



PROYECTO FINAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRATEGIA HACIA LO IMPRESCINDIBLE

Autor: Maximiliano Simcic
Legajo 47.587

Tutor: Ing. Federico Qüerio

2012

“Honrarás a tu padre
y a tu madre”
Libro del Éxodo

**Dedicado a mis padres, Norberto e Irene,
y a mi hermana Lorena.**

Resumen Ejecutivo

Toda estrategia nace de una idea-fuerza sobre la forma que resultará óptima al momento de competir. Por lo tanto, el planteo creativo de nuevas alternativas permite el desarrollo de estrategias de negocio competitivas. En la búsqueda de ese enfoque creativo, se identificaron en el contexto dos ideas rectoras: la *importancia del valor intangible* en la mezcla de productos y servicios [Zaltman, 2003]. Por otro, *la transformación de lo lujoso en lo obligatorio* en la sociedad [Qüerio, 2011b].

A partir de la confluencia de las ideas rectoras, surge el concepto de lo imprescindible como idea-fuerza, entendiendo por este que es *el valor intangible que a partir de un lujo se ha vuelto obligatorio*; en otras palabras, lo que importa es lo que el cliente interpreta, imagina, descubre y siente sobre una determinada oferta. Este concepto posee dimensiones que lo identifican, entre ellas la influencia del tiempo, que permite afirmar que *un camino hacia lo imprescindible nace con la ejecución de la seducción*. Su idea-fuerza plantea que “la seducción es un proceso dónde el seductor, con el apoyo de un objeto necesitado o deseado, cambia el mensaje hacia lo intangible logrando la atracción del seducido y desplazar el objeto” [Qüerio, 2011a]: lo que seduce no es el objeto sino la interpretación que se le asigna.

A partir de las dimensiones de lo esencial y la seducción, se fundamenta una estrecha relación con la concepción del lujo: por lo tanto, si las empresas del lujo lograron crear lo imprescindible (al menos, para un segmento) a partir de las estrategias que aplicaron, entonces *su estudio permite identificar y analizar los factores claves de éxito que lo hicieron posible*.

En virtud de lo mencionado, es posible plantear y comprender el objetivo del presente proyecto final de ingeniería industrial: *la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible*, a partir del *estudio y análisis integral de la estrategia del lujo como creadora de imprescindibles*. En otras palabras, se debe responder a la pregunta “¿cómo se transforma un objeto en imprescindible?” Para ello, se realizó un análisis crítico sobre la estrategia del lujo y casos de éxito, que involucró un amplio conjunto de temáticas. A partir de éste, el primer hallazgo fue la existencia de un ciclo en la estrategia hacia lo imprescindible, donde cada etapa contribuye a la construcción sus características.

La primera etapa, denominada la conceptualización, es donde se identifican y definen los elementos que conforman la estrategia: el objeto, como elemento protagonista de la transformación; el escenario de aplicación, que define el contexto y situación dónde

tendrá lugar la estrategia; el intangible, característica fundamental de lo imprescindible; y el espectro de alcance, donde se distingue un grupo de líderes y otro de seguidores (que cumplen un rol diferente); los primeros deben identificarse con alguna característica que los seguidores admiren. Finalmente, se aborda la elección de la forma en la cual se ejecutará la seducción, es decir, el tipo de seducción.

Efectuada la conceptualización, el paso siguiente es ejecutar la seducción para generar la atracción de los líderes por lo imprescindible, creando un núcleo que servirá de base para la aspiración de los seguidores. Para que la seducción sea exitosa, se abordan los elementos a desarrollar para la preparación de la ejecución, entre ellos la posición de fuerza que toda seducción requiere, las barreras que permiten comprender y potenciar el valor de lo indispensable, y los elementos tangibles que despiertan la atención de los líderes. En el ejercicio propio de la seducción, el mensaje se cambia del objeto a lo intangible para generar la interpretación que atrae.

La seducción de los líderes representa una capacidad a la luz de los seguidores que quieren imitar a esos líderes a través de lo imprescindible. Por ello el objetivo siguiente es generar en los seguidores el reconocimiento y la aspiración por lo imprescindible, a través de la difusión y la seducción por el poder de carencia, como medios que permiten crear y potenciar la aspiración. Esto se ha denominado la etapa de posicionamiento.

La sola ejecución del poder de la demostración es suficiente para inducir el deseo, pero no de una manera sostenible que permita inducir *la verdadera ilusión de cumplir con la aspiración de pertenecer*. Por ello se emprende la expansión: *la creación de una base más tangible para la seducción de los seguidores*, etapa que va acompañada por la transformación de los tangibles y de las barreras que aseguran la ilusión sobre los seguidores. A partir de esta etapa, se produce *desde la perspectiva de los seguidores una escalera hacia los líderes*, donde cada paso renueva la ilusión de poder alcanzar lo imprescindible.

Lo indispensable nunca es permanente por lo cual su renovación resulta inevitable. Por ende, se han identificado distintas alternativas para esa renovación en el mismo espectro. Independientemente de cuál sea la elegida, *la ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible requiere de una reinención permanente*. La reincidencia en el ejercicio de este recorrido permite internalizar el aprendizaje de la formulación y ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible, hábito que *deviene en una ventaja competitiva*.

Executive Brief

Any strategy is born from a powerful idea on how will be the best way of competing in the future. Therefore, the search of creative alternatives allows the development of competitive business strategies. In pursuit of this creative approach, were identified two guiding principles in the context: *the importance of intangible value in the mix of products and services* [Zaltman, 2003] and *the transformation of luxury into the compulsory* in society [Querio, 2011b].

Since the confluence of the guiding ideas, comes out the concept of indispensable as a powerful idea to formulate a strategy. From a general perspective, *the indispensable is the intangible value that once a luxury has become mandatory*: what matters is what the customer plays, imagine, discover and feel about a particular value proposal. This concept has dimensions that identify it such as the influence of time that allows to affirm that *a route towards the essential comes from the execution of seduction*. The powerful idea behind is that "seduction is a process where the seductive, with the support of an object needed or desired, change the message to the intangible in order to attract the seduced and move the object" [Querio, 2011th]: what appeals is not the object but the interpretation is given.

From the dimensions of essentials and seduction, it is possible to support a close relationship with the concept of luxury. Therefore, since luxury companies were able to create the indispensable (at least for a segment), then *it is possible to analyze the strategic key factors that made it possible*.

Consequently, it is possible to develop and understand the purpose of this thesis: the *formulation of the strategy towards the indispensable*, from *the study and comprehensive analysis of the luxury strategy as creating essentials*. Therefore, one should answer: "how an object becomes indispensable?" To answer this, a comprehensive and descriptive analysis was performed which involved a wide range of topics. From this, the first finding was the existence of a cycle of the strategy to achieve what is essential, where each stage contributes to the construction of its characteristics.

The first stage of the strategy is the conceptualization, which identify and define the elements that comprise it: the object, as a protagonist of the transformation, the scenario, which defines the context and situation where the strategy will take place, the intangible aspect, a key element of the essentials, and the spectrum range, where a group of leaders are distinguished from the supporters (each group plays a different

role), who have at least an admiration for the leaders. Finally, it addresses the choice of the way of seduction, for the attraction and recognition of the intangible.

