



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**¿Cómo las marcas de lujo están conquistando a los millennials?**

**Autores: María Macarena Iburguren**

**Legajos: 17098**

**Mentor: Roberto Dvoskin**

**Victoria, Buenos Aires**

**2017**



*Universidad de San Andrés*

*Departamento Académico de Administración*

*Licenciatura en Administración de Empresas*

¿Cómo las marcas de lujo están conquistando a los millennials?

Autor: María Macarena Ibarguren

Legajo: 17098

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, 15 de enero de 2017

## Índice

<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Problemática</b> .....	<b>6</b>
<b>Preguntas de investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>Justificación de las razones de estudio</b> .....	<b>6</b>
<b>Estrategia Metodológica</b> .....	<b>7</b>
Tipo de Investigación .....	7
Técnicas de recolección de datos.....	7
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b> .....	<b>8</b>
<b>Segmentación de mercados</b> .....	<b>8</b>
<b>Comportamiento del consumidor</b> .....	<b>10</b>
<b>Millennials</b> .....	<b>14</b>
Características generales .....	15
Tecnología .....	15
Trabajo .....	15
Situación económica .....	16
Creencias y costumbres .....	17
Cultura.....	18
Perfil como consumidor .....	18
<b>Posicionamiento</b> .....	<b>20</b>
<b>Marcas</b> .....	<b>21</b>
<b>Lujo</b> .....	<b>22</b>
Diferencia entre lujo y premium .....	25
Gestión de las marcas de lujo .....	26
Factores que afectan actualmente a la industria de lujo.....	29
El lujo y la globalización .....	31
El lujo y el mundo digital .....	31
Los millennials y el lujo.....	31
<b>Capítulo 3: Prototipo y caso de estudio</b> .....	<b>33</b>
<b>Brand Love y Love brands</b> .....	<b>33</b>

<b>Lancôme .....</b>	<b>36</b>
Historia .....	36
Productos .....	39
Publicidad y embajadoras .....	39
Alianzas .....	41
Maquilladores .....	42
<b>Lancôme y los millennials.....</b>	<b>43</b>
Embajadoras millennials .....	43
Lanzamientos millennials .....	43
E-commerce .....	44
Nueva imagen puntos de venta .....	45
Pop up store .....	46
<b>Capítulo 4: Resultados de la investigación .....</b>	<b>48</b>
<b>Aplicación del prototipo.....</b>	<b>48</b>
<b>Capítulo 5: Conclusiones y consideraciones finales.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>62</b>

## **Abstract**

En estos últimos años el mundo ha asistido, entre atónito y expectante, al despertar de una nueva generación, los millennials. Nativos digitales, ellos priorizan la experiencia sobre la propiedad, buscan la personalización y valoran lo auténtico. Se supone que para 2026, ellos serán los principales consumidores del mercado de lujo (desplazando a los baby boomers), por lo tanto, se han vuelto un perfil estratégico para el negocio.

El objetivo de este trabajo es analizar de que manera las marcas de lujo están atrayendo a los consumidores millennials, específicamente de Lancôme en Argentina. Además, se busca estudiar variables propias del mercado de lujo e identificar las características de estos nuevos consumidores.

Se construyó un marco conceptual en el cual se detallan los principales conceptos y proveen un marco general de análisis de la temática seleccionada. Se estudiaron conceptos generales de segmentación de mercados y comportamiento del consumidor. Se detalló el concepto de marca, de lujo y se focalizó en las diferencias de este mercado en particular.

Se analizó en detalle el segmento Millennial, entendiendo tanto sus características generales como su perfil como consumidor y como estaban forzando a las marcas a adaptarse a ellos para poder ser relevantes.

Se estudió entonces el caso puntual de Lancôme en Argentina, como marca referente de la cosmética de lujo global. Se buscó analizar a la marca en sí y con mayor detalle que acciones había tomado para acercarse más al público millennial. Quisimos probar si esos cambios habían sido suficientes para volverse una Love Brand para el target elegido y lo hicimos aplicando el Love Brand Prototype.

Para hacerlo se usaron dos técnicas, las encuestas y las entrevistas en profundidad. Gracias a la investigación, pudimos concluir que Lancôme es una Love Brand para el target seleccionado, aunque tiene aspectos como la identificación y la relevancia de valores donde aún tiene oportunidad de fortalecer su posicionamiento en la mente de los millennials.

**PALABRAS CLAVES:** lujo, Lancôme, millennials, love brands, digital, cosmética

## **Capítulo 1: Introducción**

### **Problemática**

En estos últimos años el mundo ha asistido, entre atónito y expectante, al despertar de una nueva generación, los millennials. Nativos digitales, ellos priorizan la experiencia sobre la propiedad, buscan la personalización y valoran lo auténtico. Conocidos como HENRY (high-earner not rich yet), son jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 que ya cuentan con buenos ingresos, pero aun no son ricos, por lo que tienen hábitos de consumo muy particulares.

Se supone que para 2026, ellos serán los principales consumidores del mercado de lujo (desplazando a los baby boomers), por lo que desde ya, las grandes marcas de lujo no quisieron quedarse afuera y se lanzaron a la conquista de estos nuevos consumidores. Por lo tanto, se han vuelto un perfil estratégico para el negocio y comprenderlos resulta clave para los ejecutivos a cargo de las estrategias de dichas marcas.

En el presente trabajo analizaremos el perfil de estos consumidores, sus hábitos de consumo y su forma de relacionarse con las marcas.

Nos concentraremos luego en las acciones que están realizando las marcas de lujo para lograr conquistar a esta generación. Entenderemos como, a través de la estrategia de marketing que adoptaron las marcas para la comunicación, diseño de imagen, comercialización, la elección de caras de la marca, la presencia en medios gráficos y las acciones de marketing directo, buscaron convertir su Brand equity para ser una Love Brand.

Se hará puntualmente un análisis de la estrategia de la marca de cosmética de lujo Lancôme, elegida por ser líder en el mercado en sus tres ejes y pionera en comunicación y marketing.

Se eligió analizar las marcas de lujo porque resultan especialmente interesantes, ya que no suelen responder a las reglas generales del marketing. Son marcas que se orientan a un target con comportamientos singulares, que tiene una demanda especialmente inelástica y que requieren métodos de promoción totalmente diferente del resto de las marcas.

## Preguntas de investigación

2.1. Pregunta central: ¿Qué estrategias de marketing están siendo utilizadas por las marcas de lujo para lograr conquistar a los millennials?

2.2. Subpregunta/s:

¿Cómo son los millennials como consumidores?

¿Las marcas de lujo (caso Lancôme) están logrando ser atractivas para los millennials?

## Objetivos

- a. **General:** Analizar de qué manera las marcas de lujo están atrayendo a los consumidores millennials.
- b. **Específicos:** - Estudiar las variables propias del mercado de lujo.
  - Identificar las características de estos nuevos consumidores.
  - Caso de estudio Lancôme en Argentina

## Justificación de las razones del estudio

Hemos elegido este tema para la elaboración de mi trabajo de graduación por varias razones. En primer lugar, por una experiencia laboral personal en la marca de cosmética Helena Rubinstein. A partir de esa experiencia se profundizó el interés por las marcas de lujo y se fortaleció el deseo de trabajar en una marca de lujo en mi carrera profesional. Entonces, también será una oportunidad de conocer más a fondo cómo se están manejando las marcas de lujo en la actualidad.

Por otro lado, consideramos que es un momento que puede ser histórico y que presenta oportunidades únicas para la consolidación de las marcas. Por eso, creemos que amerita ser analizado para ver cómo optimizar las oportunidades que se presentan. Además, estamos en la presencia de acciones de marketing novedosas, “de avanzada”, que bien podrían ser aplicadas de manera exitosa en nuestro país.

## **Estrategia metodológica**

### Tipo de investigación

Dankhe clasifica a los tipos de estudios en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Para el presente trabajo, emplearemos el tipo de estudio descriptivo. Utilizaremos este tipo ya que se busca describir las estrategias empleadas por las marcas de lujo para poder seducir a los millennials. Esto es, se verá como es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Tal como sostiene Dankhe, los estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Como menciona el autor, deben seleccionarse una serie de cuestiones y medirlas independientemente. En este sentido, evaluaremos que acciones está tomando cada firma de lujo en el target seleccionado. Se considerarán aspectos tales como criterios para la apertura de locales, campañas publicitarias, elección de imagen de marca, realización de eventos, lanzamiento de temporadas, entre otras.

También se señala que en las investigaciones descriptivas se requieren considerables conocimientos del área que se investiga. En este sentido, se analizará cómo se comporta el mercado de lujo por un lado y por el otro se analizará un caso puntual (Lancôme), al que se le aplicará el prototipo de Love Brand.

En cuanto al aspecto predictivo de los estudios descriptivos, más allá de analizar las acciones puntuales realizadas hasta el momento, se intentará predecir el nivel de éxito con el que estas marcas se establecerán en estos segmentos en un futuro.

### Técnicas de recolección de datos

Para el presente trabajo se utilizarán diversas técnicas de recolección de datos.

Por un lado, se buscará dar un marco formal mediante la consulta de obras de reconocidos expertos en marketing. Esto se relacionará estrechamente con las estrategias observadas en la realidad. Se accederá a las mismas por dos vías. En primer lugar, por papers e informes acerca de las mismas o información publicada por las mismas marcas. En segundo lugar, se buscará obtener entrevistas de gerentes de marketing de las diferentes



marcas de lujo analizadas y se realizaran entrevistas a consumidores de la marca Lancôme.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 2: Marco Conceptual

### Segmentación de mercados

Según Dvoskin, la segmentación de mercados “es una estrategia de marketing que consiste en dividir el mercado en una serie de subgrupos o segmentos homogéneos respecto a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, con el fin de poder aplicar a cada uno de ellos programas específicos de marketing que permitan satisfacer de forma más efectiva las necesidades de sus miembros y los objetivos de la empresa”.

Gracias a la segmentación se dispone de una mayor información sobre las necesidades y características de las personas que componen el o los segmentos elegidos finalmente, con lo que la empresa puede adaptar mejor cada uno de los elementos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) y centrarse en aquel que tenga una mayor influencia en el consumidor. Esto es, una vez que la empresa ha elegido el segmento al cual va a dirigirse, va a conocer suficientemente acerca de sus necesidades y gustos específicos y va a poder satisfacerlos de manera más satisfactoria que si estuviese ofreciendo el mismo producto a todo el mercado en general.

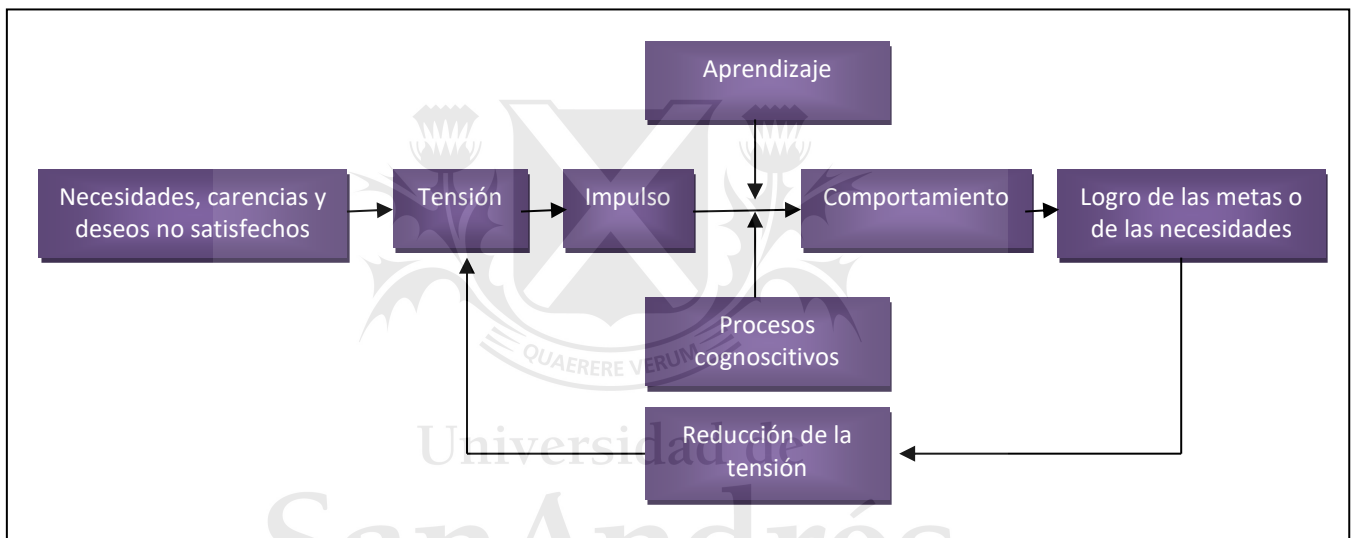
Ahora, para lograr un segmento elegido, primero es necesario segmentar el mercado. Para lograrlo, se pueden utilizar cuatro criterios diferentes. Estos son:

1. Criterios geográficos: incluye variables como el país, la región, tamaño del núcleo urbano, hábitat urbano o rural, etc.
2. Criterios demográficos: constituyen el grupo de variables más frecuentemente utilizadas e incluye variables como la edad, sexo, estado civil y tamaño del hogar.
3. Criterios socioeconómicos: principalmente, son la renta, la ocupación y el nivel de estudios. Estas tres variables suelen combinarse para determinar la clase social, que influye de manera considerable en las preferencias del sujeto ante muchas categorías de productos.
4. Criterios psicológicos: busca obtener la causa por la cual el consumidor realiza la compra.

## Comportamiento del consumidor

“La motivación puede describirse como la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja hacia la acción”, según Schiffman y Kanuk. Esta fuerza se da como resultado de un estado de tensión, que se da por una necesidad no satisfecha. Entonces, cada individuo tiende a intentar reducir esta tensión a través de un comportamiento que, ellos asumen, llenará sus necesidades y aliviará la tensión. Los patrones de acción de cada individuo se ven influenciados por su aprendizaje anterior.

### Modelo del proceso motivacional



Algunos investigadores realizan una distinción entre los motivos racionales y los motivos emocionales.

Usan el término racionalidad en el sentido económico tradicional el cual supone que los consumidores se comportan racionalmente cuando consideran con cuidado todas las alternativas y elijen aquellas que les den la mayor utilidad (el decir, satisfacción). En un contexto de mercadotecnia, el termino racionalidad implica que el consumidor selecciona metas basándose en criterios totalmente objetivos, como el tamaño, peso, precio o millas por galón. Los motivos emocionales implican la selección de metas de acuerdo con criterios personales o subjetivos (el deseo de individualidad, de orgullo, de temor, de afecto, de estatus)”

Investigadores consideran que existe un trío de necesidades básicas. Estas son: necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro.

La importancia de estas necesidades radica en que cada individuo, con necesidades psicológicas específicas, tiende a ser más receptivo a los atractivos publicitarios dirigidos a esas necesidades. Además, tienden a ser más receptivos a ciertos tipos de productos.

Otro enfoque es el que ofrecen Kotler y Armstrong, que sostienen que las compras de los consumidores se ven influenciadas fuertemente por factores culturales, sociales, personales, y psicológicos. Si bien estos factores no pueden ser controlados, deben ser tomados en cuenta a la hora de decidir acciones de marketing.

Refiriéndonos especialmente al factor cultural, y dentro de este a la clase social, los autores realizan una definición de las clases que resultan target de las marcas de lujo. A saber:

- Upper uppers: son la elite social con fortuna heredada y de familias reconocidas. En general, donan grandes cantidades de dinero a caridad, poseen varias casas y envían a sus hijos a los mejores colegios. Son compradores habituales de joyas, antigüedades, casas y vacaciones. Visten y compran de manera conservadora y evitan el show off. Si bien son pocos los miembros de este grupo, son un grupo de referencia para otros.
- Lower uppers: los miembros de este grupo han ganado su fortuna gracias a una excepcional habilidad en una profesión o un negocio. Comúnmente, provienen de la clase media. Tienden a ser social y civilmente activos. Compran símbolos de status tales como caras casas y autos. Dentro de este grupo encontramos a los “nuevos ricos” que compran para mostrarse ante los que se encuentran debajo de ellos. Buscan ser aceptados en el estrato superior, lo que es raramente logrado.

Otro método frecuentemente usado para segmentar, es el generacional. Según Nielsen, dependiendo de nuestra edad, nuestro acercamiento al consumo, la comunicación y la búsqueda de información, por poner algunos ejemplos, difieren notablemente. Es por eso que los estudios sobre estilos de vida generacionales ayudan a comprender mejor como difieren los consumidores a través de las diferentes edades o generaciones.

