una oportunidad para seguir en contacto directo con el cliente, para promocionar el producto, lanzar campañas de marketing, crear experiencias...

No obstante, hay aspectos que la marca debe tener claros y trabajar en ellos con el fin de evitar que la marca se diluya o sea invadida por las falsificaciones. Para ello la marca debe cuidar mucho su web, debe intentar transmitir experiencias únicas, donde los sentidos se vean conmovidos de la misma forma que lo hace con la tienda insignia la ciudad x. El *Brand content* y el *storytelling* no debe olvidarse en el mundo *on line*. Obviamente, las técnicas a seguir serán diferentes a las de la tienda física, pero en

ningún caso deben pasarse por alto. Los vídeos, podcast, imágenes, la creación de comunidades son opciones para continuar creando y potenciando la identidad de la marca en internet. Además internet ofrece una ventaja a las firmas y es que permite monitorizar las visitas, las búsquedas, estos aspectos pueden ser de ayuda para futuras campañas de marketing o de publicidad.

Las firmas de lujo cuentan con diferentes opciones para diseñar sus ventas en la red. Así, hay algunas que sólo venden en su web propia, mientras que otras además de la primera opción venden también en plataformas de comercio electrónico junto con otras firmas de lujo con el fin de llegar al máximo de clientes posibles. Este tipo de plataformas puede ser por ejemplo *Yoox* o *Gilt*. Además, un aspecto que no debe olvidarse es que internet no sólo puede utilizarse para vender sino también para animar al cliente para que visite la tienda física. Es decir, internet no implica que la tienda física vaya a desaparecer. Desde nuestro punto de vista, internet es un gran escaparate mundial, debes estar ahí, debes poder dar la opción de comprar mediante esa vía, pero también debes dar información sobre el producto, hacer dicha información atractiva para que el cliente al visitar la web se decida por tu marca, que compre online u offline debería ser la menor de las preocupaciones para la marca de lujo. Lo importante es que compre.

8. La venta en los *duty free* de los aeropuertos

El *travel retail* es una nueva vía para la distribución y venta de productos. Es una fórmula en expansión en la actualidad. Dentro del *travel retail* se podrían diferenciar las ventas realizadas en tiendas outlet de los aeropuertos, en las tiendas *duty free*, ventas a bordo de aviones o de otro tipo de transporte como pueden ser los cruceros (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 324).

La existencia de este tipo de ventas tiene que ver con que cada vez las personas viajan más, el turismo es una industria que no cesa, especialmente en países como España. Por lo tanto, por qué no vender también productos en los medios de transporte o en los lugares donde se espera a los mismos. No hay que olvidar que hay un factor que hace que las ventas en las zonas aeroportuarias, libres de impuestos prosperen y es que el consumidor tiene tiempo muerto, tiene que esperar, no puede ir a otro lugar... Por lo tanto, las compras son una opción para hacer más liviana la espera. Las cifras hablan

por sí mismas, en 2013 las ventas de este tipo aumentaron más de un 9%, alcanzando 55 billones de euros. No obstante, se estima que en 2023 la cifra ascienda a los 100 billones de euros (A. SOM/ C.BLANCKAERT, p. 324).

III. Bibliografía

-A. IZQUIERDO YUSTA/ A.I. JIMÉNEZ ZARCO, M.P. MARTÍNEZ RUIZ, *Marketing en el sector del lujo*, en A. Blanco/J..M Cubillo (Coods.), *Estrategias de marketing sectorial*, Esic, Madrid, 2014, pp. 29-34.

-A. SOM/ C.BLANCKAERT, *The Road of luxury*, Wiley, 2014.