Realized the conceptualization, the next step is to run the seduction of the leaders in order to generate the attraction for the indispensable, creating a core that will form the basis for the aspiration of the followers. For the seduction to be successful, it is necessary to understand the elements to be developed for the preparation of the implementation, including the capabilities that every attraction requires, the barriers that enable and enhance the value and tangible elements that initiate the seduction. In the proper exercise of seduction, the message is changed from the objet to the intangible, inducing the interpretation needed to attract.

The seduction of the leaders is an ability to be recognized in the eyes of the followers who want to imitate these leaders through the indispensable. So the next goal is to generate follower's recognition and aspiration for the essentials, through the spread and seduction by the power of lack, as forms that may create and enhance aspiration. This has been termed the positioning stage.

The single execution of the power of demonstration is sufficient to induce the desire, but not in a sustainable way that enables to generate *the true illusion of achieving the aspiration of belonging*. Thus the expansion is undertaken: *the creation of a more tangible way to seduce the followers*, which is accompanied by transformation of tangible elements and barriers to ensure the illusion of the followers. From this stage, the followers perceive a ladder which each step renews the illusion of being able to achieve what is indispensable.

The essential is never permanent so the renewal of the indispensable is unavoidable. Alternatives have been identified for this renewal in the same spectrum. Whatever the choice, *execution of strategy towards the essentials requires constant reinvention*. Recurrence in the performance of this route internalizes the learning of the formulation and implementation of the strategy towards the essentials, *turning into a habit that becomes a competitive advantage*.

Agradecimientos

La presente tesis de grado es el resultado de varios meses de trabajo, concentrados en su mayoría durante el año 2012, que se extendieron por más de dos años. Más allá de la infinidad de emociones que se sucedieron durante el transcurso de este tiempo, estoy convencido que he llegado a disfrutar muchísimo de uno de los desafíos más importantes que he enfrentado durante mi carrera de grado: la realización de la tesis de grado y la finalización de la carrera de Ingeniería Industrial en el ITBA. Frente a tan grande evento, no puedo dejar pasar la oportunidad de expresar mi agradecimiento a todos los que me apoyaron durante este proceso.

A mi tutor Ing. Federico Qüerio, quién me ayudó de una manera inimaginable en la definición, corrección y realización de esta tesis, como también en un apoyo constante en recordarme sus expectativas por las líneas que iba escribiendo.

A mi familia, quiénes me acompañaron desde el primer día de clase en la universidad y me dieron todo su apoyo, soportando la lejanía física por mis estudios en Buenos Aires.

A mi novia Elodie, una persona única, quién vivió tan intensamente como yo todo este proceso junto conmigo.

A mis amigos y familiares, que también formaron parte de este proceso y que sufrieron con la falta de un amigo, primo, sobrino, tenista, anfitrión de asados y arquero titular.

A todos mis amigos y compañeros de carrera en el ITBA y en la Universidad Católica de Córdoba (UCC), quiénes siempre tuvieron palabras de apoyo y aliento de no bajar los brazos en la empresa que significó toda mi carrera, y en particular, esta tesis.

A todos mis colegas de trabajo, quienes también aportaron su comprensión frente a la exigencia con la que me encontré durante el último tiempo de elaboración.

Finalmente, quisiera extender mi agradecimiento a todo el resto de personas que colaboraron conmigo durante estos años. Dejé la ciudad de La Rioja hace ya más de siete años con un gran sueño, el de obtener mi título de Ingeniero Industrial en el ITBA. En 2012, lo estoy haciendo realidad.

A todos, gracias.

Descriptor Bibliográfico

Este documento estudia la formulación de una estrategia hacia lo imprescindible a partir del análisis de la estrategia desarrollada en empresas de lujo.

Palabras Clave: estrategia, futuro, imprescindible, lujo

Abstract

This document studies the formulation of strategy towards the indispensable based on the analysis of business strategy developed by luxury companies.

Keywords: strategy, future, indispensable, luxury

INDICE DE CONTENIDOS

OBJETIVOS Y ALCANCE	1
ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS	3
1. CAPÍTULO I: UNA CONCEPCIÓN SOBRE LA IDEA DE ESTRATEGIA	7
1.1 Resumen del capítulo	7
1.2 La concepción sobre estrategia	7
CAPÍTULO II: ¿QUÉ ES LO IMPRESCINDIBLE?	11
2.1 Resumen del capítulo	11
2.2 Una aproximación al concepto.....	11
2.2.1 La importancia del valor intangible	12
2.2.2 La transformación de lo lujoso en lo obligatorio	13
2.3 Las dimensiones de lo imprescindible	14
2.3.1 La primacía sobre lo intangible.....	14
2.3.2 El poder de la abstención	15
2.3.3 La existencia de la barrera.....	16
2.3.4 La dimensión social.....	18
2.3.5 La dimensión cultural.....	18
2.3.6 La influencia del tiempo (o del cambio)	19
2.4 La seducción	20
2.4.1 ¿Qué es la seducción?	20
2.4.2 La seducción y lo imprescindible.....	22
2.5 La definición de lo imprescindible.....	22
2.6 Transformando lo imprescindible en una idea-fuerza.....	23
2.6.2 El carácter único de lo imprescindible	24
2.6.3 La viabilidad de llevarlo a la práctica	24
3. CAPÍTULO III: LA ESTRATEGIA DEL LUJO COMO CREADORA DE IMPRESCINDIBLES	27
3.1 Resumen del capítulo	27
3.2 ¿Qué se entiende por lujo?	27
3.2.1 El concepto del lujo: ¿qué significa decir que algo es lujoso?.....	28
3.2.2 El lujo en relación al individuo y la sociedad	29
3.3 La estrategia del lujo	30
3.3.1 El producto.....	31
3.3.2 La marca.....	33

3.4 El lujo y la seducción	34
3.5 El lujo y lo imprescindible	36
4. CAPÍTULO IV: EL RECORRIDO HACIA LO IMPRESCINDIBLE.....	39
4.1 Resumen del capítulo	39
4.2 En la búsqueda del camino	39
4.3 Análisis histórico de los escenarios.....	40
4.3.1 La sociedad absolutista.....	41
4.3.2 El ascenso burgués	42
4.3.3 La democratización del lujo	42
4.4 El lujo y la coyuntura de la economía	43
4.5 La renovación del concepto del lujo y/o sus formas	45
4.5.1 Renovación de la jerarquía de productos.....	45
4.5.2 Nuevas interpretaciones de lo lujoso	46
4.5.3 El lujo como una experiencia	46
4.6 El ciclo hacia lo imprescindible	47
5. CAPÍTULO V: LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL IMPRESCINDIBLE	51
5.1 Resumen del capítulo	51
5.2 Introducción a la conceptualización del imprescindible.....	51
5.3 El escenario de aplicación	52
5.4 El intangible	53
5.5 El espectro de alcance	55
5.6 El tipo de seducción	56
6. CAPÍTULO VI: LA CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO.....	59
6.1 Resumen del capítulo	59
6.2 Introducción a la construcción del núcleo	59
6.3 El desarrollo de la capacidad.....	60
6.3.1 La construcción de las capacidades.....	60
6.3.2 La construcción de las barreras	62
6.3.3 Los tangibles para disparar la seducción	63
6.4 La implementación de la seducción	64
6.4.1 El acercamiento	64
6.4.2 La seducción de los líderes.....	65
7. CAPÍTULO VII: EL POSICIONAMIENTO	69
7.1 Resumen del capítulo	69
7.2 Introducción al posicionamiento	69