Kotler y Keller (2012) presentan una segmentación de acuerdo a una clasificación de cinco etapas de vida:

- Generación tradicional (+ 65 años): caracterizados por la dedicación, la formalidad, los buenos modales, el trabajo y el respeto a la autoridad. Educados para aprender y agradar a la gente, para seguir mandatos y patrones. Poca relación con la tecnología. Son clientes en general fieles. Creen en el ahorro como base de la fortuna y en la estabilidad laboral.
- Baby Boomers (50 a 64 años): también denominada “generación sándwich”, porque debieron cuidar a sus padres y niños al mismo tiempo. Actualmente, suelen ser los hogares con mayores ingresos. Son workaholics, comprometidos con su trabajo y disfrutaban de sus logros profesionales. Conservadores en lo religioso, creen en el valor de la familia, que suele ser numerosa. Valoran que se cumplan las tradiciones y la educación en las personas. Son activos, preocupados por su salud.
- Generación X (35 a 49 años): crecieron con la tecnología y la dominan, equilibrándola con su gusto por los deportes y la vida al aire libre. Son individualistas, abiertos y directos y buscan el balance entre la vida personal y laboral. Valoran la comodidad, aunque son formales en el trato. Tienen una relación de igual a igual con la autoridad y rechazan algunas tradiciones. Las mujeres empiezan a tener más independencia y más éxito laboral. Son las personas con mayores necesidades de consumo del mercado. Son menos leales a una marca y/o empresa.
- Millennials o Generación Y (21 a 34 años): son jóvenes que están egresando de las universidades, entrando a los trabajos y comenzando sus propias familias, mientras viven inmersos en un mundo online. Creen mucho más en el “peer to peer” que en los medios tradicionales. Llevan la comunicación al extremo, informando dónde están, qué consumen y qué opinan de los productos y servicios.
- Generación Z (0-20 años): la tecnología es una parte central de sus vidas, por ser la primera generación absolutamente digital. Están más acostumbrados a la interacción mediante medios virtuales que a interacciones sociales reales. Son muy impacientes y desean resultados inmediatos. Tienden a ser malos oyentes y

no mantienen la atención por mucho tiempo. No se sienten representadas por ningún sistema político en particular.

Conocer estos perfiles resulta de gran importancia para las marcas de lujo, ya que de este modo conocen mejor a sus consumidores e incluso pueden orientarse hacia algún grupo en particular. En este estudio, vamos a centrarnos en la generación de los Millennials.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Millennials**

### Características generales

Los millennials, también conocidos como “Generación Y” son, actualmente, la generación más grande. En Argentina, según las Proyecciones de Población Argentina de Segmenta, representan el 30% de la población, seguidos por la Generación X con un 28%. Se estima que para el 2030, el 50% de los consumidores serán Millennials o Generación X.

Baurer Media los clasifica en 5 categorías según su comportamiento:

**Influencers:** es el grupo más pequeño de los 5, representando el 11% del total. Son principalmente hombres. Tienen el consumo más alto de media, con un promedio de 66 horas por semana. Son creativos, siguen mucho las tendencias, se destacan por su apariencia y comparten sus vivencias online. Les gusta hablar y ser escuchados y tienen un gran número de seguidores en redes, a quienes inflencian.

**Adopters:** Representan el 28%. Están siempre a la vanguardia de lo último y la novedad. Conocen todo sobre productos y técnicas nuevas y les gusta ser reconocido por su conocimiento.

**Aprenidices:** representan el 12%. Son los miembros más jóvenes de esta generación y están más centrados en su propio progreso que en las tendencias. Suelen vivir en grandes urbes.

**Entretenidos:** es el mayor porcentaje, llegando a 32%. Son los más adultos de la generación. Buscan que las marcas les proporcionen contenidos de calidad.

**Contentos:** representan el 17%. Son más adultos y los que tienen mayor probabilidad de tener hijos. Muchos de ellos viven fuera de las grandes ciudades. Están satisfechos con su vida actual y no están pendientes de las últimas tendencias.

Jessica Vince, editora online de Grazia, los define así: “Queremos ser todo: exitosos en nuestras carreras, tener una muy buena red de amigos que nos ayuden y entiendan, ser brillantemente activos en las redes sociales, ser fit, lucir bien y estar saludables. Hay muchas presiones de diferentes lados que no necesariamente estaban hace 5 o 10 años atrás”.

## Tecnología

La generación Millennial es sumamente diferente a las generaciones que los antecedieron. Por ejemplo, son mucho más proclives a confiar en la tecnología, porque son nativos digitales. Esta es la característica que mejor los define. De hecho, creen que la tecnología tiene el potencial de reducir la brecha entre ricos y pobres. Y el 73% piensa que la tecnología crea mejores oportunidades para todos. Como sostienen Kotler & Keller “viven inmersos en el mundo online”. En Argentina, Internet tiene una penetración del 75% (fuente Facebook). Su vida se construye en torno a la información, las pantallas táctiles, los medios sociales y la compra en línea. Están permanentemente conectados, avisándose dónde están, que están consumiendo, qué piensan de las experiencias que están viviendo y dando sus opiniones, no sólo con texto, sino también con videos e imágenes. Así, hacen publicidad a su manera. La mayoría cree que internet es la fuente más confiable en cobertura de noticias.

Según un estudio de Bauer Media, el 56% cheque sus redes sociales de forma constante para estar seguros de que están actualizados con todo lo que pasa en el mundo y en su entorno, aunque el 42% también dice que se suelen sentir bombardeados por las actualizaciones de sus amigos o por nuevas noticias.

Según Niedermeier “los millennials usan la tecnología de un modo mucho más nativo y logran integrarla de maneras que difícilmente las generaciones anteriores comprenderían. Eso está cambiando la forma en que consumen la música, los medios, y la manera en que reaccionan al marketing”.

Su mundo es móvil y ya ¡hay más líneas únicas en manos de Millennials, que Millennials!

## Trabajo

Se podría decir que es la primera generación que trabaja para vivir y no a la inversa. No ven el trabajo como un sacrificio, sino como un disfrute.

Según Kotler & Keller, se motivan por metas más que por la seguridad financiera, no les gustan las reglas y disfrutan de los retos, por lo que suelen romper estructuras en sus trabajos. No toman el empleo para toda la vida, ya que el tiempo promedio de permanencia en un mismo trabajo es de 1 año y medio, que contrasta con los más de siete de promedio de los Baby Boomers.



Les gusta la flexibilidad, la igualdad, las relaciones laborales descontracturadas y no creen en las jerarquías. En su lugar, valoran el profesionalismo, el conocimiento y el liderazgo. Valoran las posibilidades de aprendizaje y experimentación. Disfrutan de un buen ambiente laboral, y más aún si es informal.

Es una generación a la que le gusta la libertad, los jefes comprensivos y el poco control. Necesitan encontrar un sentido en todo lo que hacen, les gustan los proyectos desafiantes y entender cómo están aportando valor. Están acostumbrados a recibir explicaciones. Valoran mucho su tiempo personal y buscan que su trabajo les dé la posibilidad de disfrutar de su tiempo. Ellos ven la compensación como un todo, no solo desde el salario y los beneficios que le den la flexibilidad anhelada son muy valorados.

Para ellos es importante trabajar en una empresa comprometida con la comunidad, con valores similares a los suyos.

Son talentos difíciles de retener porque aunque estén conformes con su trabajo, están en búsqueda permanente.

Son muy emprendedores y, según apunta Niedermeier, “ellos trazan su propio camino”. “Cuando vemos el número de startups, el volumen de tecnología, de inversiones en tecnología, la gente creando plataformas sociales propias, y cuando miramos prácticamente cualquier medio social, vemos que son cosas que fueron creadas por la generación de los millennials. Se ayudan unos a otros, crean las soluciones que necesitan y van a buscarlas en la tecnología.”

### Situación económica

La mayoría de los millennials no disfrutaban de la misma prosperidad económica o la misma seguridad que las generaciones anteriores. Explica Niedermeier, “su poder adquisitivo está ante una especie de bifurcación. Ellos se formaron, pero a costa de una deuda enorme, de promedio, US \$ 22.000 por individuo egresado de la universidad. Su salario tiene menor poder adquisitivo si se compara con el de las generaciones anteriores de la misma edad, muchos enfrentan dificultades económicas”. Y en el otro extremo, los millennials constituyen cerca del 13% de los hogares de patrimonio elevado. Este es un alto porcentaje de lo que llamamos HENRYs. Un estudio reciente de Bank of America mostró que 40 billones de dólares pasarán de los baby boomers a sus herederos, los millennials, en los próximos 20 años. “Hay un flujo enorme de riqueza proveniente de herencias y de

actividades empresariales”, dijo Niedermeier. “Si observamos al 13% de los hogares de renta alta compuestos por milenios, veremos que de ahí proviene ese porcentaje”.

También tienen una relación diferente con las inversiones. La mayoría se auto describen como inversores conservadores, en sentido opuesto a lo que se puede esperar de ellos. Según Niedermeier, no es que sean aversos al riesgo, sino que “el millennial es un inversor que es muy escéptico del mercado bursátil, muy conservador respecto a las acciones, a las instituciones, a las rutas tradicionales, pero mucho más dispuesto a aceptar la inversión empresarial, el capital riesgo, que son básicamente mucho más arriesgados”. Invertir en su propia empresa o en la empresa de un amigo, o comprar una propiedad para invertir en ella, aunque no tengan casa propia, son mucho más arriesgadas pero más aceptadas por los millennials.

### Creencias y costumbres

Tienen gran confianza en ellos mismos, y múltiples intereses (e intentan cubrirlos todos).

Aceptan naturalmente la diversidad y buscan la inmediatez, por lo que ya no se preocupan tanto por el futuro.

Se preocupan por el medio ambiente y la sustentabilidad. Según Estudio Segmenta, el 65% cree que el cambio climático es un asunto urgente.

Según un estudio del Pew Research Center, los millennials confían poco en las instituciones y en los medios tradicionales en comparación con las generaciones anteriores. Sólo el 6% de los millennials tienen un alto grado de confianza en las grandes empresas y el 12% confía bastante en las grandes empresas. Las pequeñas empresas son las que están en los primeros puestos de su lista de confianza, con un 30% de los millennials confiando bastante y un 38% confiando mucho en ellas. El mismo estudio mostró que solo el 19% confían entre ellos, versus un 40% de los baby boomers. Pero, sorprendentemente, un 93% dice tomar en cuenta las reviews online para sus decisiones de compra y de ese 93%, el 97% confía en esas críticas.

### Cultura

Toda generación tiene iconos culturales que la acompañan y dan forma a experiencias compartidas. Los millennials, sin embargo, no tienen una cultura cohesiva, gracias a la

tecnología e Internet. “Al observar estas diferentes generaciones, observamos que hay experiencias culturales comunes en cuanto a cine, televisión, música, pero se está volviendo cada vez menos cierto porque estos sectores están cada vez más fragmentados. Desde la perspectiva del marketing, eso se vuelve un desafío muy grande porque no hay una banda, o un artista pop, o un programa de televisión que atraiga la atención de todo el mundo”. Es cada vez más difícil para el profesional de marketing dirigirse objetivamente al público de los millennials debido a esa fragmentación. Ellos usan múltiples plataformas y reúnen informaciones de fuentes diferentes.

“Cuando analizamos las cosas que influyen en sus decisiones, el valor y el precio aparecen en primer lugar, esto se debe principalmente al hecho de que tienen el know-how y la capacidad de obtener la información necesaria muy rápidamente”, dijo Niedermeier. “En segundo lugar, la toma de decisiones es multifacética. A estas alturas ya es un cliché decir eso, pero se trata más de un recorrido que de simplemente conseguir una venta y cerrarla y punto final. Su marca y la toma de decisión necesitan tener esa coherencia a lo largo de todo el recorrido. Nunca eso ha sido tan importante como en la generación actual”.

#### Perfil como consumidor

Como son escépticos, exigen autenticidad a las marcas. “No basta con poner un hashtag delante de un tagline. No basta con cambiar el menú e incluir en él avocado toasts”, dijo Niedermeier. “Esta generación tiene un anhelo de autenticidad que es difícil simular. Es algo difícil de captar cuando no se tiene un millennial en plantilla”.

Kotler y Keller sostienen que es indispensable una combinación de canales para poder llamar su atención para que adquieran un producto. La publicidad tradicional ya no funciona, hoy se necesita mezclar en una sola estrategia diferentes tácticas on y offline. Ellos van a buscar lo que necesiten o lo que les guste, no lo que les imponga el marketing. Para ellos, es indispensable que las marcas sean actores en las redes sociales y que promuevan la interacción.

Es una generación que está mucho más centrada en la experiencia que en los productos. El 71% afirma que “prefiere contarle a la gente algo que hizo antes que algo que tiene”. La experiencia es el nuevo símbolo de status. Esto tiene importantes ramificaciones para

las marcas. Para ser relevantes, deben poder empoderarlos, permitirles hacer, sentir y compartir.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Posicionamiento**

El posicionamiento de un producto, según Kotler y Armstrong, es el modo en que el producto es definido por los consumidores en cuanto a los atributos importantes, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con otros productos competidores. Es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que atribuyen a un producto.

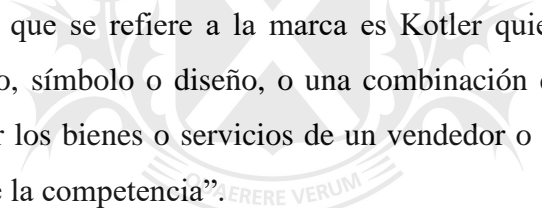
Pueden seguirse diversas estrategias de posicionamiento. Los productos pueden ser posicionados de acuerdo a atributos específicos, a sus beneficios o sus ocasiones de uso, o incluso pueden ser posicionados contra un competidor.

Roberto Serra introduce un concepto novedoso al hablar del “posicionamiento dinámico”, ya que resulta muy difícil lograr mantener un posicionamiento a lo largo del tiempo sin realizar grandes acciones. Por eso, él sostiene que es más importante desarrollar habilidades para la lucha en el largo plazo que ocupar un lugar en el mercado o en la mente del consumidor.

En cuanto al posicionamiento global (tal como realizan las marcas que analizaremos), el realizar una campaña de posicionamiento global contribuye a aumentar la preferencia de los consumidores, por el efecto reforzador de la comunicación. Pero por el otro lado señala la importancia de conocer los gustos locales propios de cada lugar donde la empresa está presente. Olvidar la importancia de estas adaptaciones puede provocar el tener que retirarse de un mercado.

## **Marcas**

Se sabe que las marcas resultan claves en los mercados de hoy en día, y esta importancia es aún mayor cuando hablamos de productos de lujo. La importancia de las marcas de lujo se pone de manifiesto en la obra de Kapferer, *The luxury strategy*, cuando señala que no hay lujo sin marcas. Sostiene que los productos de lujo son productos de marca y que sólo los diamantes pueden ser apreciados sin pertenecer a una de éstas. Larry Light, un conocido publicista, opinó sobre este tema hace algunos años y señaló que la batalla del marketing va a ser la batalla de las marcas y que estas van a convertirse en los recursos más valiosos de las empresas. La única forma de poseer mercados va a ser poseyendo marcas líderes en el Mercado. En este mismo sentido se expresa Stephen King, considerando la marca es tan importante para una empresa porque sostiene que los consumidores no compran productos, sino marcas y que éstas no pueden ser copiadas porque son únicas.

Otro reconocido autor que se refiere a la marca es Kotler quien la define como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. 

Finalmente, David Aaker brinda una definición más amplia y general del sentido de la marca, agregando que es la marca una protección tanto para el consumidor como para el productor de los competidores que intentan proveer productos parecidos o idénticos.

En este sentido, resulta muy interesante el concepto introducido por este mismo autor, Brand equity. Con ella se refiere al conjunto de recursos y habilidades relacionadas con una marca, su nombre y símbolo, que suman o restan al valor provisto por el producto o servicio. Los recursos y habilidades en los cuales la brand equity está basada difieren según el contexto. Aún así, se los puede agrupar en cinco categorías:

1. Lealtad a la marca
2. Reconocimiento del nombre
3. Calidad percibida
4. Asociaciones de marca, además de la calidad percibida
5. Patentes, relaciones de canal, etc.

## **Lujo**

No hay una definición estricta ni globalmente aceptada de lujo, por lo que nos basaremos en las interpretaciones del lujo de diferentes autores. Algunos semióticos sostienen que hay ciertos “códigos de lujo” que son consistentes entre las disciplinas y épocas (Maman Larraufie & Kourdoughli, 2014), pero hay mucha complejidad en la definición de una marca de lujo porque el lujo es un concepto relativo (Mortelmans, 2005) y la percepción de lo considerado como lujoso ha fluctuado en el tiempo (Cristini, KauppinenRäisänen, Barthod-Prothade, & Woodside, 2017). Por eso, Heine sostiene que “desde hace 20 años hasta ahora, hay consenso en la literatura de negocios en que no hay consenso en la definición de los productos y marcas de lujo”.

Acorde a Berthon et al., 2009, el lujo es más que una característica o set de atributos. Más que definir una marca de lujo en función de sus atributos, los autores la conceptualizan en función a tres esferas: el objeto (material), el sujeto (individual) y la colectiva (social). Lo material consiste en los materiales exquisitos, en la excelencia de producción, la alta funcionalidad y la performance increíble. La dimensión subjetiva, se refiere a los valores hedonistas de una marca de los consumidores. El elemento colectivo es el valor de los códigos de marca para otros.