7.3 La aspiración y su desarrollo.....	69
7.3.1 La creación de la aspiración	70
7.3.2 Cómo potenciar la aspiración.....	70
7.4 La difusión del conocimiento.....	72
7.5 La demostración e inducción de carencia	73
8. CAPÍTULO VIII: LA EXPANSIÓN.....	77
8.1 Resumen del capítulo	77
8.2 Introducción a la expansión	77
8.3 El por qué de la expansión	78
8.4 Los caminos para desarrollar la expansión	79
8.4.1 La expansión basada en el objeto.....	80
8.4.2 La expansión más allá del objeto imprescindible.....	83
8.5 La renovación de lo imprescindible	84
9. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES.....	87
FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93

OBJETIVOS Y ALCANCE

Toda estrategia nace de una idea-fuerza sobre la forma que resultará óptima al momento de competir [Qüerio, 2011a]. Por lo tanto, la búsqueda de nuevas ideas permite el desarrollo de nuevas estrategias de negocio. En este marco, surge el concepto de *lo imprescindible*¹, a partir de la confluencia de dos ideas rectoras. Por un lado, la *importancia del valor intangible* en la mezcla de productos y servicios [Zaltman, 2003]. Por otro, *la transformación de lo lujoso en lo obligatorio* en la sociedad, tal como ha sucedido por ejemplo con la habilidad de comunicarse en idioma inglés [Qüerio, 2011b].

A partir de la confluencia de estas ideas, es posible afirmar desde una perspectiva general que *lo imprescindible es el valor intangible que a partir de un lujo se ha vuelto obligatorio*. Profundizando en la conjunción de las ideas rectoras, pueden derivarse dimensiones que lo identifican como tal y que son: la primacía del valor intangible; el efecto de abstenerse de ello; la barrera que separa a los que acceden y los que no; la dimensión cultural y social; y la influencia del cambio sobre lo imprescindible. Sobre la base de estas características de lo indispensable, la cuestión que se plantea es *cómo transformar el concepto en una idea-fuerza* y a partir de ahí, abordar *la formulación de una estrategia hacia lo imprescindible*.

Reflexionando acerca de lo imprescindible, se encuentra primero que “la seducción representa un camino para la construcción de lo indispensable” [Qüerio, 2011b]. Además, se descubre una profunda relación de la seducción y lo imprescindible con la concepción del lujo, particularmente en cuanto a las dimensiones mencionadas. Por lo tanto, si las empresas del lujo lograron crear lo imprescindible (al menos, para un segmento) a partir de las estrategias que aplicaron, entonces *su estudio permite identificar y analizar los factores claves de éxito que lo hicieron posible*. En virtud de lo mencionado, es posible plantear y comprender el objetivo del presente proyecto final de ingeniería industrial: *la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible*, a partir del *estudio y análisis integral de la estrategia del lujo como creadora de imprescindibles*. En otras palabras, se debe responder a la pregunta “¿cómo se transforma un objeto en imprescindible?”

¹ Se utilizarán con idéntico significado las palabras imprescindible, indispensable y esencial.

En este punto, cabe realizar la siguiente aclaración: la ejecución de la seducción como camino para crear imprescindibles es *solo uno de los caminos posibles para alcanzar ese carácter indispensable*. Esta elección no significa que la elegida sea la única alternativa para formular la estrategia. Sin embargo, la respuesta a qué otras estrategias son posibles para desarrollar lo imprescindible podrán ser disparadores para futuras líneas de investigación.

A partir de todo lo señalado, el alcance de la presente tesis comprende:

- La definición en profundidad de qué es lo imprescindible.
- Análisis del concepto imprescindible como idea-fuerza para la formulación de una estrategia.
- Análisis crítico de la estrategia del lujo como creadora de imprescindibles.
- Identificación y desarrollo de los pilares claves de la estrategia utilizada por las empresas del lujo para crear imprescindibles.
- Formulación de las reglas y criterios necesarios para abordar una estrategia hacia lo imprescindible.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS

La presente sección describe el proceso conceptual que permitió la identificación y formulación de una estrategia hacia lo imprescindible a partir del estudio de la estrategia del lujo.

En el *capítulo I* se expone cuál es la concepción de estrategia adoptada para la formulación de la estrategia, a través de la cual se entiende la necesidad de una idea-fuerza, que establezca el foco de la misma, y la asociación con una visión del futuro. Se plantea además el porqué la estrategia hacia lo imprescindible debe realizarse en el marco de la emoción estratégica.

En el *capítulo II* se realiza un abordaje integral sobre qué es lo imprescindible. Se inicia con la comprensión del origen del concepto, a partir de las ideas rectoras de la importancia del valor intangible y la transformación de lo lujoso en lo obligatorio. Luego, la conjunción de estas ideas permite formular cuáles son las dimensiones identificatorias de lo indispensable. Una vez definidas sus características, se reconoce el estrecho vínculo que existe entre lo imprescindible y la seducción, por lo que se profundiza en cuál es su idea-fuerza y sus elementos. Luego, se establece un paralelismo con la seducción que permite profundizar la definición de lo imprescindible. Finalmente, se justifica el porqué de lo imprescindible como una idea-fuerza para el planteo de una estrategia.

En el *capítulo III* se expone el análisis de la estrategia del lujo como creadora de imprescindibles. Para ello se aborda primero un entendimiento integral de la concepción del lujo. Una vez definido, se profundiza en la estrategia desarrollada por las empresas de lujo y en cómo a través de los elementos del producto y la marca se induce la idea del lujo, tanto en su faz individual como social. Sobre el final, se detalla cómo puede interpretarse la estrategia de la seducción en el contexto del lujo y se realiza un paralelismo entre lujo e imprescindible, según las dimensiones de este último, que justifica la afirmación de que el lujo es imprescindible.

En el *capítulo IV* se plantea como objetivo identificar cuál es el recorrido necesario en la estrategia para alcanzar lo imprescindible. Para ello, se realiza un análisis histórico de los escenarios, otro de la relación del lujo con el contexto económico y se explora la

existencia de formas de renovación del concepto del lujo. Sobre la base de estas distintas perspectivas, se afirma la existencia del ciclo hacia lo imprescindible y se realiza una descripción de alto nivel de sus etapas. Dicho ciclo está formado por la conceptualización, la construcción del núcleo, el posicionamiento y la expansión, para posteriormente reiniciarse con la renovación.

El *capítulo V* se aborda la primera etapa de conceptualización, que tiene como objetivo la identificación y la definición de los elementos principales de la estrategia. En este sentido, se menciona el objeto de lo imprescindible, como elemento protagonista de la transformación hacia lo imprescindible; la idea de base, formada por el conjunto del escenario de aplicación, que define el contexto y situación dónde tendrá lugar la estrategia, el intangible, elemento clave de lo imprescindible y el espectro de alcance, dónde se distingue un grupo de líderes y otro de seguidores. Finalmente, se aborda la elección del tipo de seducción a implementar, entendido como el camino elegido para el reconocimiento y atracción de lo intangible al momento de la seducción.

En el *capítulo VI* se expone sobre las acciones necesarias para lograr una clase líder seducida. En este sentido, se profundiza en el análisis de los elementos necesarios antes del momento de la seducción, entre los que destacan las capacidades, necesarias para generar la posición de fuerza; las barreras, tanto las que permiten comprender y potenciar el valor; y los tangibles, que deben captar la atención del líder para comenzar con la seducción. Posteriormente, se analiza cómo esos elementos se aplican en el proceso de acercamiento previo a la seducción y se describe el ejercicio propio de la seducción de los líderes con lo imprescindible, generando la atracción por lo intangible como base perdurable de la seducción.

En este *capítulo VII* se desarrolla la etapa de posicionamiento, cuyo objetivo es generar en los seguidores el reconocimiento y la aspiración por lo imprescindible. Para ello en primer lugar, se determinan los factores que permiten la existencia y fortalecimiento de la aspiración. De este análisis se reconoce la necesidad de emprender la difusión del conocimiento de lo imprescindible en todo el espectro y la posterior demostración e inducción de carencia, ya sea de la escasez como de la aspiración, mediante la ostentación de los líderes o de la comunicación.

En el capítulo VIII se analiza la última etapa del ciclo hacia lo imprescindible que es la expansión cuyo objetivo es ampliar la seducción de lo imprescindible al espectro sobre una base más tangible. A partir de la justificación del porqué de la etapa, se plantean cuáles son los caminos posibles para ejecutar la expansión: por un lado la basada en el objeto, donde la expansión se materializa a través de un sistema estratificado basado en el objeto original; por otro, la que va más allá del objeto, que supone cambiar la

naturaleza de los nuevos objetos respecto del original. Finalmente, se exploran cuáles son las alternativas para renovar lo imprescindible dentro del mismo espectro de alcance: a través de cambios en el objeto, dentro o fuera del área de habilidad y cambios en el tipo de seducción. Independientemente de la forma de renovación, se concluye que la ejecución de esta estrategia requiere de una reinención permanente.

Finalmente, en el capítulo IX se expone un compendio de las reflexiones más importantes en torno a la estrategia hacia lo imprescindible, independientemente del proceso cognitivo que dio origen a ellas.

1. CAPÍTULO I: UNA CONCEPCIÓN SOBRE LA IDEA DE ESTRATEGIA

1.1 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se expone cuál es la concepción de estrategia adoptada para la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible, a través de la cual se entiende la necesidad de una idea-fuerza, que establezca el foco de la misma, y la asociación con una visión del futuro. Posteriormente, se plantea un análisis de la evolución del pensamiento estratégico, destacándose la importancia de desarrollar la emoción estratégica, que permite comprender por qué la estrategia hacia lo imprescindible debe realizarse en este campo de pensamiento.

1.2 La concepción sobre estrategia

Más allá del proceso del planeamiento estratégico, resulta conveniente definir cuál es la noción sobre el concepto de estrategia que se utilizará, aspecto clave dada la temática que plantea la presente tesis. La misma encuentra su base en las ideas presentadas fundamentalmente por el Ingeniero Federico Qüerio, profesor titular de Planeamiento Estratégico en el ITBA y tutor de esta tesis, y complementadas con las de otros pensadores de estrategia como Michael Porter, W. Chan Kim, entre otros.

Entre los objetivos de cualquier estrategia exitosa desde la perspectiva del resultado, es posible mencionar la existencia de, al menos, los siguientes:

- Definir una posición competitiva, a través de la ejecución de un sistema específico de actividades claves, dentro del marco de una cadena de valor. Esto significa *configurar la ventaja competitiva*.
- *Crear valor económico para la empresa* y, como condición indispensable crear un valor único para el cliente y que éste sea percibido como tal.
- *Sostener en el tiempo la ventaja obtenida*, dado que toda ventaja es efímera. Al momento de enfrentarse con la realidad, ésta puede ser neutralizada, copiada o mejorada.

- *Transformar la empresa en necesaria y hacer la competencia irrelevante, única en el mercado y monopolista.* En tiempos turbulentos donde el cambio es permanente, la supervivencia puede ser la única alternativa.

Toda estrategia nace de una concepción sobre la forma que resultará óptima al momento de competir. En otras palabras, podemos decir que *toda estrategia se basa en una idea-fuerza*. Simplemente para ejemplificar, podemos mencionar estrategias basadas en las siguientes ideas:

- La productividad es la inversa del tiempo de ciclo hasta el cliente (compitiendo contra el tiempo).
- Atraer la competencia hacia lo que mejor hace una empresa (compitiendo con la capacidad).
- Satisfacer la razón por la cual un accionista elige una inversión, que no es simplemente la relación rendimiento versus riesgo, sino que pueden presentarse otras como el recupero de la misma, la búsqueda de prestigio, actividad en la cual trabajar, etc.

El contexto competitivo actual se caracteriza por una intensidad sin precedentes y por el carácter efímero de las ventajas competitivas. En consecuencia, aparece la obligación de plantear estrategias complejas con más de una idea-fuerza, pero siempre manteniendo una coherencia de base en su diseño. En consecuencia, es necesario *plantear la estrategia simultáneamente en diferentes caminos, con diferentes alternativas*.

Toda estrategia no es solamente el camino para lograr la ventaja competitiva; tiene asociada una visión de futuro en el cual se desarrollará y por ello *no pueden disociarse los conceptos de estrategia y futuro*. Para poder identificar cuál es ese contexto, es necesario ver el futuro: *es indispensable entenderlo e interpretarlo con actitud proactiva* (porque el objetivo es ser necesarios).

El pensamiento estratégico también *ha tenido su evolución en el tiempo*. En primer lugar, es posible encontrar la corriente conductista, donde la simple ejecución de reglas ya postuladas asegura un resultado deseable. Con el avance de los contextos dominados por la turbulencia, ya no es posible estar buscando el mejor conjunto de reglas que mejor se aplique al caso en cuestión: se necesita otro camino, que es el de la inteligencia estratégica. Ésta requiere de *incorporar la habilidad de ver el futuro*, y a partir de esa visión diseñar un camino innovador para *lograr una ventaja competitiva en la competencia por el futuro*.

Sin embargo, *con esta inteligencia tampoco es suficiente*. Hoy resulta totalmente necesario internalizar esa inteligencia hasta transformarla en emoción estratégica, es decir, *una inteligencia instintiva con acción proactiva* a través de la cual todo el tiempo se realice inconscientemente el ejercicio de ver el futuro, influir creativamente e implementar una estrategia.