Keller (2009) ofrece una definición basada en las acciones de marketing de las marcas de lujo y sostiene que las marcas de lujo tienen 10 características que las definen:

1. Mantienen una imagen premium
2. Crean asociaciones de marca intangibles
3. Calidad
4. Logos, símbolos y packaging son drivers de brand equity
5. Asociaciones secundarias a partir de personalidades, eventos, países, etc.
6. Distribución controlada
7. Estrategia de precio premium
8. Arquitectura de marca cuidada
9. Competencia amplia
10. Protección legal de marca y patentes

Dubois et al., 2001 brinda una definición a través de seis facetas definen y estructuran el concepto de lujo (y que pueden ser medidas ya sea de forma objetiva o por percepción de los consumidores):

1. Excelente calidad
2. Alto precio
3. Escases y exclusividad
4. Estética y polisensualidad
5. Patrimonio ancestral e historia
6. Superficialidad

Según Tynan, Mckenchie, & Chuon, 2010, los factores claves para identificar a las marca de lujo son la alta calidad, el alto precio, los productos no esenciales y servicios raros, exclusivos, prestigiosos y auténticos y la oferta de altos niveles de valor, simbólico y emocional (hedonista), a través de experiencias. Si bien es una definición precisa, términos como “no esenciales” o “prestigiosos”, requieren mayor definición.

Para Susana Campuzano, hay 5 ingredientes básicos de una marca de lujo que son la exclusividad, la calidad superior, la innovación y/o creatividad, la experiencia/la emoción y el precio elevado. Además, hay 4 ingredientes de categoría que son la artesanía, el estatus, el servicio y la personalización. Y por último están los ingredientes de estilo que generan más una segmentación horizontal que vertical, que son el diseño, la cultura, los sentidos y el propósito.

Para Werner Sombart (1979), lujo es “todo dispendio que va más allá de lo necesario” (p. 63) con dos vertientes. Sombart identifica el lujo cuantitativo con el “derroche”, mientras que el cualitativo es el propio “objeto de lujo”.

Según Vickers & Renand, 2003, los bienes de lujo son diferentes de los bienes no de lujo porque exhiben un mix distintivo de tres dimensiones de performance: funcionalidad, interacción simbólica y experimentación.

Heine, 2012 sostiene que las marcas de lujo están asociadas a percepciones de consumidores de alto nivel de precio, calidad, estética, rareza, singularidad y un alto grado



de asociaciones no funcionales. Además, el autor diferencia entre los conceptos de lujo, productos de lujo y marcas de lujo, a diferencia de otros autores.

Según Berry (1994), el lujo no es algo estático, es dinámico; es algo sujeto a la evolución de los deseos y de las necesidades, ambas deben ser satisfechas y avivadas con mejoras cualitativas y refinadas.

Nueno & Quelch, 1998, desde una perspectiva económica, mencionan que las marcas de lujo son aquellas en las que el ratio de funcionalidad / precio es bajo y en las que el ratio de utilidad intangible / precio es alto.

Esta definición es similar a la de Vigneron y Johnson, 2004, que sostienen que las marcas de lujo son aquellas cuya relación precio-calidad es la más alta del mercado; es decir, su precio es significativamente mayor que el precio de los productos con características materiales similares.

Hagtvedt & Patrick, 2009 explican que las marcas de lujo ofrecen productos premium, proveen placer como beneficio principal y conectan con los consumidores de un modo emocional.

En general, estas definiciones están basadas en percepciones del consumidor y todas tienen en común que usan múltiples dimensiones para definir una marca de lujo. Si bien algunas decisiones de marketing, como el alto precio, pueden aumentar la posibilidad de ser considerada lujosa, estas acciones no resultan en una marca de lujo si el consumidor no la percibe como tal.

Como conclusión, podemos definir que hay cinco elementos claves que los consumidores deben percibir para que una marca sea considerada de lujo:

1. Alta calidad
2. Ofrecer valor auténtico a través de beneficios, funcionales o emocionales
3. Imagen prestigiosa basada en cualidades como excelencia en el servicio
4. Merecer un alto precio
5. Ser capaz de provocar una conexión profunda con el consumidor

Analizando estos autores, podemos concluir que su definición es dinámica, tal como el lujo mismo, y que está evolucionando hacia una esfera más personal, relacionado con la

satisfacción personal, diferenciación, excelencia, artesanía, el saber hacer, placer y autenticidad.

### Diferencia entre Premium y Lujo

Según Heine, las marcas de lujo tienen que dominar la creación de simbología específica de lujo para resaltar la principal diferencia entre el segmento Premium y el de lujo.

Las compañías que no tienen nada más que comunicar que las características de sus productos solo pueden ser premium. Por ejemplo, Lexus se concentra en confort y otras características funcionales y Rolls-Royce, que tiene una historia rica y misteriosa.

Según Okonkwo, las marcas Premium son aquellas que aspiran a convertirse en marcas de lujo pero que, desde su estrategia de marca, está más similar a las marcas de gran consumo, aunque se dirijan a consumidores de productos y servicios de lujo. Otras definiciones son “marcas de lujo aspiracional”, “marcas de lujo para masas” o “marcas bien acabadas”. Estas definiciones se relacionan a la clasificación que hace Okonkwo de las marcas Premium.

- High Premium brands: como Ralph Lauren, Longchamp y Calvin Klein
- Medium Premium brands: como Furla y Lacoste
- Low Premium brands: como H&M y Zara. Estas marcas tienen lo que el autor denomina como “doble entrada”. Por un lado, sirven de entrada a consumidores de marcas de lujo que no habían comprado antes este tipo de marcas. Por el otro, sirven como entrada a las marcas de lujo, por las colaboraciones que hacen con marcas como Kenzo, Karl Lagerfeld, Versace, Lanvin, Balmain, V&R, entre muchas otras. Mango está adoptando una gestión de negocio característica de las marcas de lujo en lo respectivo a ubicación y diseño de sus locales, publicidad y comunicación y uso de famosos e influencers.

A su vez, las marcas de lujo desarrollaron también técnicas habituales en aquellas de gran consumo, como pre-colecciones con descuentos y colecciones crucero, para aumentar la rotación de productos.

Los beneficios emocionales se volvieron esenciales para la diferenciación de las marcas porque un creciente número de personas se están involucrando en el consumo simbólico y tienden a consumir un producto principalmente por la congruencia entre su personalidad y la personalidad simbólica del producto (Vigneron and Johnson, 2004).

Hay un gran repertorio de marcas Premium excelentes con una fuerte orientación a productos. Pero suele parecer duro para estas compañías dejar el suelo de los hechos duros por un mundo enigmático y casi esotérico de simbolismo de marca, donde los productos tienen casi un “aura”. Sin embargo, la combinación entre los beneficios funcionales y simbólicos es clave para pasar de ser Premium a de lujo.

### Gestión de las marcas de lujo

Diversos autores opinan que la gestión de las marcas de lujo debe estar guiada por una estrategia integral y caracterizada por la incorporación continua de nuevas tecnologías, un control riguroso en su gestión y una evaluación constante. En este sentido, Okonkwo (2007) sostiene que las marcas de lujo con éxito son las que supieron entender el desafío de encontrar un equilibrio entre tres aspectos: tener un concepto de marca atemporal y comunicar su herencia; ser actual y relevante en cada momento a través de un posicionamiento de marca claramente definido; y ser innovador en la construcción de un futuro para la marca. Y es que los consumidores de productos de lujo son cada vez más exigentes y difíciles de sorprender. Algunos exhiben los logotipos como muestra de estatus, mientras que otros parece que los esconden. De hecho, este comportamiento tiene sus raíces en la aparición de las marcas premium, las low cost y el fenómeno de lo gratis que tanto ha cambiado las reglas de consumo.

Según Susana Campuzano, experta en el sector del lujo, con más de 25 años de experiencia en puestos en empresas como Chanel, el éxito en este sector procede de la potenciación de ciertos atributos y de un posicionamiento bien diferenciado, todo ello en la proporción y la dosis correcta. Hay tres claves importantísimas para seguir teniendo éxito en el mercado: posicionamiento, diferenciación e innovación. Las marcas deben saber muy bien a quien se dirigen y adoptar los códigos de su target. Tienen que luchar por ofrecer algo diferente en un mercado híper saturado y en el que la competencia no es solo el lujo sino el resto del mercado. Por último, deben invertir como nunca en I+D porque estamos en un cambio de era y el lujo no puede competir sin la incorporación de las nuevas tecnologías.

Según Edgar Huber, presidente de la división de productos de lujo de L’Oreal Estados Unidos, los fabricantes de bienes de lujo deben buscar un equilibrio constante entre el volumen de ventas y el riesgo de disminución del prestigio de sus marcas al perder exclusividad. Otro desafío es el deseo creciente de los consumidores hacia productos personalizados. Los canales de distribución también tienen que ser tomados en cuenta por

los profesionales de marketing de marcas de lujo, dijo Huber. “En el segmento de cosméticos, lo que nos define no es sólo la innovación y la calidad de nuestros productos, también se trata de que las compras sean una experiencia satisfactoria”.

Los grandes almacenes han dominado las ventas de productos cosméticos durante años, señala Huber, pero con el reciente revuelo entre los minoristas del sector, las empresas del área están preocupadas por la fortaleza de sus redes de distribución. “Tenemos que vender nuestros productos y asegurar que se siguen vendiendo en el futuro. Descubrir medios nuevos y alternativos de comercialización será nuestro mayor desafío”

Lauren Schickler, vicepresidente de ventas internacionales y de marketing global en The Movado Group, fabricante de relojes suizo desde hace 120 años, sugirió que el crecimiento de las marcas de lujo está cada vez más unida a las licencias. “La nueva plataforma de crecimiento se producirá por medio de licenciar marcas por parte de grandes empresas multimillonarias y por el lanzamiento de productos”. El objetivo no es crear marcas, sino construir categorías, dijo Schickler que supervisa el marketing de los relojes de Tommy Hilfiger, cuya licencia de comercialización pertenece al grupo Movado. Schickler señaló que Hummer tiene un nombre asociado a una fragancia, Burberry licencia productos de cuero, y Coach es ahora una marca de lifestyle. La empresa ha licenciado prácticamente todo, desde muebles para el hogar a relojes y zapatos. Ya no es solamente una empresa de bolsos. Como explican Kapferer y Bastien, la mayoría de las marcas de lujo hoy venden productos que no son productos de lujo en sí. Son extensiones hacia abajo que buscan usar la marca para vender productos tales como anteojos, fragancias masstige y accesorios, entre otros. En estos segmentos, aplica el marketing clásico de aumentar la eficiencia con metodologías y técnicas similares a las de los productos masivos (segmentación, posicionamiento, pre-testing, encuestas, etc.). Estos productos tienen un allure de lujo, pero no lo son. Pero el problema con los productos de lujo es que todos esos métodos no aplican. Para entrar al mercado de lujo, construir una marca exitosa y lograr que permanezca siendo lujosa, uno debe olvidarse de los métodos tradicionales, darlos vuelta.

Según Egan, los fabricantes de bienes para el mercado de lujo están librando una batalla para conseguir un equilibrio entre la exclusividad y el aumento del volumen de ventas en un momento en el que la definición del estilo de vida de lujo está pasando por constantes

cambios. “Creo que la industria está en proceso de redefinición. Yo diría que Starbucks es una marca de lujo; pero no del tipo tradicional, representa una nueva marca de lujo”.

Los profesionales del marketing deberían intentar buscar maneras de dominar el “espacio emocional” en su categoría. “El lujo se ha convertido en tantas cosas”, explica Egan. “Son incontables los consumidores que hoy en día tienen que decidir si desean adquirir un bien más caro. Pocos pueden darse el lujo de comprar objetos caros en todas las categorías. Entonces, ¿cómo encontrar a los consumidores que están dispuestos a adquirir un producto sofisticado en una determinada categoría? “Agarrarse a la exclusividad puede que no sea una opción, dijo. “Si una marca de lujo es purista y no se comercializa para las masas, corre el riesgo de que alguien se apodere de ella y haga esto mismo”.

Al mismo tiempo, detectamos un proceso de erosión en el mercado medio. “Antiguamente la gente rica tenía un estilo de vida propio”. Ahora, gente de todas las edades y niveles económicos variados tienen aspiraciones diversas en diferentes etapas de su vida. “El mercado medio es bastante inestable; es más arriesgado.” Para trasladar el mercado medio a los bienes de lujo, los profesionales de marketing necesitan asegurarse de que sus productos son creíbles, sugirió Egan. Incluso si los consumidores menos sofisticados no pueden distinguir entre un producto de lujo y otro de calidad inferior que lo sustituye, seguirán el ejemplo de aquellos compradores más experimentados capaces de distinguir una cosa de otra. “Si no es creíble para el experto, el novato dejará de desearlo”. Incluso si una marca intenta llegar a un mercado más amplio, son los gerentes los que deben proteger la esencia de su bien de lujo, dijo Egan. “Lo que importa, en realidad, es cómo se mantiene la imagen y de qué modo se fijan precios accesibles, de tal forma que las personas puedan adquirir parte de aquello que se ofrece, pero no todo”. Egan concluyó diciendo que, a pesar de los desafíos y de las inestabilidades que hoy caracterizan al comercio del lujo, “el futuro del segmento es prometedor”. Señaló que se están abriendo nuevos mercados; además de eso, países en desarrollo como Rusia, China e India representan nuevos mercados de gran tamaño.

Incluso en las naciones desarrolladas, añadió, no faltarán oportunidades, porque las personas siempre quieren conocer las novedades. Una característica fundamental de las marcas de lujo es que son pedagógicas. “A las personas les gusta informarse –desde tomarse unas vacaciones de lujo hasta aprender sobre el café o leer sobre coches en revistas especializadas. Creo que esa es una señal positiva para el crecimiento futuro”.

### Factores que afectan actualmente a la industria de lujo

Okonkwo (2007) menciona once características del mercado actual que afectan al mercado/marcas de lujo.

1. Rápido crecimiento de la información, de las comunicaciones y de la tecnología móvil. Aunque estamos expuestos cada vez a más información, lo cierto es que, como señalan Ollé y Riu (2009), nuestro cerebro sigue teniendo la capacidad de absorber solamente 300 bits de información por segundo. Por eso las marcas deben “trabajar la información y seleccionar los mensajes claves para simplificar la oferta y competir por su atención”. Es esencial para la industria del lujo potenciar su oferta y mejorar su propuesta de valor.
2. Aumento de la riqueza individual y de la oportunidad de generar más riqueza: debido al aumento de poder adquisitivo en países occidentales, a la apertura de países orientales y al crecimiento de países emergentes, los consumidores de lujo, que a principios del siglo XX eran un grupo muy reducido, se multiplicaron.
3. Incremento de la capacidad de gasto de la mujer: se debe a muchos factores, entre ellos:
  - a. Posponer la edad del matrimonio y de la maternidad
  - b. Menor cantidad de hijos por madre
  - c. Más mujeres incorporadas a la vida laboral
  - d. Más mujeres en cargos jerárquicos, con mejor remuneración
4. Esto provocó que, en la generación millennial, las mujeres tengan la mayor capacidad relativa versus otras generaciones. Esto tiene un impacto alto en la industria del lujo porque se estima que, de cada cinco productos o servicios de lujo, 4 son adquiridos por mujeres.
5. Aumento de los viajes, de la exposición intercultural y de los intercambios artísticos: estos factores trajeron grandes cambios, incorporando al mercado productos nuevos y costumbres diferentes. Según Okonkwo (2007), el 25% de las ventas de la industria del lujo están hechas por turistas en el país de visita.
6. La saturación de los medios de comunicación y la necesidad de estar al día: los consumidores y las marcas necesitan estar siempre al tanto de las últimas tendencias, provocando que los consumidores demanden cada vez más información específica sobre sus marcas y haciendo que la industria de lujo sea cada vez más competitiva.

7. La generalización de las marcas premium de gran consumo del sector de la moda: el éxito de marcas como H&M, Gap o Zara revolucionaron el sector y crearon un nicho para el surgimiento de muchas marcas Premium.
8. Incremento en el uso de las tarjetas de crédito: esto provoco un aumento en la variedad y flexibilidad en las formas de pago, que a su vez provoco aumentar la capacidad de gasto de los consumidores, especialmente para comprar productos de lujo. Algunas marcas lanzaron además tarjetas de fidelización, que les permite premiar a sus clientes con descuentos o premios y estudiar su comportamiento, que les permite ofrecerles promociones y acciones específicas para sus gustos.
9. Nuevos movimientos migratorios en el consumo: hoy se vive una globalización de gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial. Esto es una gran oportunidad para las marcas de lujo para aumentar sus ventas.
10. Fenómeno de “usar y tirar”: en la sociedad actual es relativamente común usar y tirar productos como ropa, muebles o tecnología. Según Andersen, esto es fruto de la globalización y de que productos de necesidades básicas, como alimento o vestuario, hoy tienen un costo menor. “Hoy en día, las necesidades básicas como la ropa se pueden fabricar de forma tan barata como para que sea casi desechable”. Esta cultura de “usar y tirar” prevalece sobre la conservación y cuidado de hace unos años. Esto no pasa en el caso de los productos de lujo porque tienen un precio muy elevado como para no pensar en cuidarlos /arreglarlos. Igualmente, para poder dar una respuesta a los que buscan la novedad constante, surgieron empresas que alquilan o intercambian productos de lujo y tiendas de lujo de segunda mano, entre otras.
11. Nunca antes la industria del lujo había sido tan accesible a tanta gente: Okonkwo menciona que esto se debe a varios motivos:
  - a. Aumento de la riqueza global
  - b. Atributo “exclusividad” perdió intensidad con la entrada de categorías de precio más bajo, como cosméticos
  - c. Baja en los costos de producción por fábricas en países asiáticos, de Europa del este o Latinoamérica
  - d. Traslado de servicio de postventa y call centres a países más baratos

### El lujo y la globalización

Ya nada es local, ni los clientes, ni los mercados ni las marcas. El cliente viaja física y virtualmente. Los mensajes han de ser globales pero plurales. Lo local deja de ser algo

físico identificado con un territorio y se convierte en un contenido aspiracional que pertenece a todos.