A partir de esta evolución de ideas, es posible explicar por qué la estrategia hacia lo imprescindible no está en el ámbito de las reglas conductistas y que *sí necesita de una inteligencia internalizada en emoción*. Como se justificará posteriormente en el capítulo II, el sustento de lo imprescindible se encuentra en interpretaciones e intangibles: la naturaleza cultural del mismo genera una multiplicidad de significados. Una lógica conductista de causa-efecto resulta errónea cuando el resultado puede ser múltiple. Por ende, en el planteo de una estrategia que trata con esta cuestión *sólo pueden formularse elementos necesarios para obtener el objetivo deseado*, pero eso nunca será suficiente. El carácter suficiente estará dado sólo *al momento de ejecutar la estrategia y ajustar instintivamente según la emoción*.

A partir de esta justificación de la visión conductista versus la emoción, es posible realizar una aclaración con respecto a la presente tesis. La mención en el título de “hacia lo” refleja *el carácter necesario pero nunca suficiente en el momento de la formulación estratégica*.

CAPÍTULO II: ¿QUÉ ES LO IMPRESCINDIBLE?

2.1 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se realiza un abordaje integral sobre qué es lo imprescindible con el objetivo de obtener una definición que contemple todas sus posibles aristas. En primer lugar, se inicia con la comprensión del origen del concepto, a partir de las ideas rectoras de la importancia del valor intangible y la transformación de lo lujoso en lo obligatorio. Luego, la conjunción de estas ideas permite formular cuáles son las dimensiones identificatorias de lo indispensable y qué se entiende por cada una de ellas: la primacía sobre lo intangible, el poder de la abstención, la existencia de la barrera, la dimensión social, la cultural y la influencia del tiempo (o del cambio).

Definidas sus características, posteriormente se reconoce el estrecho vínculo que existe entre lo imprescindible y la seducción, por lo que se profundiza cual es su idea-fuerza, generar la atracción del seducido; cuáles son los elementos, entre los que se destacan la materia seducible como elemento que asegura el mantenimiento de la seducción, la capacidad, el tipo, entre otros. Luego, se establece un paralelismo que permite profundizar la definición de lo imprescindible a la luz de la seducción.

Finalmente, se justifica el porqué de lo imprescindible como una idea-fuerza para el planteo de una estrategia, a partir de la comprensión y análisis de los siguientes aspectos: la valoración por parte del cliente, su carácter único o diferencial como herramienta competitiva y la viabilidad de su implementación.

2.2 Una aproximación al concepto

El origen del concepto de imprescindible nace a partir de la *conjunción de dos ideas rectoras*, las cuales resulta preciso entender para plantear posteriormente una definición extensiva (a partir de sus características o dimensiones principales). El entendimiento de estas ideas comienza a dar sentido sobre cuál es el foco de la estrategia hacia lo indispensable. Las ideas son:

- La importancia del valor intangible.

- La transformación de lo lujoso en lo obligatorio.

2.2.1 La importancia del valor intangible

Dejando de lado la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad y protección, es posible encontrar una significativa cantidad de formas de satisfacción relacionadas a otras necesidades de orden superior (de estima, tanto del respeto a uno mismo como a los demás, autorrealización) que terminan por alcanzar una importancia similar a las anteriores.

Durante los últimos años, ha aparecido recurrentemente en la literatura sobre estrategia y negocios el concepto de “customer insights”, es decir, aquellos conocimientos, ideas o perspectivas que permiten entender a las personas y al mercado, derivados de distintas herramientas de investigación [Kotler & Armstrong, 2011]. Estas perspectivas del cliente son importantes en la búsqueda de necesidades no satisfechas ó latentes, con el propósito de transformarlas en oportunidades claves para la creación de valor para el cliente.

Acorde a lo expresado anteriormente, los conocimientos más buscados hoy son aquellos relacionados a la dimensión de *todo lo que el cliente interpreta, imagina, descubre y siente*² sobre una determinada oferta, sea un producto, un servicio o una mezcla de ambos. Las razones que lo justifican son:

- El comportamiento de elección y compra del cliente está cada vez menos relacionado a los beneficios tangibles y cada vez más a sus emociones, el deseo de felicidad, prestigio, etc. [Zaltman, 2003].
- La difusión de rituales alrededor de determinados productos como camino para la generación de las emociones y sentimientos. Existen varios ejemplos, y solo para nombrar algunos es posible mencionar los relacionados con la cerveza: beber una cerveza Corona con media rodaja de limón introducida en el cuello de la botella, esperar el asiento de la espuma al servirse una cerveza Guinness [Lindstrom, 2010], el ritual de los siete minutos de goteo para la espuma correcta en una Pilsen, ó los 9 pasos para servir una Stella Artois (desde la purificación de la copa hasta su presentación final).

Lo que en definitiva se está justificando es *el grado y creciente importancia del valor intangible frente a los beneficios funcionales de un producto o servicio*. Y entender lo intangible parte de reconocer que su ofrecimiento depende casi exclusivamente de la

² En el transcurso del trabajo, se utilizará la idea de intangible en este sentido.

oferta. En este sentido, Steve Jobs, fundador de Apple, es dueño de una frase que resume esta reflexión: “muchas veces, las personas no saben lo que quieren hasta que se lo muestras” [Business Week, 1998].

El valor intangible está lejos de ser necesario para la satisfacción de los requerimientos mínimos de supervivencia de las personas. Sin embargo, éste ha adquirido una creciente importancia al punto tal de que *es posible considerarlo indispensable para determinados segmentos de individuos*.

2.2.2 La transformación de lo lujoso en lo obligatorio

Al preguntarles a jóvenes estudiantes universitarios acerca de qué es lo imprescindible en sus vidas, se obtienen algunas de las siguientes respuestas:

- En la educación: tener habilidades de comunicación en más de un idioma y contar con grandes conocimientos sobre computación.
- En los valores: defender la no discriminación racial, la defensa del medio ambiente.
- En la cultura: comunicación a través de las redes sociales, afrontar nuevas experiencias, conocer otras culturas, entre otros.
- En tecnología: comunicación móvil, música “portable”.

Reflexionando sobre cada uno de estos ejemplos, es posible advertir que las respuestas hace veinte años seguramente hubieran sido completamente diferentes. Por consiguiente, estos ejemplos denotan un factor en común: *la evolución temporal*, donde es posible identificar dos etapas:

1. Por un lado, *todas estas experiencias y/o conocimientos fueron tiempo antes un lujo*: un reducido grupo gozaba de los beneficios de disponer del acceso o posesión; en aquellos que no, afloraba la percepción de abstención y ausencia ante la posibilidad (cercana o remota) de tenerlo.
2. Por otro, después de haber atravesado esa etapa inicial, *hoy son costumbres, hábitos, creencias ampliamente extendidas e instaladas*, y el foco se trasladó de la ventaja de su posesión a la carencia de no acceder.

Además, como denominador común de ambas etapas, se presenta *la existencia de una limitación*, que del paso de una etapa a otra, supone una superación pero no eliminación de este límite y que permite el cambio de foco. Estas dos ideas, *el foco en la carencia y*

la existencia de la barrera, surgen como las claves del efecto de la transformación de lo lujoso a lo obligatorio.

Antes de continuar, resulta predecible abordar la definición lexicológica con el interés de ayudar a su entendimiento. La Real Academia Española define lo imprescindible como: “dicho de una persona o de una cosa: de que no se puede prescindir, abstenerse o privarse” [Real Academia Española, 2001]; es aquello *que se considera esencial*. Desde otro punto de vista, es posible concluir que *la abstención de lo imprescindible debe presentar determinados efectos para el sujeto como consecuencia de su privación*. Aquí ya es posible identificar una de las características ya mencionadas.

El desarrollo de estas dos ideas rectoras permite abordar en profundidad el concepto de lo imprescindible y particularmente, cuáles son las dimensiones que lo identifican como tal.

2.3 Las dimensiones de lo imprescindible

A partir de la conjunción de las dos ideas, es posible hacer la siguiente afirmación: *lo imprescindible es el valor intangible que a partir de la atracción y el deseo por un lujo se ha vuelto obligatorio*. Por lo tanto, si la concepción de lo indispensable nace de la conjunción de las dos ideas postuladas, resulta lógico pensar que sus dimensiones identificatorias son heredables de ellas. Por lo tanto, esas características, que serán detalladas a continuación, son:

1. La primacía sobre lo intangible, como consecuencia del contexto actual.
2. El poder de la abstención, fundamentado en la carencia sobre los excluidos.
3. La existencia de la barrera, esa condición que limita el acceso.
4. La dimensión social, porque el valor intangible también está relacionado con el otro.
5. La dimensión cultural, debido a que la valoración de lo intangible es función de la cultura.
6. La influencia del tiempo (o del cambio).

2.3.1 La primacía sobre lo intangible

Toda oferta se basa en una dimensión tangible (productos), otra no tangible (servicios) ó una combinación de ambas. En consecuencia, resulta lógico que *la oferta de lo imprescindible se apoye en un vehículo*: un producto, un servicio ó una mezcla de ambos.

Sin embargo, *una característica distintiva de lo indispensable es el valor intangible que se le asigna*: las creencias, paradigmas, valores, la imagen que evoca, fantasías, sentimientos, experiencias, signos, cultura, sólo por mencionar algunos. Este salto hacia el valor intangible refuerza el mensaje de que lo indispensable no está asociado al valor funcional o utilitario, sino a la interpretación que se le asigna. En consecuencia, conocer la cadena de valor del individuo, en términos de cómo lo expresa Michael Porter, será fundamental para alcanzar un imprescindible. Para lograr ese conocimiento se debe [Porter, 1998]:

- Definir quién es el cliente.
- Para qué necesita de lo imprescindible, o cómo inducirlo hacia esa “necesidad”, factor que será clave en la concepción y desarrollo de la estrategia.
- Cuál es la escala de valores del cliente (creencias, cultura, etc.)

2.3.2 El poder de la abstención

Los puntos centrales en la teoría de la motivación humana de A. Maslow consisten en la definición de la jerarquía de necesidades humanas (estructuradas en forma de pirámide) y la existencia de una dinámica de satisfacción desde las necesidades más básicas (parte inferior) hasta las necesidades y deseos más elevados (parte superior) [Wikipedia, 2012]. Tomando como referencia esta jerarquía, la concepción de qué es lo mínimamente necesario y los efectos de su falta dependerán del nivel de necesidades satisfechas:

- Para un individuo que alcanza a satisfacer sus necesidades fisiológicas (respirar, beber agua, descansar), lo obligatorio es su alimento y el efecto de no satisfacer es físico: dolor, enfermedad, muerte (nótese que se enunció alimento y no alimentarse: lo imprescindible es la forma en que se satisface).
- Para quien satisface sus necesidades de estima (reconocimiento, reputación, estatus) y de autorrealización, lo básico es, por ejemplo, ser reconocido por sus pares ó haber encontrado el sentido de la existencia, respectivamente. En relación a la consecuencia de la abstención, que está en la mente del individuo, se debe diferenciar dos formas posibles: por un lado, el trastorno psicológico (baja autoestima, complejo de inferioridad) y por otro la percepción de carencia. Lógicamente, es este último el efecto de interés para el análisis de las dimensiones de lo imprescindible, porque motiva el deseo de alcanzarlo.

Como es posible concluir, el interés por comprender lo imprescindible se ubica en lo intangible que se evidencia para quienes están por encima del nivel de las necesidades

básicas. Es aquí donde *la ausencia actúa como generador de deseo hacia lo imprescindible*.

En el paralelismo expuesto entre lo imprescindible y las necesidades se debe realizar una importante aclaración: *no se debe confundir lo necesario con la creación de los nuevos imprescindibles*. El primer concepto se enfoca en la noción de utilidad para satisfacer un requerimiento (por ende en la satisfacción). En cambio, los nuevos imprescindibles se enfocan en lo intangible que evidencian: Skype es útil y por ende necesario; por otro lado, Twitter es esencialmente imprescindible para evidenciar una pertenencia. Desde otro punto de vista, se puede afirmar que *la concepción adoptada de imprescindible está asociada a lo intangible pero no a la de utilidad*.

Una forma todavía más radical de profundizar esta distinción es analizando la posibilidad de sustitución en cada caso. Lo necesario siempre está asociado con lo material y por lo tanto es posible encontrar otro objeto que proporcione la misma utilidad. En el caso de lo imprescindible, *no existe sustitución porque su atracción se fundamenta en lo intangible*.

La característica de la abstención en lo imprescindible se desdobra en niveles según su disponibilidad para el individuo:

- a. Los que están fuera: como se mencionó anteriormente, su falta de acceso se transforma en necesariamente una carencia y a partir de la misma se puede generar el deseo para alcanzarlo.
- b. Los que están dentro: su acceso actual no los redime de imaginar qué sucede si se pierde el acceso sobre lo indispensable.

En general se considera que las necesidades son fijas e inmutables en un período de tiempo suficientemente largo. Lo que la evolución genera es crear nuevas formas de satisfacer esas necesidades ó descubrir necesidades latentes, estimulando de esta manera nuevos deseos (satisfacción de una necesidad a través de un medio específico). En este sentido, lo imprescindible no es satisfacer la necesidad sino que con el fin de satisfacer la necesidad, se crea un intangible cuya necesidad se induce, generando deseo y transformado en tangible a través un determinado objeto.

2.3.3 La existencia de la barrera

La división entre los que acceden o no a lo indispensable demuestra *la existencia de una condición limitante*. En microeconomía por ejemplo, esa condición limitante es el

limitado monto de ingreso que tiene un individuo para disponer y que obliga a tomar decisiones sobre qué comprar, dando origen al concepto de escasez. Su ingreso disponible fija cuánto puede comprar (o disponer para su ahorro).