### El lujo y el mundo digital

El e-commerce ya representa más del 7% de la cifra total del lujo, y que se configura como el tercer mercado del lujo después de Estados Unidos y China. Según Campozano, el lujo encaja a la perfección con el mundo digital porque si bien es cierto que hay elementos que son dispares como la exclusividad, el control o la virtualidad, hay una serie de ventajas que lo favorecen. El mundo digital no es solo el escenario y el mundo del nuevo cliente y las nuevas generaciones, sino que permite un desarrollo de la imagen y el contenido muy favorecedores para el lujo. Por otro lado, le ofrece al lujo un conocimiento del cliente único, algo que era uno de los grandes retos del lujo. La revolución de los datos va a suponer una verdadera revolución para el lujo.

### Los millennials y el lujo

Según Susana Campuzano, el lujo está muy centrado en los millennials porque ya son la nueva fuerza de consumo. Los millennials tienen una forma de ver y entender el lujo mucho más natural, relajada y relacionada con las vivencias que con la posesión de objetos y el estatus. No se sienten ni abrumados ni cohibidos por el lujo. Nacieron cuando el lujo se estaba democratizando y lo tienen a un click en sus dispositivos y en todo tipo de formatos (alquiler, liquidaciones, vintage, ofertas, experiencias, aplicaciones, redes como Instagram en la que se relacionan de forma directa con las grandes marcas sean o no consumidores). Según el libro “La generación y el lujo” de Grégory Kasper y Eric Briones de 2014, el 83% de los millennials está de acuerdo con comprar lujo en tiempos de crisis. Es esta una generación que va a redefinir el concepto de lujo hacia algo más auténtico, responsable y relacionado con el Premium. Esto no quita que sean grandes adictos a las marcas y a un lujo en el que se ven no sólo como consumidores sino también como creadores.

Según Ayres, muchos de los consumidores que hoy en día adquieren productos de lujo no quieren esperar a darse la gran vida. En general, los fondos para que estos jóvenes compren bienes de lujo provienen de los padres de la generación del *baby boom* que ayudan a sus hijos a financiar ese estilo de vida. Lauren Schickler, vicepresidente de



ventas internacionales y de marketing global en The Movado Group, explico que el cambio de la renta y datos demográficos dieron un tremendo poder de compra a la gente joven, hasta tal punto que es posible ver a adolescentes de secundaria llevando bolsos de Christian Dior. “El número de jóvenes que tiene el poder financiero de adquirir bienes de lujo es sorprendente”, dijo.

Estas nuevas definiciones de lujo y riqueza están haciendo que sea cada vez más difícil dirigir la publicidad a este mercado de alto poder adquisitivo, según explica Ayres. “Ya no se trata de los datos demográficos”, dijo, añadiendo que gracias a ellos antes bastaba con mantener el foco publicitario en publicaciones como *Architectural Digest*, pero ahora tiene que asegurar su presencia en revistas menores como *Dwell* y *Wallpaper*. “Ahora tienes que estar presente en esos sitios más pequeños, porque es lo que los jóvenes de 25 años están leyendo”. Shickelr agrega que el desafío es que “actualmente ya no basta con dirigirse a su *target*; es preciso entender como éste está cambiando, sin descuidar al cliente principal”.

En cuanto a las características de las marcas que prefieren, son similares en marcas de lujo y de no lujo y son poseer tecnología o innovación, ofrecer un contenido relevante que sea creativo, interactivo y autentico e identificarse con su mundo Buscan marcas que les permitan expresarse, que les ofrezca la oportunidad de ser partícipes de la creación de la marca, y valoran mucho las marcas con responsabilidad social y que ofrezcan algún beneficio social adicional a su producto. (Havas Media).

### Capítulo 3: Prototipo y caso de estudio

#### Brand Love y Love Brands

Desde hace algunos años, los académicos están especialmente interesados en estudiar el “amor” de los consumidores por las marcas.

Han asociado las love brands a estar asociadas a un WOM positivo y a lealtad (Carroll and Ahuvia 2006; Fournier 1998; Thomson, MacInnis, and Park 2005), mayor deseo de pagar un precio mayor (Thomson, MacInnis, and Park 2005), y perdón a las fallas de la marca (Bauer, Heinrich, and Albrecht 2009), entre otros. Aun así, no hay un gran acuerdo sobre lo que “Brand love” significa.

En un estudio realizado de forma cualitativa y cuantitativa (Albert, Merunka, and Valette-Florence 2008), se identificaron 11 dimensiones para estudiarlo, pero hay autores que avalan un sistema mucho más sencillo e intuitivo. Para este estudio, nosotros aplicaremos el Brand Love Prototype, desarrollado por Rajeev Batra, Aaron Ahuvia, & Richard P. Bagozzi. El mismo incluye 10 componentes principales:

Excelente calidad/cualidades: los consumidores siempre destacan las cualidades atractivas de las marcas que aman, como confianza, diseño innovador, durabilidad, etc. Si bien no se habla de incondicionalidad, si se menciona que es la mejor opción disponible. De hecho, una de las razones para explicar el “no amor” por una marca, es considerar que existe otra mejor. La única queja regular en discusiones sobre “love brands” que surgió en el estudio realizado por los autores fue el alto precio de marcas de lujo, pero creían que estaba justificado. Si nunca habían comprado el producto (y realmente lo deseaban) mencionaban un precio exorbitante, muy lejano al real, haciéndolo lucir aún más especial.

Fuertes valores y razón de ser: según el estudio, las marcas tienen mayor probabilidad de ser amadas cuando tienen una conexión con algo más profundo, como identidad cultural, sentido existencial, etc. Por ejemplo, un consumidor ama Canon porque su hobby es hacer álbumes de fotos creativas para sus seres queridos y ella veía a la marca como una parte de esas relaciones.

Premios intrínsecos: una love brand provee un premio intrínseco porque crea estados psicológicos tales como la felicidad, que son percibidos como parte de usar el producto.

En general, las Love Brands producen premios intrínsecos y también extrínsecos (performar un acto porque lo amas versus performar un acto para conseguir algo (Babin, Darden, and Griffin 1994, p. 645). Cuando las marcas proveen solo premios extrínsecos, no son percibidas como love brands, sino como útiles para conseguir algo que amaban.

Identidad propia: los consumidores del estudio se identificaban fuertemente con las cosas que amaban, demostrando la importante función de las “love brands” de expresar sus identidades y resaltar otras deseadas (Belk 1988; Escalas and Bettman 2003, 2005).

Como conversar de una “love brand” es una parte importante de la construcción de identidad, altos niveles de WOM deberían estar asociados con las mismas.

Afecto positivo: los consumidores describieron su experiencia con las “love brands” en términos emocionales positivos. Estas sensaciones estaban relacionadas con el afecto y sentimientos cálidos, típicos del amor (Hatfield 1988).

Deseo pasional y un sentido de “natural fit”: los encuestados hablaron de una sensación de conexión y armonía entre ellos y sus “love brands”. Para algunos, esa sensación de “rightness” de la relación incluía un fuerte deseo por la marca, lo que refleja su pasión por la misma. Albert, Merunka, and Valette-Florence (2008) sostienen que la pasión es la primera dimensión en un amor por una marca y cuando este sentimiento de “natural fit” se combinaba con el deseo apasionado, los consumidores a veces lo mencionaban como amor a primera vista.

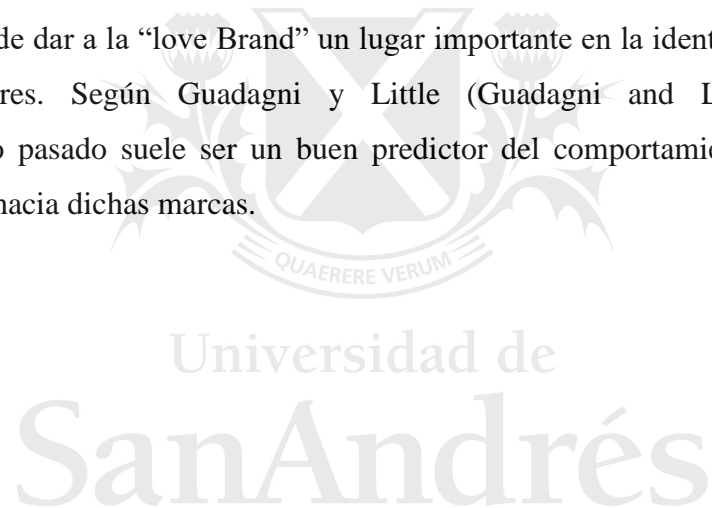
Vínculo emocional y “corazón roto” anticipado: sentirse vinculado y emocionalmente conectado con una marca, emergió como un aspecto importante de una love brands. En adición a estos aspectos emocionales positivos, otros estudios demostraron que los consumidores tienden a sentir un fuerte deseo de mantener proximidad con sus objetos amados, llegando a sufrir stress cuando anticipaban o experimentaban separación de ellos (Hazan y Zeifman 1999; Park et al. 2010; Thomson, MacInnis, y Park 2005). En este estudio, estos vínculos se percibían en los comentarios que mencionaban que amaban a la marca porque era única e irrepetible y que sentirían su ausencia.

Deseo de invertir: los encuestados mencionaban una disponibilidad a invertir altos niveles de tiempo, energía y dinero en las “love brands”. Estas inversiones resaltan la importancia

de la marca y aumentan la integración en la identidad del consumidor, y en consecuencia el compromiso con la marca. Como los consumidores tendían a tener stress si iban a perder la marca (Hazan y Shaver 1994), estaban más dispuestos a ser insensibles al precio (Thomson, MacInnis, y Park 2005).

Frecuencia de pensamiento y uso: según Fournier (1998) para que una marca desarrolle una relación legítima, el consumidor debe involucrarse con ella con a través de comportamientos frecuentes e interactivos. En el estudio se probó también que los consumidores relacionaban cuanto tiempo pensaban en una marca como un criterio clave para determinan cuanto la amaban.

Duración de uso: el hecho de tener una larga historia con una marca, fue muchas veces mencionado como uno de los aspectos principales de una “love brand”. Esta historia compartida puede dar a la “love Brand” un lugar importante en la identidad personal de los consumidores. Según Guadagni y Little (Guadagni and Little 1983), el comportamiento pasado suele ser un buen predictor del comportamiento futuro, esto implica lealtad hacia dichas marcas.



## **Lancôme**

### Historia

Fue fundada el 21 de febrero de 1935 por Armand Petitjean (1884 – 1970) en Francia. Petitjean era un ex diplomático, aventurero y visionario, que había colaborado con Francois Coty, considerado el padre de la perfumería moderna (1874 a 1904), en el desarrollo de su línea de productos (conocida mundialmente por sus fragancias). Cuando sus diferentes percepciones del mercado sobre la producción y las ventas se hicieron evidentes, y ante la decisión de Coty de empezar a masificar sus productos, la alianza se disuelve y Petitjean decide formar su propia compañía. A sus 50 años, Armand Petitjean fundó Lancôme con la intención de crear una marca global, pero al mismo tiempo, quería que contase con un marcado carácter francés. Su objetivo era convertir a Francia, que ya era referente en el sector de moda, en el centro de la producción de cosmética, que en ese momento era Estados Unidos, con las marcas Helena Rubinstein y Estée Lauder. Al respecto, Ana Jaureguizar, directora de Lancôme España menciona que “Francia creó el perfume, las francesas eran icono de estilo, el país sabía cómo comercializar el lujo, solo faltaba hablarle al mundo desde la belleza francesa”.

Fue un hombre enamorado de la mujer y de lo femenino que ha encarnado desde sus orígenes las dos constantes de una marca de belleza moderna: la complementariedad entre perfume, tratamiento y maquillaje y la necesidad de dirigirse a una clientela internacional. Creo una firma para las mujeres porque las consideraba fascinantes, conmovedoras y sublimes.

Cuando tuvo que decidir el nombre, en un primer momento Petitjean pensó en el pueblo de su infancia, Saint Loup, pero sonaba muy poco femenino. Soñaba con un nombre que suene muy francés, muy chic, que rime con Vendôme... Brantôme. El nombre de LANCÔME fue sugerencia de un amigo cercano Guillaume d’Ornano a partir del nombre de un castillo medieval en Vendoeuvres, “Lancosme” situado en el corazón de Francia en l’Indre. Hubo que cambiar la “s” por un acento circunflejo para lograr un resultado armonioso en la resonancia, elegante en su grafismo y para que pudiera ser pronunciada en todos los idiomas. El acento circunflejo, tan específicamente francés, señala al mismo tiempo la nacionalidad de la marca: Lancôme = Francia. La mayoría de los productos de

la marca que presentan una o se escriben con este acento circunflejo, para mantener la esencia de su fundador.

Para crear el logo de la marca, su fundador se inspiró en su afición por las rosas, que solía cultivar en su jardín. Esta flor, a pesar de ser muy sencilla, tiene ese “je ne sais quoi” que representa a la perfección la identidad de la marca francesa. En 1973 los viveros y rosaledas la Maison Delbard, especializada en la creación y conservación de especies frutales y de las rosas más reconocidas de todo el mundo, fue la encargada de escoger de entre más de 20000 flores polinizadas, la rosa absoluta, la rosa de mayor resistencia, adaptabilidad y vivacidad de la época, bautizada con el nombre de la Rosa Lancôme. Esta rosa destacó ante todo por su belleza, pero también por sus excepcionales cualidades de vivacidad y resistencia. Su creador la cultiva únicamente sobre pedido en Francia, en la región de los Castillos del Loira, en pleno campo y una sola temporada al año para una producción anual limitada a sólo unos cuantos miles de rosales. La rosa Lancôme es aún en día la imagen y el emblema de la marca, sino también y cada vez más, una fuente de inspiración de nuestros Laboratorios de Investigación para crear tratamiento.

La aparición de Lancôme se planeó con gran cuidado. En 1935, en la apertura de la Exposición Universal celebrada en Bruselas Petitjean presentó cinco fragancias, que representaban los cinco continentes y buscaban llegar a todas las mujeres del mundo. Dichas fragancias fueron Tendre Nuit, Bocages, Conquete, Kypre y Tropiques. Los frascos, diseñados por George Delhomme, tenían un estilo barroco que contrastaba con el minimalismo de la época. Las fragancias ganaron doble medalla en la exhibición y el resultado fue excelente para la imagen de la recién nacida firma Lancôme.

Así hablaba Petitjean, en la Escuela Lancôme de sus fragancias:

*“ Tropiques, es la miel. Con su gruesa capa de especias y de aromáticas, le sienta mal a las inglesas y a las nórdicas, pero es capaz de enamorar a la gran señora y a la artista. Conquête, y su intenso olor a rosas sobre un fondo Chipre, gustará todas aquellas que quieran hacer una entrada triunfal en el teatro o en un restaurante. El fresco y lánguido Bocages es perfecto para las jóvenes y sobretodo seducirá a las suecas, las noruegas, las belgas, las alemanas y las francesas del norte. Kypre tiene que ser tratado como un buen borgoña, es necesario que envejezca en la botella. En nuestro clima sería sobretodo un perfume de invierno y de fiesta. Pero en Oriente y en América del Sur, es una nota que gusta en todas las estaciones del año...”*

Estos lanzamientos fueron un éxito y le permitieron a Petitjean rápidamente entrar en el mercado del cuidado de la piel de lujo. En 1936 Lancôme conoció una revolución sin precedente al crear el primer tratamiento de la Casa: Nutrix , la primera línea de tratamientos para piel reseca y deshidratada. Fue necesario un año de investigación para que su fundador, asociado en ese entonces con el químico Pierre Velon y dos investigadores de renombre (los doctores Medynski y Simonnet), creara una fórmula pensada como un "alimento para la piel". El tratamiento fue creado para "darles a las mujeres el deseo de ocuparse de ellas". que se convirtió en un éxito y llegó a ser recomendada en los años cincuenta por el Ministerio de Defensa británico como "la única crema remedio en caso de ataque nuclear". Nutrix fue un éxito absoluto, sentando las bases de la historia de Lancôme como marca referente en tratamiento, y se vende hasta el día de hoy.

Dos años más tarde, incursionó en el maquillaje con un revolucionario lápiz labial rojo, con aroma a rosa búlgara, que fue líder del mercado durante los 30 años siguientes.