En lo imprescindible la esencia fenomenológica es la misma: *existe una limitación de naturaleza amplia, que divide entre los que acceden y los que no*. Esta condición de límite puede adoptar diversas formas:

1. Tecnológica: disponer del acceso a una herramienta que permite completar determinados usos. Resulta suficiente pensar que quien hoy no dispone de una conexión a internet (transitoria y/o permanente) se encuentra aislado.
2. Información o conocimiento: se refiere a contar con determinada información, conocimiento o aprendizaje fundamental para comprender el valor de un elemento. Por ejemplo, los jóvenes que no dominan el idioma inglés, deberán aprenderlo para adaptarse a las necesidades de un mercado laboral cada vez más demandante.
3. Legal: el amparo de las reglas para determinados grupos con ciertos beneficios también constituye una barrera. Varias décadas atrás, las vacaciones pagas para los empleados en relación de dependencia era un beneficio que no todos accedían; era considerado una gran ventaja a la luz de que muchos no la disfrutaban.
4. De ingreso: establecer un valor monetario alto como forma de barrera. Por ejemplo, la industria del lujo históricamente mantuvo precios altos y permanentemente crecientes para sus productos para ser accesibles sólo a los segmentos de la cúspide de la población.
5. De red o pertenencia: fijar como limitación la pertenencia o la recomendación de miembros de una red. Existen una gran cantidad de clubs y redes que imponen este requerimiento al momento de ingresar; para un individuo ajeno a estas redes la posibilidad de ingresar está casi totalmente prohibida.
6. Oportunidad: la limitación puede provenir de que todavía no se haya alcanzado el intervalo de tiempo, en otros términos se puede denominar la ventana de oportunidad, donde ésta puede ser aprovechada. En este sentido, el principio MAYA (“most advanced yet acceptable”) acuñado por el diseñador industrial Raymond Loewy es una referencia de que “siempre existe un máximo local para la creatividad en una solución” [Bowles, 2008].

Esta limitación tiene dos consecuencias importantes. Por un lado, *contribuye a la generación del deseo y a la valoración del intangible de lo imprescindible*. Esto se debe a que lo que es escaso tiende a ser más valorado que lo que está ampliamente disponible. Por otro lado, define una cualidad adicional a lo imprescindible: *la*

dimensión social, en tanto y en cuanto el valor intangible es valorado también en relación a los otros.

2.3.4 La dimensión social

Además de operar a nivel individual, lo imprescindible presenta un efecto social. Esto se produce porque lo intangible tiene una dimensión individual y también social: *está asociado al otro y por lo tanto es posible potenciar ese valor poniendo en conocimiento lo intangible en el nivel social* (ej: el prestigio es un intangible que depende directamente de la interpretación social).

Esta dimensión social de lo intangible introduce a lo imprescindible en una *lógica de redes y rendimientos crecientes*. ¿Qué es lo que significa esto a la luz de lo imprescindible? Mientras al hacer referencia a las barreras, la lógica de asignación de valor a lo indispensable se fundaba en la escasez como motivadora de deseo, en este caso el valor aumenta con la abundancia: la lógica es la de una economía en red, donde *cada persona que acepta esa dimensión social aumenta el valor y la potencia de la misma*. De esta manera, en lo imprescindible *conviven tanto la valoración por la escasez como por abundancia*.

Esta dimensión social aporta otro elemento más a destacar: es importante no solo operar sobre los que acceden a lo imprescindible sino también *generar la conciencia y la aceptación de lo imprescindible en los que no acceden*, a través de la aplicación del efecto de demostración de lo indispensable a la luz del otro. Esto acentúa el efecto de la abstención de lo imprescindible.

2.3.5 La dimensión cultural

Más allá de vivir en un mundo globalizado, las diferencias entre culturas siguen existiendo y esto tiene sus consecuencias sobre la concepción acerca de qué es lo esencial. Una de las razones de lo anteriormente expuesto es que “cada cultura se caracteriza por contar con sus propias formas de satisfacer necesidades” [Max-Neef, 1994]; por lo tanto, resulta razonable pensar que cada una tendrá sus propios imprescindibles para hacerlo.

Pero existe una razón de mayor peso y radica en la naturaleza de lo intangible: *es eminentemente cultural, por lo que no puede trasladarse fácilmente de una cultura a otra*. En la interpretación de los símbolos y de las formas de comunicación, esta influencia se muestra claramente:

- Los hindúes interpretan la cruz sánscrita (esvástica) o cruz gamada como movimiento, fuerza y orden; los judíos la relacionan con el movimiento nazi.
- Es común en Argentina al realizar un pedido en un restaurant, utilizar la forma “¿Podría ser un café?”, confirmando de manera tácita la orden. En México, la respuesta a la misma pregunta es “sí, si podría ser” sin generar ninguna acción posterior.

Además de las diferencias entre culturas que pueden habitar simultáneamente en el espacio, es conveniente entender cuál es el efecto del transcurso del tiempo sobre lo imprescindible.

2.3.6 La influencia del tiempo (o del cambio)

Como menciona F. Qüerio en su libro, “tiempo y cambio son dos percepciones humanas equivalentes” [Qüerio, 2011a]: se percibe el traspaso del tiempo porque cambia la realidad, o en otras palabras, porque la realidad evoluciona.

Al introducir la variable del tiempo en el análisis de qué es lo indispensable se reconocerá que para distintas generaciones lo mencionado como tal presenta diferencias: *lo imprescindible cambia de generación en generación*. Basta con tomar el ejemplo de la telefonía celular para una persona con una edad de veinte años y otra de ochenta.

Como consecuencia de la influencia del tiempo, “lo imprescindible no es permanente e instalado; es sustituido, superado o complementado por otro” [Qüerio, 2011b]. Existen varias fuentes de cambio pero la que interesa en el contexto de esta tesis es la relacionada a la evolución de los valores culturales y del conocimiento, necesarios para poder comprender y asignar valor a lo que se tiene en frente³. Por ejemplo: valoración del queso azul, vino de zonas frías, aceite de oliva de primera prensada.

El rol de la cultura es fundamental en esta evolución, ya que *habilita el contexto para generar y/o inducir la valoración de nuevos intangibles*, los cuales debidamente desarrollados terminan afianzándose como hábitos, y a partir de su profundización, como imprescindibles. Es el caso de la actitud actual de desafiar los sentidos (principalmente del gusto y del olfato) a través de la degustación de comidas y bebidas de otras civilizaciones.

³ Esto se debe a la elección de la industria del lujo como plataforma para el análisis de lo imprescindible. Existen otros caminos que permiten el cambio, como por ejemplo la innovación tecnológica, el cambio y/o introducción de modas, entre otros.

En este punto, donde se muestra cómo lo imprescindible experimenta cambios, es donde se puede vislumbrar que es posible hacer de lo imprescindible una estrategia. Y además, su conexión con la seducción: “primero está la seducción, luego la seducción por conocimiento, cultura, afectiva y lo imprescindible es un paso superior en esta cadena” [Qüerio, 2011b]. ¿Por qué? Porque *un camino posible es comenzar con la seducción y llevarlo al nivel de lo imprescindible*: como Romeo y Julieta, ambos se enamoraron, experimentaron un amor prohibido, y cuando no pudieron continuar con el mismo pusieron fin a sus vidas. A partir de esta relación resulta conveniente hacer un resumen de las ideas F. Qüerio sobre “la seducción”, dado que serán utilizadas en el desarrollo de la presente tesis.