*"Una mujer debe tener labios lustrosos, como los de un niño. Por su parte, un empaque labial deber merecer a su dueño", decía Petitjean.*

Petitjean, en su búsqueda de crear una marca con la que ofrecer la elegancia y el esplendor de Francia a todo el mundo, envió en el año 1946 a un grupo de mujeres (que previamente había formado en su propia escuela) a diversos lugares del mundo para dar a conocer y promocionar Lancôme. Estas serían las primeras embajadoras de la marca, que permitieron una rápida e inédita expansión de Lancôme por los cinco continentes. Así logró que para 1955, la marca ya se comercializaba en 98 países y rompió los esquemas una vez más lanzando la línea de productos Oceane, fabricada con agua de mar enriquecida. La sucesión de Petitjean estaba garantizada en su nieto, Jean Claude, que se había formado como perfumista y hablaba diez idiomas. Pero todo dio un giro repentino cuando, ese mismo año, falleció su esposa y su sucesor decidió no tomar las riendas del negocio. Además, desechó el concepto de unos nuevos y modernos envases de labiales, desechables y retráctiles. La competencia lo aprovechó y las ventas de Lancôme cayeron.

Para 1961, la situación financiera de la compañía era complicada y las deudas empezaron a agobiar a la familia fundadora, que decide vender el negocio.

Lancôme fue adquirida por L'Oréal en 1964, incorporándose a su división de productos de lujo, y rápidamente comenzó otra historia de éxito. En sus más de 80 años de vida, Lancôme se ha convertido en la marca número uno en el mercado selectivo de cosmética femenina y que funciona en más de 130 países. Como dato para corroborar su éxito: vende tres productos cada segundo.

### Productos

La marca tiene tres ejes: fragancias, cuidado de la piel y maquillaje.

Los productos más vendidos de Lancôme son:

Cuidado de la piel: Génifique (cuyo serum es el SKU más vendido de la marca a nivel mundial), Visionnaire, Absolue, Rénergie MultiLift e Hydrazen Neurocalm.

Maquillaje: Hypnôse, L'Absolu Rouge y Teint Idole Ultra.

Fragancias: La Vie est Belle y La Nuit Trésor. Su fragancia La Vie est Belle, lanzada en 2012, fue un éxito mundial y actualmente se vende 1 frasco cada 5 segundos. Marcó un cambio profundo en la estrategia de la marca, quien antes consideraba el eje de fragancias como táctico y paso a representar un tercio de su facturación. Se necesitaron 5521 versiones y tres años de desarrollo para lograr el resultado final. En su creación participaron tres de los más reconocidos perfumistas franceses, entre los que están Dominique Ropion y Anne Flipo. Algo muy particular es que la fragancia no tiene base prefabricada y que la mitad de los ingredientes utilizados son de origen natural.

Si bien mantiene estos productos a nivel global, también desarrolló gamas de venta exclusiva en Asia y otras de venta exclusiva en Estados Unidos. Como la mayoría de las marcas, también tiene propuestas de productos exclusivas para Travel Retail.

### Publicidad y embajadoras

A pesar de la afirmación del fundador Armand Petijean de que Lancôme nunca anunciaría, hoy Lancôme es uno de los principales anunciantes en el ámbito de la belleza de lujo. La marca está presente en medios televisivos, vía pública, digital y gráfica.

En gráfica, sus anuncios pueden verse en numerosas publicaciones de todo el mundo, desde Harper's Bazaar hasta Vogue. Los anuncios de Lancôme han sido rodados por los



principales fotógrafos, entre ellos Peter Lindbergh, Mario Testino, Mario Sorrenti, Nick Knight, Steven Meisel, Brigitte Lacombe, Patrick Demarchelier y Dusan Reljin.

Además, la marca tiene fuerte pauta de sus fragancias en televisión abierta y en televisión por cable.

Una de las principales características de Lancôme es su asociación a actrices, supermodelos globales, maquilladoras y perfumistas.

La primera embajadora de la marca fue Isabella Rossellini. Desde 1983 y durante 14 años, la actriz y modelo representó a Lancôme protagonizando numerosas campañas entre las que destaca la del perfume Trésor, del que fue musa desde 1990 hasta 1995. Desde entonces, es larga la lista de embajadoras que pasaron por la marca. La actriz y modelo española Inés Sastre ha representado a Lancôme como portavoz mundial desde 1996, en 2005 se unió la modelo ucraniana/canadiense Daria Werbowy. En 2008 se sumó la modelo dominicana Arlenis Sosa y en 2009 la hija de Isabella Rossellini, Elettra Rossellini Wiedemann, se convirtió en la nueva cara de Lancôme. Algunas de las otras embajadoras que acompañaron a la marca a través de los años son Juliette Binoche, Uma Thurman, Drew Barrymore, Mena Suvari, Emma Watson y Anne Hathaway.

Clive Owen fue el primer, y único, portavoz masculino de la gama Lancôme de cuidado de la piel para hombres y la fragancia Hypnôse Homme.

Las embajadoras globales actuales son Julia Roberts, Penélope Cruz, Kate Winslet, Lilly Collins, Taylor Hill y Lupita Nyong'o. Lupita es keniana, pero nacida en México, graduada de Yale y ganadora del Premio de la Academia y es la primera embajadora negra de la marca. Al respecto, ella menciona: "Me siento particularmente orgullosa de representar su visión única para mujeres y la idea de que la belleza no debe ser dictada, sino una expresión de la libertad que tiene una mujer de ser ella misma". A través de la embajadora, la marca expresa su visión global y universal de una belleza diversa. En cuanto a Taylor Hill, como menciona Françoise Lehmann, Directora Internacional de Lancôme, "Taylor Hill es una joven muy inspiradora para su generación: es inmensamente curiosa, de mente abierta y tiene una actitud positiva ante la vida", es una embajadora de tan sólo 20 años, que cuenta con 4 millones de seguidores en Instagram y que busca acercar a la marca a un público joven y digital.

La marca ha anunciado recientemente la vuelta de su musa y primera embajadora, Isabella Rosellini. Representa, a sus 63 años, la esencia de la mujer Lancôme: una mujer que ha sabido aliarse con el paso del tiempo. La actriz es además consciente de la dimensión que tiene su regreso a Lancôme: ‘soy consciente, además, de que esta decisión supera mi mera presencia como imagen y que formo parte del importante movimiento por el que Lancôme incluye en su universo a todas las mujeres, cualquiera sea su edad’. Desde la marca, se ha manifestado Lehmann diciendo que “más allá de los valores de la marca, que ella representa magníficamente de una forma muy natural, Isabella encarna la idea de una belleza completa, sinónimo de bienestar. Además, mantiene una actitud muy positiva y serena frente al paso del tiempo, que ella siente como algo liberador y que ayuda a la propia auto-afirmación”.

Ahora, por primera vez en la historia, Lancôme contrató a una “embajadora digital”. Ella es Chiara Ferragni, creadora del blog “The Blonde Salad”. Actualmente es una de las influencers más reputadas, con casi 12 millones de seguidores en Instagram, más de 600.000 visitas mensuales, una plataforma de compra online y tres tiendas físicas en Milán, Shanghai y Chengdu. La revista Forbes la nombró en 2017 'Most Powerful Fashion Influencer'. "Nuestra colaboración con Chiara Ferragni simboliza nuestra voluntad de inspirar cada vez más a las mujeres jóvenes con modelos con los que se sientan identificadas", señala Françoise Lehmann, directora general de Lancôme Internacional.

Como característica para ser embajadora, la marca resalta que todas son mujeres carismáticas, energéticas, que transmiten amor por la vida y con una identidad sólida y atractiva. Buscan mujeres consagradas en su profesión, talentosas y que sean la expresión de una belleza segura, real, natural y universal, que se mantiene moderna y pegada a la tierra.

Algo sorprendente es que no hay francesas entre las embajadoras. Al respecto, el fundador solía decir que “no tienes que nacer en París para ser parisina”.

### Alianzas

Como Lancôme no es una “marca de diseñador”, a diferencia de otras de la competencia como Dior, Givenchy, Chanel y YSL, busca tener un contacto frecuente con el mundo de la moda y lo hace a través de alianzas con diferentes diseñadores.

Así, desde hace muchísimos años, diferentes creativos han colaborado con la marca para realizar ediciones limitadas, colecciones, y visuales, entre otros. El dúo de diseño Proenza Schouler creó un vestido inspirado en la fragancia Hypnôse de Lancôme y Alber Elbaz diseñó el envase para un trío de máscaras. Desde hace algunos años, todas las colecciones Fall son en alianza con un diseñador de renombre. En 2016 la diseñadora elegida fue Sonia Rykiel, en 2017 Olympia Le Tan y para 2018 la marca vuelve a apostar por Proenza Schouler.

### Maquilladores

Lancôme ha colaborado con varios artistas de maquillaje. Fred Farrugia creó 13 colecciones de color durante su mandato como director de maquillaje artístico (1997-2004). Su colección «Pollen» en 2000 introdujo el primer brillo de labios de la industria en un tubo: Juicy Tubes. Lancôme Maquillaje anunció en enero de 2015 que la artista de maquillaje del Reino Unido Lisa Eldridge había sido nombrada como su directora creativa global. Hace 5 meses, la marca anuncio que Lisa dejaba su puesto. El nuevo director creativo de maquillaje aún no ha sido anunciado, pero desde la marca cuentan que se presume que será alguien mucho más joven, vanguardista y digital.

## **Lancôme y los millennials**

Como marca con más de 80 años de antigüedad, Lancôme no es la primera marca en la que los millennials piensan cuando están buscando maquillaje, tratamiento o una fragancia nueva, pero la marca está trabajando fuertemente para reinventarse y para cambiar esa percepción. Lancôme busca, según sus declaraciones, alcanzar a las generaciones jóvenes mientras que mantiene su imagen como la más icónica marca de lujo francesa. Algunas de las acciones que está desarrollando son:

### Embajadoras millennials

La marca tiene ahora dos embajadoras puramente millennials como Taylor Hill y Lily Collins.

### Lanzamientos millennials

Desde hace algunos años, la marca está haciendo un esfuerzo para desarrollar productos especialmente pensados para millennials y su estilo de vida. En la categoría de make up, la marca tiene dos bestsellers para este segmento, Monsieur Big y Matte Shaker. Ambos comparten un nombre innovador, packaging muy disruptivo, Taylor Hill como embajadora y una forma de comunicar muy particular.

Monsieur Big: la máscara de pestañas es el producto de maquillaje preferido de los millennials y por eso desarrolló una máscara de pestañas para lograr un efecto “pestañas postizas”. Eligió una embajadora millennial como Taylor Hill y desarrolló un kit de comunicación absolutamente innovador para la marca, con una gran cantidad de tutoriales, videos before/after, comparación con pestañas postizas. Su slogan “its a match” está inspirado en la famosa red social Tinder.

En skincare, desarrolló la línea Energie de vie. En fragancias, no hay aún ninguna línea pensada para este segmento, pero la marca ya anunció un gran lanzamiento para este target en 2019/2020.

Independientemente de estos nuevos pilares, la marca desarrolla muchos productos “one shot”, entre los que se destaca la línea “Instatrends”, que es una colección de productos in/out que están creados en base a las tendencias de Instagram. Vienen muy pocas

unidades de cada producto y solo se pueden comprar durante un mes, que es la vigencia de la tendencia. Al mes siguiente, los productos ya serán otros y estarán de acuerdo a la última tendencia de la red social. Muchos de estos productos siguen la tendencia de multifunción, que permite un uso más inteligente y “time-saving”. Así, podemos encontrar lápices para ojos y labios, bases inteligentes y tonalizadores para todo el rostro, entre otros.

Todos estos productos tienen un posicionamiento inferior al promedio de la línea, ya que están pensados para ser accesibles a los millennials, siendo muchas veces su primer cosmético de lujo.

### E-commerce

La marca lanzó este año su versión 3 de su página, marcando un nuevo hito e incorporando tecnología y contenido innovador. La Vice-presidente de e-commerce de Lancôme, Sarah Williams, explicó que “tuvimos que mirar fuera de la industria de belleza online para entender que es lo que las consumidoras realmente quieren en una experiencia online, porque sencillamente no existían páginas así en la industria hasta hoy”.

Este nuevo sitio está revolucionando la forma en que las consumidoras compran, porque da respuestas a los que saben exactamente lo que quieren para que lo puedan comprar rápidamente pero también a los que les gusta pasar mucho tiempo explorando y aprendiendo sobre los productos (además de a todos los que están en el medio).

La nueva versión cuenta con el contenido online más avanzado disponible, como shade finder con tecnología Sight Commerce Infinite para labiales y bases en el que se puede elegir el tono de piel y de labios de cada consumidora para entender como le quedaría el producto. Esto permite reducir el stress que produce comprar cosméticos online, permitiendo saber cómo un cierto color o look va a lucir en sus rostros. Ofrece también comparativo de productos, posibilidad de armar wishlists, QuickShop que permite añadir productos al carrito o a la wishlist sin necesidad de ingresar a la página del producto. Ítems discontinuados es una herramienta única en su tipo que sugiere productos similares alternativos a los productos amados por las consumidoras que ya fueron discontinuados. Enhanced Navigation permite una búsqueda online optimizada para encontrar rápidamente lo que las consumidoras están buscando. Los productos están organizados en familias

para facilitar su búsqueda, con filtros y posibilidad de compararlos para que los consumidores puedan descubrir el producto perfecto para sus necesidades. Esto se hizo con información obtenida de las consumidoras y su interacción en PDV con la marca, así se lograba entender mejor como taggear cada producto. Otras funcionalidades son la personalización de productos (como grabado o estampado de los frascos), acceso a tutoriales, cross-selling y posibilidad de programar la re-compra entre otros. Tiene también un espacio de contenido generado por el consumidor a través de las redes y contenido editorial.

Williams agrega que la marca quiso “replicar la experiencia que una consumidora hubiera tenido en un encuentro cara a cara con una Lancôme Beauty Advisor en un punto de venta, brindando herramientas de compra y de decisión relevantes que permitan que la visita sea lo más placentera, experimental y efectiva posible”. Esto está de acuerdo a la estrategia, tanto on como offline de la marca de ser consumer-centric. Kristopher Jean, Director de estrategia digital y e-commerce de Lancôme, amplía explicando que “La marca Lancôme representa muchas cosas, pero lo más importante es nuestro entusiasmo por la belleza. Estamos en la búsqueda permanente de formar para asegurarnos la alineación de la experiencia de shopping online con las necesidades de nuestros consumidores, especialmente en lo que se refiere a nuestra tienda online. Hicimos una alianza con Edgewise que nos permitió zanjar el gap entre lo que las consumidoras están buscando y lo que encuentran, porque ahora tenemos información rica que describe mejor los productos, en un idioma que las consumidoras entienden”.

#### Nueva imagen punto de venta

La marca está implementando una nueva imagen, absolutamente consumer-centric. Las tiendas Lancôme hoy representan un concepto de departamento parisino con una increíble vista a la Torre Eiffel, con un toque artístico, casual y su característico toque chic francés.

Las nuevas tiendas con una imagen moderna, joven y dinámica aspiran a ser un lugar inspiracional donde las mujeres puedan descubrir libremente la experiencia Lancôme y descubrir las variadas familias de productos de la marca. Se busca que la experiencia sea global y despertar todos los sentidos.

La sharing table introducida en este nuevo formato es el centro de los stands. Permite a las consumidoras jugar con los colores y las texturas de los productos, guiados por las

recomendaciones de las Beauty Advisors. Así, tienen la oportunidad de recibir consejos personalizados de make up o conocer su rutina ideal, ya sea de forma propia o con ayuda de las BA's. Esto es una gran novedad, impulsado por las nuevas ganas de probar y experimentar de las generaciones más jóvenes de consumidoras. Antes, el acceso a los productos estaba bloqueado y la BA era la única que podía tocarlos y aplicarlos en el rostro de las consumidoras.

Por primera vez, las paredes se recubren íntegramente de pantallas LED. Esto permite que toda la apariencia de la tienda se pueda modificar tantas veces por día como se quiera.

En lugar de techo se instala un cielo estrellado, acompañado por lámparas negras con su interior blanco íntegramente tallado de flores. El piso es de madera de roble, como si fuera de un departamento y no de un local comercial. Esto introduce nuevos elementos de sorpresa, altamente viralizable en las redes y provee un entonces mucho más cálido y amistoso.

### Pop up Store

Por primera vez en su historia, la marca desarrollo el concepto de pop up store, como parte de la estrategia de lanzamiento de la máscara Monsieur Big, y que busca atraer a las audiencias más jóvenes. En el pop up se comienza con un kiosco de reconocimiento facial donde uno se registra para la experiencia. El kiosco registra su imagen, además de sus preferencias de maquillaje y de estilo, información de contacto y redes sociales. Se puede descubrir cuál es el tono exacto de base que necesitas, probar los productos de forma virtual con un espejo de última tecnología, entre otras experiencias interactivas. Las experiencias más tradicionales incluyen interactuar libremente con los productos, recibir una mini clase de maquillaje de una Beauty Advisor o recibir muestras de los productos preferidos. Maquilladoras famosas también son invitadas para que puedan interactuar con el público.

Cuando terminaron de experimentar, retornan al kiosco, donde reciben una recomendación personalizada y contenido digital customizado, basado en todas sus preferencias anteriores. Como ya dejaron registradas sus redes, pueden compartir toda la experiencia en sus redes sociales a través del kiosco.

Doreen Arbel, gerente de marketing de Lancôme USA explica que “La personalización es súper importante para nosotros porque sentimos que es así como vamos a empezar a

hablar realmente a los consumidores más jóvenes, que hoy nos miran más como la marca de sus madres”. “Si les ofrecemos la experiencia, incluyendo la customizacion y la personalización en los productos ideales para ellas, podemos atraerlas y lograr que vean a Lancôme como una marca con más de 80 años que tiene excelentes productos para millennials, además de para sus mamas”, agrega.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 4: Resultados de la investigación

### Aplicación del prototipo

Como mencionamos anteriormente, utilizamos el Prototipo de Love Brands en el target para probar si se cumplían los 10 requisitos delineados por los autores.

Se hizo a través de una encuesta y fue complementado con tres encuestas en profundidad para poder tener mayor información y para poder entender, con preguntas abiertas, a que se debían los comportamientos.

De los 10 requisitos, los que fueron cumplidos de forma “plena” son:

- Excelente calidad/cualidades:
  - Encuestas: con 91,1% de respuestas afirmando que la calidad es lo que más valoran de Lancôme y con una diferencia muy grande con el resto de las opciones (la más alta logra 19,6%). La marca logra que la calidad sea percibida como su principal atributo y solo debe trabajar para seguir manteniendo esta situación. En cuanto a los otros atributos ofrecidos como respuesta, todos obtienen porcentajes muy bajos. El precio es el atributo con menos respuestas afirmativas, solo 2, y resulta algo lógico y hasta positivo dado el posicionamiento de la marca.
  - Entrevistas en profundidad:
    - Las tres encuestadas están total o parcialmente de acuerdo en que es una marca de excelente calidad y se resalta el resultado de los productos como justificación de las respuestas. Esto se reconfirma cuando afirman que los productos de Lancôme son los que ofrecen la mejor calidad. Así, podemos confirmar que las encuestadas valoran tanto la marca como los productos en sí.
    - En relación a esto, las tres afirman de forma parcial o total que lo que más les gusta de la marca es la calidad de sus productos. Esto es importante, ya que se chequea no sólo que estén de acuerdo en la calidad, sino que es el atributo más relevante.
    - Las tres manifiestan estar parcialmente de acuerdo en que la marca cumple sus promesas, y que lo hace en mayor medida que otras

marcas similares. Cuando manifestaron cuales eran las promesas más relevantes, dos de las tres mencionaron nuevamente la calidad.

- Premios intrínsecos:

- Encuestas: El 87,5% de las respuestas afirman están total o parcialmente de acuerdo con que sienten bienestar cuando usan un producto de Lancôme y 0% dijo estar parcial o totalmente en desacuerdo, por lo que podemos afirmar que este requisito esta cumplido. Por la naturaleza de los productos, es natural que las consumidoras encuestadas mencionen que, en forma general, sienten bienestar usando un producto de Lancôme. Probablemente se hubiera obtenido un resultado parecido con cualquier marca de cosmética, aun siendo no de lujo.
- Entrevistas en profundidad:
  - Todas las encuestadas coincidieron total o parcialmente en que sentían bienestar cuando usaban un producto de Lancôme y que disfrutaban durante la aplicación de los productos. En cuanto a lo que disfrutaban de esa aplicación, C y P coincidieron en los aspectos sensoriales de la aplicación, mientras que L menciona que era el momento de la aplicación lo que hacia la diferencia y la marca estaba como facilitadora.
  - En cuanto a los sentimientos que experimentan cuando compran o usan productos de la marca, hubo disparidad en lo que manifestaron las encuestadas. Dos manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con sentimientos de placer, felicidad y alegría, manifestando solo sentimientos de placer, relajación y serenidad, pero no felicidad. Esto ocurría, en un caso, solo cuando lograba conectarse con la experiencia de uso, por un lado. P, que fue la que manifestó respuesta más positiva, tampoco hablo de felicidad, pero sí de cuidado y bienestar.

- Afecto positivo:

- Encuestas: Más de la mitad de las consumidoras están parcial o totalmente de acuerdo, con lo cual este requisito esta cumplido. Esto se ve reforzado por el hecho de que solo el 16% manifiestan estar total o parcialmente en

desacuerdo. Para una marca es esencial poder lograr estos números, ya que el amor por los productos, o por la marca, es uno de sus principales assets. Debe trabajar muy dedicadamente para poder sostener estos números, que van a marcar el potencial de la marca de sostenerse como líder y de poder seguir reclutando nuevas consumidoras.

- Entrevistas en profundidad:
  - Las tres encuestadas tuvieron opiniones distintas en cuanto a su amor por Lancôme y/o sus productos. Si bien ninguna estuvo totalmente de acuerdo, hubo totalmente en desacuerdo, 1 ni de acuerdo ni es desacuerdo y una parcialmente de acuerdo.
  
- Deseo pasional y un sentido de “natural fit”:
  - Encuestas: Un contundente 84,1% manifestó que esta total o parcialmente de acuerdo con querer tener un producto Lancôme cuando lo ve. Esto refleja el fuerte deseo que provoca la marca y la aspiracionalidad que logra en sus consumidoras. Esto demuestra que la marca no solo es reconocida por su calidad cuando los productos se prueban, sino que logra desarrollar nombres, packagings, visuales y conceptos atractivos. Es clave que pueda seguir renovándose y adaptándose a lo que resulta atractivo en cada momento, y para cada público. Esto implica tener una amplia variedad de productos, adecuado cada uno para un diferente target.
  - Entrevistas en profundidad:
    - Las tres encuestadas coincidieron en su deseo de tener un producto Lancôme en cuanto lo ven. Esto refleja la aspiracionalidad de los mismos, independientemente de su utilidad o de cumplir una necesidad.
    - También coincidieron en que Lancôme es “una marca para ellas” y las tres resaltaron en los motivos la solución de sus problemas y la calidad de los productos.
    - Ninguna estuvo en desacuerdo con la frase “Me encanta Lancôme”, aunque una sola de las respuestas fue totalmente afirmativa. En cuanto a lo que más les gusta de la marca, dos

resaltaron la calidad, la seguridad y confianza y la satisfacción de necesidades.

- Vínculo emocional y “corazón roto” anticipado:

- Encuestas: El 60,7% de las encuestadas manifiesta estar total o parcialmente de acuerdo en que Lancôme y sus productos son únicos y que no los podría reemplazar con productos similares de otras marcas. Este número contundente nos permite afirmar que este requisito está cumplido.
- Entrevistas en profundidad:
  - Al igual que en otras preguntas, se comenzó haciendo consultas generales sobre los comportamientos, no ligados específicamente a ninguna marca.
  - Dos encuestadas mencionan estar de acuerdo en que extrañan sus productos amados cuando no los tienen cerca, o no los tienen en absoluto. Corroborando estas respuestas, estas dos personas mencionan también que les gusta tener sus productos amados siempre cerca. C sostiene que es porque genera una necesidad y no se imagina no usándolos y P porque suele usarlos varias veces al día. L, que es la encuestada que no estaba de acuerdo, menciona que, si bien les gusta tenerlos, no le parece imprescindible.
  - Ya refiriéndose específicamente a la marca, todas coinciden en que Lancôme y sus productos son únicos e irrepetibles, pero mencionan tres causas diferentes. L habla de los atributos de marca en general, haciendo foco en la marca y aspectos intangibles y no tanto en los productos. C, resalta la funcionalidad y la falta de intención de invertir tiempo para cambiar por otra que pudiera resultar igual de buena. Y finalmente P, resalta la cobertura de todas sus necesidades.

- Deseo de invertir:

- Encuestas: La gran mayoría de las encuestadas, 67,8%, afirma que están de acuerdo con pagar más o tomarse más trabajo para encontrar los productos, por el beneficio de poder acceder a ellos. Esto demuestra el

valor de la marca y la aspiracionalidad de genera, permitiéndole ser la marca más cara del mercado y que sus consumidoras crean que aun así vale la pena invertir por el diferencial que produce.

- Entrevistas en profundidad:
  - Se comenzó haciendo preguntas no específicas sobre la marca, sino para entender el comportamiento de las encuestadas. Las tres mencionaron estar de acuerdo en invertir más tiempo y dinero para conseguir los productos que aman, pero no hubo coincidencia en cuanto a la espera, ya que una encuestada no estuvo de acuerdo en que estaba dispuesta a esperar. Esto resalta que existe un deseo de inmediatez y de tener el objeto deseado disponible lo antes posible, una característica comúnmente atribuida a este segmento.
  - Refiriéndose específicamente a Lancôme, dos encuestadas manifiestan estar dispuestas a pagar más para acceder a un producto de Lancôme, mientras que C tiene una opinión neutral.
  - Dado el mercado inflacionario de Argentina, en el que la marca ya había aumentado los precios 40% en lo que iba del año, y analizaba un aumento adicional de 30%, se quiso saber cómo tomarían las encuestadas esta acción para identificar su elasticidad. Las respuestas coincidieron en que no era algo terminante, pero que probablemente para la mayoría de los casos no seguirían comprando si se realizara un nuevo aumento del 30%, resaltando que los precios ya eran bastante elevados para ellas.
  - En cuanto a la relación entre la satisfacción de usar un producto Lancôme y el pago de su precio, solo para 1 encuestada, valía más la satisfacción, pero resaltando que la elasticidad tenía un límite. Las otras dos consultadas están parcialmente desacuerdo, en un caso porque el valor percibido es exactamente igual y en el otro porque, si bien le encantan los productos, prefiere invertir en experiencias o viajes. Es interesante notar nuevamente una característica comúnmente resaltada en los estudios de Millennials, la preferencia a invertir en experiencias y viajes antes que en productos.

- En cuanto a la exclusividad de Lancôme, dada por la dificultad de acceso a los mismos, dos encuestadas estuvieron de acuerdo con esa afirmación ya que valoran más su tiempo y el fácil acceso a los productos, llegando incluso a estar dispuestas a cambiarlos por otros si la dificultad fuese demasiada. Solo L estuvo parcialmente de acuerdo, ya que “la exclusividad es uno de los atributos de marca que me cumplen, con lo que lo siento como algo positivo”.
- Duración de uso:
- Encuestas: La mayoría de las encuestadas (55,4%) manifestó tener una relación de más de cinco años con la marca. Considerando la edad de nuestro target, esto es un número muy bueno y muestra que en gran parte de su vida adulta fue usuaria de la marca.
  - Entrevistas en profundidad:
    - Dos de las encuestadas manifestaron usar la marca desde hace más de cinco años, mientras que otra menciona entre 2 y 5 años, lo que manifiesta, en todos los casos, un periodo de tiempo extenso de uso.
    - L y C comenzaron a usarla por comentarios de una amiga, resaltando el rol de la recomendación en este tipo de productos, mientras que P la probó espontáneamente y tuvo una buena experiencia.
    - En cuanto al uso de la marca por alguien cercano, en todos los casos contaban con esa experiencia y se mencionó también la experiencia de uso de sus personas conocidas como un factor relevante para el comienzo del uso de la marca.
    - Una sola encuestada manifestó haber elegido un producto de la marca para un momento especial de su vida, específicamente una fragancia para su casamiento, porque sentía que la fragancia le ayudaba a expresar su personalidad.
    - En los otros casos, resulta curioso que mencionen que no, cuando anteriormente habían mencionado un uso diario de los productos. Podemos interpretar que probablemente si existió un uso, pero que no fue significativo ni deliberado.

Los que fueron cumplidos, de forma parcial son:

- Fuertes valores y razón de ser:
  - Encuestas: El 46,4% dice que está totalmente o parcialmente de acuerdo y solo el 3,6% dice estar parcialmente o totalmente en desacuerdo. Como el 50% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, claramente es un punto en el que la marca debe seguir trabajando para transmitir mejor sus valores, o hacerlos más relevantes para sus consumidoras. En primer lugar, la marca debería hacer un trabajo profundo y a largo plazo con foco en comunicar masivamente cuales son los valores a los que adhiere.
  - Entrevistas en profundidad:
    - El sentimiento más elegido fue cuidado, seguido por confort y confianza y finalmente por relajación.
    - En cuanto a la marca y la conexión con los valores importantes, las 3 encuestadas brindaron respuestas diferentes. La encuestada L ya había mencionado en el punto 1 que dudaba de la responsabilidad y ecología de la marca, y esto se refleja en esta respuesta. Las otras dos encuestadas resaltaron aspectos diferentes. Mientras que la que estaba parcialmente de acuerdo se refirió al tema estético y funcional, mencionando valores como cuidado del cuerpo y belleza; la que estaba totalmente de acuerdo menciono valores como la confiabilidad, el asesoramiento y la eficiencia, que son valores menos ligados al resultado y más profundos.
    - En cuanto a las necesidades, las tres coincidieron parcialmente con que la marca y sus productos satisfacen necesidades no funcionales. En el detalle de las necesidades, solo coincidieron en el cuidado. L y P hicieron foco en el aspecto estético, de cuidado y de imagen en general, mientras que C hablo de una necesidad de autoestima.
  
- Identidad propia:

- Encuestas: Si bien la mayoría de las encuestadas, expresa estar total o parcialmente de acuerdo, hay un 33,9% que manifiesta una posición neutral. Es un punto a trabajar ya que, para muchas consumidoras, la marca no está ayudando a expresar su identidad, o no está siendo suficientemente relevante. Para la marca sería interesante poder comunicarse como una representación de ciertos valores o ideas, a las que muchas consumidoras quisieran asociarse, siendo esa en gran parte la esencia de una marca de lujo.
- Entrevistas en profundidad:
  - En este caso, antes de analizar específicamente la identificación de las encuestadas con esta marca en particular, hicimos preguntar para entender la relevancia de este ítem para ellas. Las tres contestaron que les gusta sentirse identificadas con los valores de las marcas que consumen y consideran importante que las marcas tengan y comuniquen claramente sus valores.
  - Refiriéndose a Lancôme, se percibe un contraste en las respuestas. Mientras que L y C manifiestan no compartir valores con la marca, P dice lo contrario. Aun así, las tres pueden enumerar valores compartidos. La única coincidencia es calidad. Además, mencionan palabras que no necesariamente son valores en sí. Las mismas son bienestar, salud, exigencia, cuidado de la persona en su integridad y femineidad.
  - En cuanto a si la marca ayudaba a expresar su identidad, las respuestas fueron nuevamente dispares. Dos personas no estuvieron de acuerdo, mientras que una sí. Aun así, las tres coincidieron en que la marca ayuda a expresar su cuidado por la estética y el deseo de verse bien.
  - Lo mismo ocurrió ante la pregunta de si les gustaba mencionarse como consumidora de la marca. L, que dijo no estar de acuerdo ni de acuerdo, menciona nuevamente que prefiere declararse usuaria de marcas naturales, sustentables y no industriales, con las que se siente más identificada. C manifestó estar parcialmente en desacuerdo porque, aunque le gusta la marca, no se considera una fanática de la misma. P está parcialmente de acuerdo porque solo



le gusta mencionar que es consumidora porque le interesa compartir su experiencia con productos que ella considera buenos.

- Frecuencia de pensamiento y uso:

- Encuestas: El 46,1% de las encuestadas esta total o parcialmente con esta afirmación, manifestando que interactúa de alguna manera de forma frecuente con la marca, pero el 27,5% sostiene que no. Es un aspecto de oportunidad para seguir ampliando los canales de comunicación, redes sociales y distribución puntos de venta, entre otros.
- Entrevistas en profundidad:
  - Solo 1 encuestada dijo pensar en Lancôme frecuentemente, específicamente en que es una de las mejores marcas del mercado.
  - Todas las encuestadas mencionan como única forma de interacción frecuente con la marca el uso de sus productos.
  - En cuanto a la relación con redes sociales, comerciales o avisos gráficos, solo una menciona seguirlos, pero las tres los recuerda, resaltando el Spot de LVEB y haciendo especial foco en la embajadora, Julia Roberts.
  - Solo 1 encuestada menciona ir a los eventos en punto de venta. Si bien menciona no tener fidelidad con ninguna vendedora, si tiene un punto de venta de cabecera. Las otras dos, no tiene preferencia por ningún pdv ni vendedora, mencionando también que hacen research fuera del punto de venta y se acercan para comprar directamente en Free Shop.

Los resultados obtenidos, que se pueden consultar en el Anexo, confirman que, en la muestra seleccionada, se cumplen, en mayor o menor medida, todos los requisitos. Esto permite afirmar que Lancôme es una Love Brand para el target analizado.

## **Capítulo 5: Conclusiones y consideraciones finales**

Al comienzo de esta tesis, nos preguntábamos si las marcas de lujo estaban considerando relevantes a los millennials lo suficiente como para adaptarse a las nuevas necesidades que ellos les planteaban y a su vez, si ellos veían a las marcas, y en este caso específicamente a Lancôme como atractiva y aspiracional.

En el desarrollo del presente trabajo pudimos entender que los millennials son hoy un target clave para las marcas de lujo, tanto por su poder de influencia y compra actual como, en la mayoría de los casos, futuro, ya que próximamente serán los principales consumidores de este tipo de bienes.

También pudimos entender mejor como son las personas integrantes de este segmento, comprendiendo primero que, si bien todos comparten características generales, se los puede clasificar en 5 categorías según su comportamiento y que esto hace que a veces haya que micro-segmentar para poder cumplir realmente las necesidades de cada uno. Analizamos la importancia de ser la primera generación “nativa digital” y como esto atraviesa toda su vida y sus deseos de interacción de las marcas.

Estudiamos detalladamente como son como consumidores, entendiendo la importancia de la experiencia, la personalización, la interacción y lo digital, que marca toda la experiencia de compra. Con el análisis del lujo y el mundo digital, pudimos concluir que, representando ya más del 7% de la cifra global, es el escenario de estos nuevos clientes y son ellos los que van a convertirlo en cada vez más trascendental para todas las marcas.

Específicamente como consumidores de lujo, concluimos en que están siendo los grandes transformadores de la industria, redefiniéndolo y siendo co-creadores de la nueva realidad. Por eso hoy más que nunca son claves la tecnología, la interacción, autenticidad, responsabilidad social y creatividad.

Para poder ir de la generalidad a un caso concreto, decidimos estudiar específicamente a una marca tradicional como Lancôme. Lo hicimos de forma integral, para poder entender su historia, evolución y valores esenciales, partes claves de su Brand equity. Concluimos que, por su ADN, es una marca “conservadora” y “tradicional”, abiertamente francesa, aunque con una intención mundial, generalista, multitarget, global, no especialista. Esto

la convierte, a priori, en no especialmente afín al target analizado y que tiene además el gran desafío de ser aun aspiracional para su target core, hoy el principal driver de su negocio. Según sus palabras “Lancôme busca alcanzar a las generaciones jóvenes mientras que mantiene su imagen como la más icónica marca de lujo francesa”.

Analizamos sus acciones en puntos de venta, productos, campañas, embajadoras, precios, distribución y tecnología. En todas ellas, la marca había desarrollado acciones específicas orientadas a los millennials, tales como contratación de nuevas embajadoras, desarrollo de e-commerce, nuevos productos, tecnología de avanzada, imagen más fresca y renovada y desarrollo de pop up stores. En algunos casos, las iniciativas se habían adaptado muy bien a la marca, pero en otros no termino resultando exitoso. Un ejemplo de esto es que la marca estará próximamente discontinuando sus líneas Juicy y Matte Shaker, sus primeros lanzamientos de maquillaje para millennials, así como su línea Instatrends, inspirada en las últimas tendencias de las redes sociales.

Pudimos concluir que la marca en su totalidad se está adaptando y modificando, haciéndose más inclusiva y abarcativa, ofreciendo más opciones, y no eliminando las ya existentes.

En el inicio nos proponíamos responder también si Lancôme está logrando ser una marca atractiva para los millennials. Para responderlo, aplicamos el Love Brand Prototype y verificamos si Lancôme cumplía o no con las 10 características de una Love Brand según los autores del prototipo. Lo verificamos con dos métodos, encuestas y entrevistas en profundidad. Se realizaron más de 90 encuestas al target y se le hicieron preguntas cerradas para ir probando cada una de las características. Como se analizó oportunamente, todos los requisitos fueron cumplidos, ya sea de forma total o parcial. También se realizaron tres entrevistas en profundidad, en las que pudimos explorar los motivos detrás de las conductas. En este caso, las respuestas fueron positivas, pero no siempre tan concluyente, ya que, al realizarse varias preguntas para testear cada característica, fue muy normal ver que algunas sub-características se cumplieran, pero otras no. Esto nos permitió entender mucho mejor en que aspectos la marca tiene que seguir trabajando. Algunos de estos puntos son responsabilidad social y ecológica, valores relevantes para sus consumidoras (o mejor comunicación de los mismos), identificación y medio de expresión de un modo de vida y filosofía, sensación de comunidad y orgullo de ser parte,

interacción con sus consumidoras a través de múltiples canales y plataformas, fidelidad y relaciones de confianza.

Como conclusión, podemos afirmar que Lancôme es una Love Brand, siendo atractiva para los millennials. El desafío presente es como pasar de ser aspiracional a ser una de sus marcas de cosmética de cabecera, acompañándolos en su desarrollo económico y aumento de capacidad de compra.

Relacionado a este tema podría estudiarse más en detalle el desarrollo del e-commerce, comparativo con otras marcas de cosmética similares para entender cómo se posiciona cada una y cuál es el diferencial por el que lo realiza, estrategias de comunicación digitales de marcas de cosmética de lujo y un análisis sobre la diferencia entre las marcas de lujo y masivas en su capacidad de adaptarse para ser relevantes a los nuevos targets, entre otros.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

### LIBROS

- AAKER, D. Managing Brand Equity. Estados Unidos: The Free Press. 1991
- BATRA, RAJEEV Y AHUVIA (2012). Brand Love. Journal of Marketing. 76. 1-16. 10.1509/jm.09.0339
- BERRY, J. C. 1994. *The idea of luxury. A conceptual and historical Investigation*. Nueva York: Cambridge University Press.
- CAMPUZANO, SUSANA, *La fórmula de lujo*
- DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica. 2004
- KOTLER, P. Dirección de Marketing. México: Prentice Hall. 2001
- KOTLER, P y ARMSTRONG, G. Principles of Marketing. Estados Unidos: Prentice Hall. 1996
- SHIFMAN, L y KAKUK, L. Comportamiento del consumidor. México
- SERRA, R. El nuevo juego de los negocios. Argentina: Grupo Editorial Norma
- SOMBART, W. (1979). *Lujo y capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- MOWEN, J. Consumer Behavior. Estados Unidos. 1995
- Source (an excerpt from): Heine, K., Phan, M., Waldschmidt, V. (2014) Identity-based Luxury Brand Management. In: Berghaus, B., Müller-Stewens, G. & Reinecke, S. (2014) The Management of Luxury. Kogan Page: London, pp. 83-98.
- Kapferer, Jean-Noël & Bastien, Vincent. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. Journal of Brand Management. 16. 311-322. 10.1057/bm.2008.51.
- 

### PAGINAS WEB

- <http://www.bolsamadrid.es/esp/bolsamadrid/cursos/dicc/m.asp>
- <http://www.todo1.com/NASApp/cs/ContentServer?pagename=Inversiones/...>
- <http://www.gestiopolis.com/marketing/mercados-emergentes.htm>
- bbwmarketing.de
- The McKinsey Quarterly 2007 Number 4
- <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/loreal-luxe/lancome-wins-over-millennials>

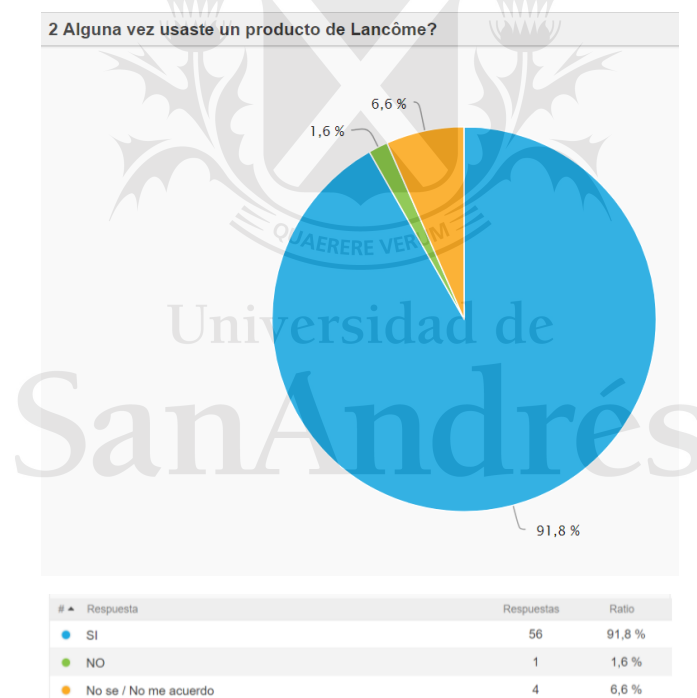
- <http://www.eventmarketer.com/article/lancome-pop-up-facial-recognition-technology/>
- <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/quienes-los-milenials-desde-punto-vista-del-marketing/>
- <http://www.mujerhoy.com/belleza/tratamientos/201803/08/chiara-ferragni-embajadora-lancome-20180308115655.html>
- <http://co.fashionnetwork.com/news/Lancome-inaugura-su-primera-boutique-en-la-region,801743.html#.WyWcMPkzY2w>
- <https://www.mobilemarketer.com/ex/mobilemarketer/cms/sectors/consumer-packaged-goods/22600.html>
- [https://www.happi.com/contents/view\\_the-net-works/2007-09-11/lancome-relaunches-e-commerce-website](https://www.happi.com/contents/view_the-net-works/2007-09-11/lancome-relaunches-e-commerce-website)
- <http://maisonlancome.es/embajadoras>
- <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/las-reglas-del-lujo-convierten-metal-oro/>
- <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/la-metamorfosis-del-mercado-de-lujo/>
- [http://elpais.com/elpais/2015/10/20/eps/1445361058\\_216362.html](http://elpais.com/elpais/2015/10/20/eps/1445361058_216362.html)
- <http://maisonlancome.es/juegaenlamaison/#>
- <https://loff.it/business-club/news/isabella-rosellini-musa-y-embajadora-lancome-232757/>
- <https://www.bauermedia.co.uk/audience/type/millennials>
- <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/loreal-luxe/lancome-wins-over-millennials>
- <https://www.dfnionline.com/latest-news/retail/lancome-partners-lotte-duty-free-introduce-new-visual-identity-10-04-2017/>

## ANEXO

### Aplicación de Prototipo

Si bien el total de respuestas conseguidas a la encuesta supera los 90, sólo se recibieron 61 respuestas dentro del target de edad correspondiente a Millennials, por lo que todas las demás no están siendo analizadas en estos resultados.

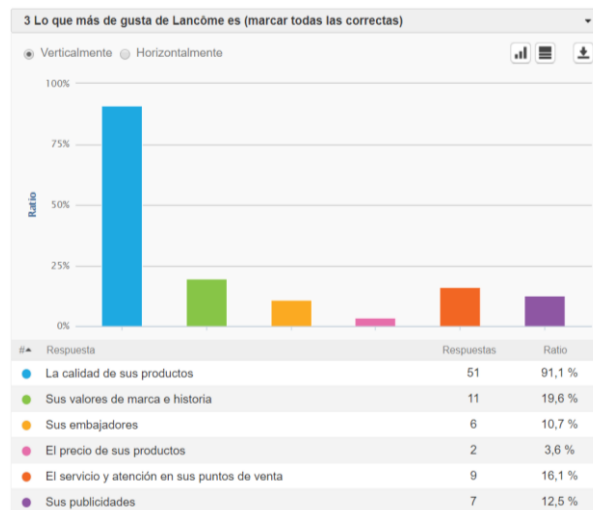
Antes de avanzar a las preguntas sobre las características y relación con Lancôme, se preguntó si alguna vez habían tenido la oportunidad de usar un producto de la marca. Así, nos aseguramos que no solo conozcan la marca, sino que efectivamente ellas hayan sido consumidoras, para corroborar que sus respuestas se basen efectivamente en su experiencia y no en una idea o imagen de marca.



Como se puede ver, el 91,8% conoce la marca, lo que permite corroborar la relevancia de las respuestas. A continuación, se eliminaron las respuestas de las 5 personas que, o no conocían Lancôme o no lo sabían o recordaban.

### Excelente calidad/cualidades:

Para cumplir con este requisito la consumidora debe afirmar que ama la calidad de la marca.

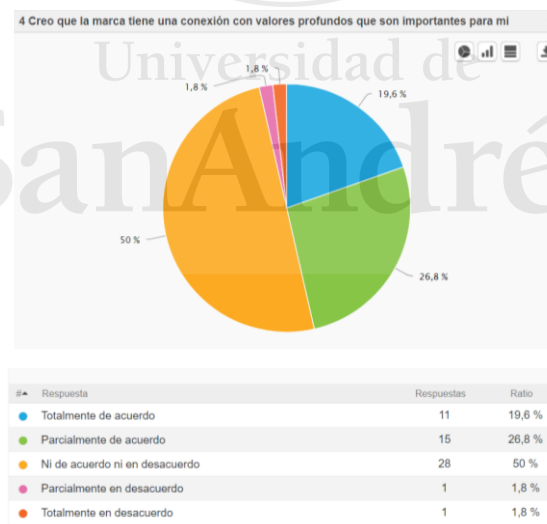


Como se puede ver, el 91,1% afirmo que la calidad era uno de los factores que más le gustaban de la marca. Se percibe también una gran diferencia entre la cantidad de respuestas afirmativas de este atributo y el resto, que no supero el 20%.

Podemos afirmar que este requerimiento esta cumplido.

#### Fuertes valores y razón de ser:

Para cumplir con este requisito, la consumidora debe sentir que tiene una conexión con los valores de la marca.

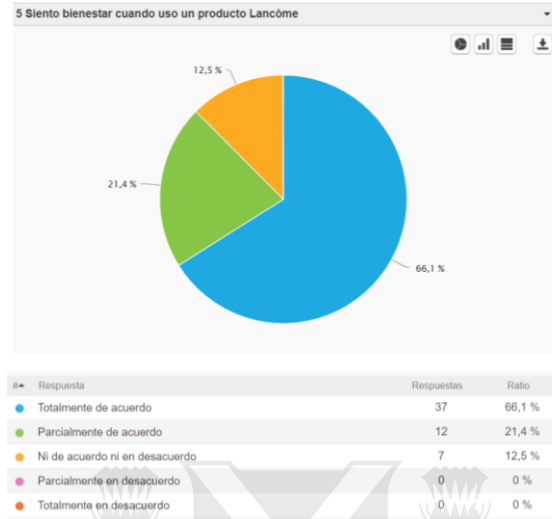


Las respuestas no son contundentes, pero se podría afirmar que este punto está parcialmente cumplido, ya que el 46,4% dice que está totalmente o parcialmente de acuerdo y solo el 3,6% dice estar parcialmente o totalmente en desacuerdo. Como el 50% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, claramente es un punto en el que la marca debe seguir trabajando para transmitir mejor sus valores, o hacerlos más relevantes para sus consumidoras.



### Premios intrínsecos:

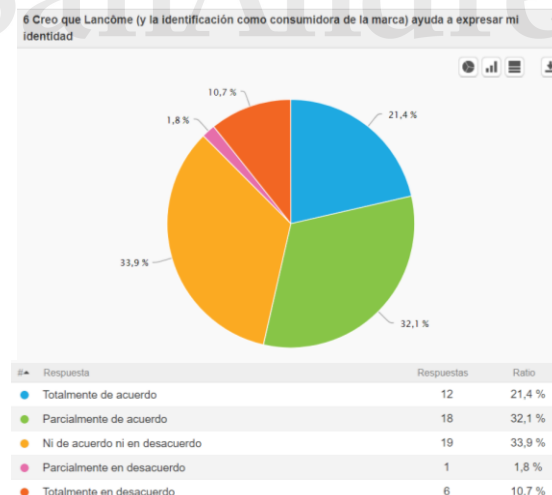
Para cumplir con este requisito, la consumidora debe sentir bienestar al usar los productos de Lancôme, más allá de los beneficios específicos de los productos.



El 87,5% de las respuestas afirman están total o parcialmente de acuerdo con que sienten bienestar cuando usan un producto de Lancôme y 0% dijo estar parcial o totalmente en desacuerdo, por lo que podemos afirmar que este requisito está cumplido.

### Identidad propia:

Para cumplir con este requisito, la consumidora debe sentir que la marca ayuda a expresar su identidad.

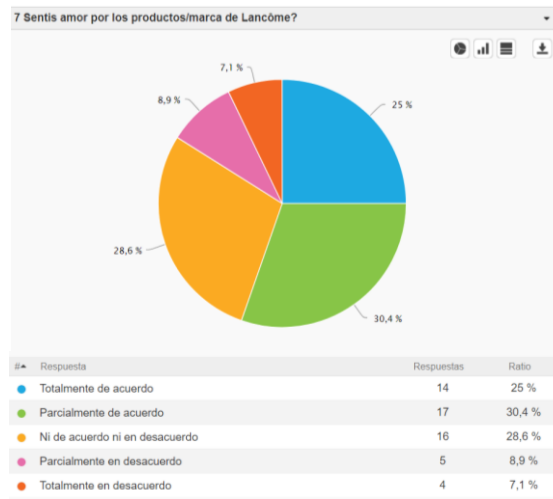


Si bien la mayoría de las encuestadas, exactamente el 53,5%, expresa estar total o parcialmente de acuerdo, hay un 33,9% que manifiesta una posición neutral.

Aunque el requerimiento este cumplido, es un punto a trabajar ya que, para muchas consumidoras, la marca no está ayudando a expresar su identidad, o no está siendo suficientemente relevante.

### Afecto positivo:

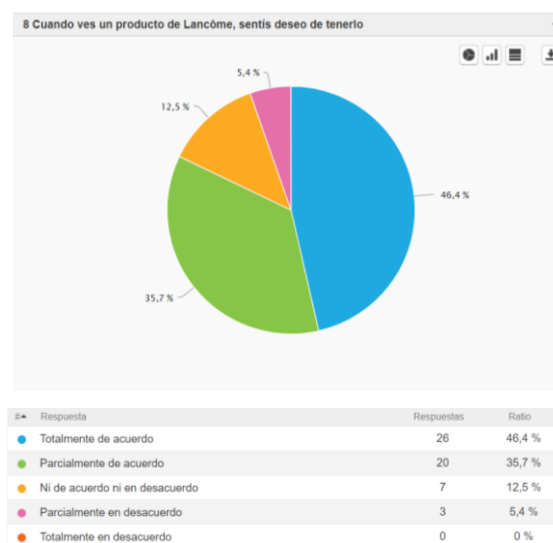
Para cumplir con este requisito la consumidora debe sentir amor por la marca.



Más de la mitad de las consumidoras están parcial o totalmente de acuerdo, con lo cual este requisito esta cumplido. Esto se ve reforzado por el hecho de que solo el 16% manifiestan estar total o parcialmente en desacuerdo.

### Deseo pasional y un sentido de “natural fit”:

Para cumplir con este requisito la consumidora debe sentir ganas de poseer los productos de Lancôme.

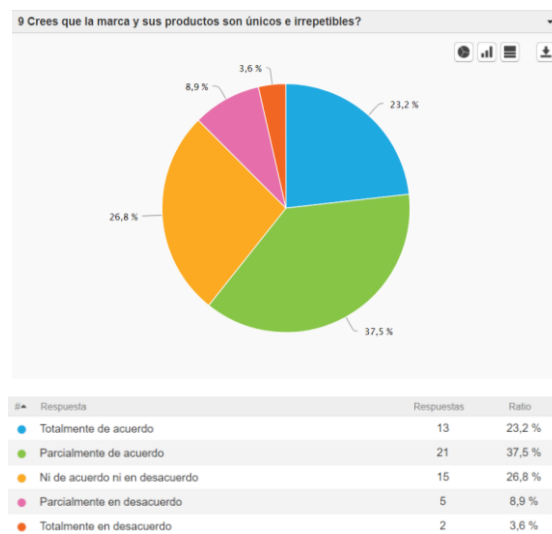


Un contundente 84,1% manifestó que esta total o parcialmente de acuerdo con querer tener un producto Lancôme cuando lo ve. Esto refleja el fuerte deseo que provoca la marca y la aspiracionalidad que logro en sus consumidoras.

Podemos afirmar que este requisito esta cumplido.

#### Vínculo emocional y “corazón roto” anticipado:

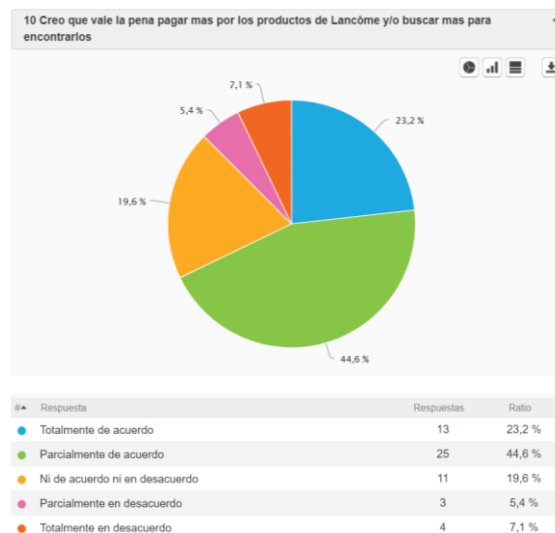
Para cumplir con este requisito la consumidora debe creer que no hay productos como los de la marca, que no se pueden reemplazar.



El 60,7% de las encuestadas manifiesta están total o parcialmente de acuerdo en que Lancôme y sus productos son únicos. Este número contundente nos permite afirmar que este requisito esta cumplido.

#### Deseo de invertir:

Para cumplir con este requisito la consumidora debe estar dispuesta a invertir, a ser más insensible al precio.

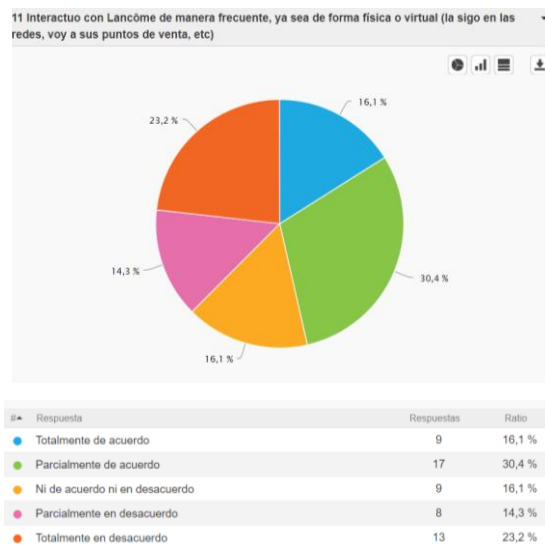


La gran mayoría de las encuestadas, 67,8%, afirma que están de acuerdo con pagar más o tomarse más trabajo para encontrar los productos, por el beneficio de poder acceder a ellos.

Este requisito esta cumplido.

#### Frecuencia de pensamiento y uso:

Para cumplir con este requisito la consumidora debe interactuar de forma frecuente con la marca.

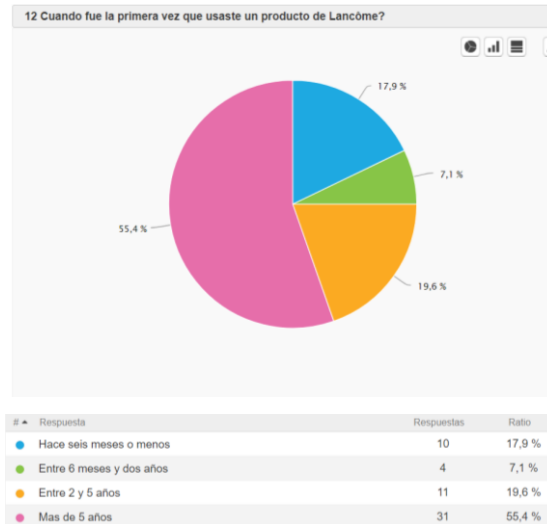


El 46,1% de las encuestadas esta total o parcialmente con esta afirmación, manifestando que interactúa de alguna manera de forma frecuente con la marca, pero el 27,5 sostiene que no.

Si bien este requisito esta cumplido, es claro que la marca debe seguir trabajando en la interacción con sus consumidoras, ya sea en forma presencial o virtual.

#### Duración de uso:

Para cumplir con este requisito, los encuestados deberían tener una historia compartida de un tiempo relativamente alto.



La mayoría de las encuestadas (55,4%) manifestó tener una relación de más de cinco años con la marca.

Podemos afirmar que este requisito está cumplido.

#### ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se realizaron encuestas a tres mujeres del Target: Cecilia, Luciana y Pilar y sus respuestas se transcriben debajo.

**1. ¿Conoces Lancôme?**

L: SI

C:SI

P:SI

**2. ¿Usaste alguna vez un producto Lancôme?**

L: SI. Base, sets de maquillaje, perfumes y exfoliantes

C: Cremas faciales (no recuerdo el nombre, es un gel color rosa facial que se pone antes de la crema humectante y ES BUENISIMO)

P: Renergie crema y crema de ojos, base Teint Visionnaire, y un labial.

Excelentes cualidades:

**3. Creo que Lancôme es una marca de excelente calidad. ¿En qué te basas para afirmar esto?**

L: Parcialmente de acuerdo. Los productos son de buena calidad, pero no estoy segura de la sustentabilidad y el respeto ambiental con la que son elaborados.

C: Totalmente de acuerdo. En el uso que le doy a sus productos, como quedan y la sensación al momento de aplicármelos.

P: Parcialmente de acuerdo. Me baso en los resultados.

**4. Lo que más me gusta de Lancôme es la calidad de sus productos**

L: Parcialmente de acuerdo.

C: Totalmente de acuerdo.

P: Totalmente de acuerdo.

**5. Los productos de Lancôme cumplen sus promesas**

L: Parcialmente de acuerdo.

C: Parcialmente de acuerdo.

P: Parcialmente de acuerdo.

**6. ¿Cuáles son las promesas más relevantes para vos?**

L: Calidad, exclusividad, pertenencia

C: Intuyo que calidad, seguridad del producto.

P: Que conserva mi juventud

**7. ¿Dirías que Lancôme cumple sus promesas más que otras marcas similares?**

L: Si

C: Si

P: Si

**8. Creo que los productos de Lancôme son los que ofrecen la mejor calidad**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

Fuertes valores y razón de ser:

**9. Los productos de Lancôme me hacen sentir**

- Comfort 2
- Relajación 1
- Cuidado 3
- Confianza 2

**10. Creo que la marca tiene una conexión con valores profundos que son importantes para mi**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**11. ¿Cuáles son esos valores importantes?**

L: No

C: Cuidado de mi cuerpo, belleza

P: Ser confiable, contar con buen asesoramiento, eficiencia

**12. Considero que la marca y sus productos me hacen satisfacer necesidades tales como autodeterminación, autoestima, amor propio, libertad, éxito.**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**13. ¿Cuáles son las necesidades que te hacen satisfacer?**

L: La necesidad de cuidado y de verme bien

C: Autoestima

P: Mantenerme joven, sentirme cuidada, salud de mi piel

Premios intrínsecos:

**14. Siento bienestar cuando uso un producto Lancôme**

L: Totalmente de acuerdo

C: Totalmente de acuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**15. Disfruto durante la aplicación de un producto Lancôme**

L: Totalmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**16. ¿Qué es lo que más disfrutas de la aplicación?**

L: Que sucede en un momento donde me ocupo de forma exclusiva de mí y que la marca acompaña muy bien ese momento con sus packagings, texturas, olores.

C: La sensación física que genera la aplicación del producto

P: Que tiene una excelente textura

**17. Comprar o usar productos de Lancôme me hace sentir sentimientos como placer, felicidad y alegría.**

L: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**18. Específicamente ¿qué sentís cuando compras o usas un producto de Lancôme?**

L: Depende del momento. Hay veces donde no me conecto con la experiencia de uso. Cuando lo hago, me da placer.

C: Relajación, serenidad

P: Siento que me cuido e invierto dinero en mi bienestar

Identidad propia:

**19. Me gusta sentirme identificada con los valores de las marcas que consumo**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**20. Creo que es importante que las marcas tengan y comuniquen claramente sus valores**

L: Totalmente de acuerdo

C: Totalmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**21. Siento que Lancôme y yo compartimos valores**

L: Parcialmente en desacuerdo



C: Parcialmente en desacuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**22. ¿Cuáles son los valores que compartís?**

L: Bienestar, salud, calidad, exigencia

C: Cuidado de la persona en su integridad, calidad

P: Calidad, femineidad

**23. Creo que Lancôme (y la identificación como consumidora de la marca) ayuda a expresar mi identidad**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**24. ¿Qué aspectos de tu identidad ayuda a expresar?**

L: Solo el deseo de cuidado y de verme bien con productos de calidad.

C: Verse bien, cuidarse

P: Confianza en mí misma, alta autoestima, preocupación por la estética

**25. Me gusta mencionar que soy consumidora/fan de Lancôme**

L: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**26. ¿Por qué es esto?**

L: Prefiero expresar que soy fan de productos de otro tipo (naturales, sustentables, no industrializados), con los que me siento más identificada

C: Me gusta la marca, pero no me considero fan

P: Me gusta compartir con mis amigas los productos que son buenos

Afecto positivo:

**27. ¿Sentís amor por los productos/marca de Lancôme?**

L: Totalmente en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

Deseo pasional y un sentido de “natural fit”:

**28. Cuando ves un producto de Lancôme, sentís deseo de tenerlo**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**29. Siento que Lancôme es una marca para mi**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**30. ¿Por qué se da esto?**

L: porque me soluciona algunos problemas sobre todo con mi tipo de piel

C: Por algunos productos muy puntuales que consumo y que me gustan por su calidad

P: Porque responde a mis expectativas de calidad

**31. Me encanta Lancôme**

L: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**32. ¿Qué es lo que más te gusta de la marca?**

L: Su calidad

C: Su calidad, saber que es un producto seguro para mi piel, que no va a generarme ningún evento adverso (mi piel es muy sensible). Que me genere confianza.

P: Que es ideal para mis necesidades

Vínculo emocional y “corazón roto” anticipado:

**33. Cuando no tengo alguno de mis productos amados, los extraño**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Totalmente de acuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**34. Me gusta tener mis productos amados siempre cerca**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Totalmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**35. ¿Por qué?**

L: Si bien me gusta tenerlos, puedo prescindir de ellos

C: Porque genere una necesidad con ellos y no me imagino no usándolos

P: Porque los uso varias veces al día

**36. ¿Crees que la marca y sus productos son únicos e irrepetibles?**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente de acuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**37. ¿Por qué crees que es esto?**

L: Por sus atributos de marca

C: No conozco mucho de este tipo de productos, y por eso no tengo mucho parámetro de comparación. Me parecen buenos y si tuviera que remplazarlos por otra marca, me daría pereza tener que probar otra marca, comparar el producto, etc.

P: porque cubren todas mis necesidades

Deseo de invertir:

**38. Estoy dispuesta a invertir más tiempo y/o dinero para conseguir los productos que amo**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**39. Prefiero esperar hasta poder tener los productos que realmente amo, antes que comprar otro más fácil de conseguir, pero que me guste menos**

L: Totalmente de acuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Totalmente de acuerdo

**40. Creo que vale la pena pagar más por los productos de Lancôme**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**41. ¿Seguirías pensando lo mismo si los precios de Lancôme aumentasen un 30% en el segundo semestre?**

L: Para algunos productos si, para otros no

C: Posiblemente no

P: Creo que ya tienen un precio bastante elevado, 30% más sería demasiado.

**42. Vale más para mí la satisfacción de usar un producto Lancôme que el precio que sale**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**43. ¿Por qué?**

L: Vale igual.

C: Porque me encantan los productos, pero prefiero gastar mi dinero en otras cosas, como viajes, experiencias, etc.

P: Estoy dispuesta a pagar un precio elevado, pero con un precio limite

**44. Considero que el que los productos de Lancôme sean más difíciles de encontrar que otros que no son de lujo los hace más especiales**

L: Parcialmente de acuerdo

C: Totalmente en desacuerdo

P: Totalmente en desacuerdo

**45. ¿Qué sensación te provoca esto?**

L: Le exclusividad es uno de los atributos de marca que me cumplen, con lo que lo siento como algo positivo

C: En general tengo poco tiempo cuando voy a hacer compras de productos, y no es algo que disfrute mucho ir a comprarlos. por eso si no los encuentro me desmotiva a buscarlo en otro lugar. Y buscaría la forma de remplazarlos por otro producto, que sí pueda comprar en ese momento, incluso a pesar de que me guste más el producto de Lancôme.

P: No me gusta buscar mucho un producto y deberían ser de fácil acceso

Frecuencia de pensamiento y uso:

**46. Pienso seguido en Lancôme**

L: Totalmente en desacuerdo

C: Totalmente en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**47. Que es lo que piensas sobre/de la marca?**

L: -

C: Nada, pienso en ella al ver una publicidad o usar un producto

P: Que es una de las mejores del mercado

**48. Interactuó con la marca de manera frecuente**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

P: Totalmente de acuerdo

**49. ¿Cómo interactúas con la marca?**

L: Al usar sus productos

C: Usando sus productos

P: Utilizo los productos todos los días

**50. Sigo a la marca en redes sociales, miro sus comerciales o sus avisos gráficos**

L: Parcialmente en desacuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**51. ¿Qué impacto te producen? ¿Recordas alguno?**

L: El del perfume que uso, protagonizado por Julia Roberts

C: Transmiten belleza y exclusividad

P: Me siento identificada. Recuerdo el de Julia Roberts.

**52. Vas a sus puntos de venta a los eventos y/o a ver sus productos**

L: Totalmente en desacuerdo

C: Parcialmente en desacuerdo

P: Parcialmente de acuerdo

**53. ¿Tenes un punto de venta de cabecera, o al que vayas seguido? ¿Tenes relación con alguna vendedora?**

L: No

C: No. No, en general busco los productos y los miro en aeropuertos

P: La isla del alto Palermo. No

Duración de uso:

**54. ¿Cuándo fue la primera vez que usaste un producto de Lancôme?**

L: Mas de 5 años

C: Entre 2 y 5 años

P: Hace más de 5 años

**55. ¿Por qué comenzaste a usar la marca? ¿Por qué mantuviste ese tiempo de uso?**

L: Porque una amiga me la presento y me resultó de calidad

C: Por comentarios de mis amigas

P: La probé y me gusto

**56. ¿Alguien de tu familia/conocido usaba la marca antes que vos?**

L: Si. Una amiga

C: Si, una amiga me hizo usar los productos

P: Si, una prima me conto que le daba muy buenos resultados

**57. ¿Usaste algún producto de Lancôme para algún momento especial de tu vida?**

L: Si. Un perfume para mi casamiento

C: No

P: No

**58. ¿Elegiste ese producto por algo en especial?**

L: Si, porque siento que ese perfume habla de mí y eso me hace sentir muy bien.

C: No

P: No