2.4 La seducción

2.4.1 ¿Qué es la seducción?⁴

En general, la idea-fuerza detrás de la seducción es la que se plantea en la relación entre las personas: lograr primero la atracción del seducido y posteriormente su fidelización. Específicamente, la seducción se puede describir como un proceso emprendido por un seductor, que se apoya sobre un bien tangible necesitado (o al menos deseado) para generar un intangible, la materia seducible, sobre el seducido, que como consecuencia termina por desplazar el bien concreto. Todo este proceso es posible a partir de una interpretación del seducido de los ritos, signos y lenguajes utilizados por el seductor.

Lo primero que debe enunciarse como condición *sine qua non* es que toda seducción se realiza desde una posición de fuerza. Ésta se materializa a través de una capacidad, que debe ser desarrollada y perfeccionada antes de emprender la seducción. Esa capacidad permite encontrar distintos tipos de seducción (similarmente a la seducción entre los sexos), como la seducción de y por el poder, la notoriedad, el triunfo o éxito, la belleza, la creatividad, la pertenencia, entre otros.

Aunque el primer contacto de la seducción se genere a partir de lo tangible, el mensaje de la seducción debe transformarse a lo intangible por dos motivos:

1. Primero, porque si no se hace, la consumación de lo deseado (alcanzar el tangible deseado) termina por destruir la seducción: es como escuchar la misma broma dos veces seguidas.

⁴ La totalidad de los conceptos mencionados en relación a la seducción pertenecen a F. Qüerio [Qüerio, 2011a]. Su aplicación al lujo como camino de lo imprescindible es el aporte de esta tesis.

2. Segundo, para asegurar la reinención de la seducción que mantenga la fidelización; ésta es la garantía del éxito. Para ello, la participación del seducido sólo debe permitirle imaginar o ilusionarse la posibilidad de alcanzar la materia seducible: mantener siempre el misterio.

Dentro las formas de seducir que pueden ser utilizadas como materia seducible, se encuentran las siguientes, que corresponden a una clasificación no-exhaustiva:

- Argumental: se utilizan las creencias y paradigmas propios del seducido.
- Afectiva: se basa en el uso de los sentidos, fantasías y aspiraciones.
- Subliminal: se apunta al subconsciente a través del misterio, audacia, sorpresa, recuerdo, desafío, nostalgia.
- Cultural: se utiliza la evolución cultural del seducido.
- Simbólica: utilización de símbolos coherentes con el seducido.
- Escasez: se utiliza la ausencia, desaparición para inducir el deseo.

Un punto adicional a remarcar, es que el seductor jamás debe ser percibido como ansioso por lo tangible de la seducción. En el caso de la materia seducible, puede ocurrir o no que se potencie el atractivo percibido por el seducido.

Enunciadas todas las características de la seducción, resulta conveniente tomar el ejemplo expresado en [Qüerio, 2011a] para ilustrar y clarificar los conceptos abordados: “en un restaurante de Santiago del Estero su dueña recibía con una amplia sonrisa (y una memoria increíble) a cada comensal, saludándolo con su nombre de pila. Esta señora hacía sentir a cada uno de sus clientes que llegaba a su lugar. La comida era tan buena como en otros lugares de esta ciudad pero volver a su restaurante tenía un aire seductor”.

Lógicamente, en este caso la figura del seductor está representada en la señora y la del seducido en el comensal. Los elementos adicionales que pueden interpretarse son:

- Tipo de seducción: por pertenencia.
- La capacidad: se menciona la gran memoria que poseía la dueña.
- Escenario: en este caso el restaurant, pero no agrega información adicional.
- Materia seducible: afectiva, porque el cliente tiene la sensación de estar en “su lugar”.
- No ansiedad hacia lo tangible: no mostrar apuro de la señora por concluir el servicio (no está mencionado, pero sirve a los fines de ejemplificar).

2.4.2 La seducción y lo imprescindible

Todo lo mencionado referido a la seducción, es de aplicación directa para lo imprescindible. Igualmente, es conveniente realizar algunas aclaraciones respecto de determinados puntos que no se mencionaron específicamente en el desarrollo de las características de lo indispensable:

- La posición de fuerza, determinada a través de una capacidad o habilidad, *también es un requerimiento clave para abordarlo.*
- *El material seducible es lo intangible que se evidencia en lo imprescindible y todas las formas enunciadas aplican para ello.*
- Las referencias realizadas sobre el acceso y la disponibilidad a lo imprescindible se deben interpretar dentro del marco de la seducción. Esto es, *el seducido podrá acceder a lo tangible pero solamente puede ilusionarse con la posibilidad de la obtención de la materia seducible.*
- El ejercicio permanente de la seducción como *condición fundamental de lo indispensable.*

Hasta el momento se ha mostrado la conexión de los elementos de la seducción con los de lo imprescindible; también se han detallado algunos más. Ahora el próximo planteo es cuáles son los elementos de lo imprescindible que faltan para alcanzarlo (y que lo distinguen de la seducción). Esto se abordará posteriormente a partir de los aprendizajes de la industria del lujo.

2.5 La definición de lo imprescindible

A partir de la discusión que se ha realizado, es pertinente elaborar una definición clara y resumida de lo imprescindible: *es un intangible, que se apoya sobre un bien más o menos tangible, a partir de una posición de fuerza (capacidad).* Su carácter intangible se caracteriza por:

- En su dimensión individual, provocar en los seducidos una vinculación, un valor a posteriori, y en los no seducidos, la percepción de la ausencia.
- En su dimensión social, una valoración adicional generada por la percepción de ausencia para los no seducidos y la existencia de la condición límite, que divide a los seducidos de lo no.

Lo imprescindible también está sujeto al cambio, por lo que puede ser sustituido, complementado o superado por otro y aquí es dónde se encuentra la primera razón para plantear una estrategia de lo imprescindible.

2.6 Transformando lo imprescindible en una idea-fuerza

En una primera aproximación al concepto global acerca de qué es la estrategia hacia lo imprescindible se puede reconocer que *a partir de lo imprescindible como idea-fuerza, es posible desarrollar una estrategia*. Un paso más atrás (como si se estuviera realizando ingeniería inversa), si es posible tomar un concepto como idea-fuerza para el planteo de una estrategia, entonces se infiere *que la misma tiene determinada relevancia competitiva* (una base para crear una ventaja competitiva). Esa relevancia debe reflejarse en el concepto de la idea-fuerza, a través de tres características:

1. *Valoración por parte del cliente*: la idea-fuerza sugiere la definición de una propuesta de valor que debe estar comprendida dentro de la cadena de valor del consumidor.
2. *Su carácter único*, desde el punto de vista de que no existe en el mercado un enfoque similar y por lo tanto, la idea-fuerza es diferencial.
3. *La viabilidad de ponerla en práctica*, es decir, deben existir las condiciones para al menos contar con la posibilidad clara de influir en el futuro a través de esa idea.⁵

A partir de la enunciación de estas tres características es posible explicar por qué lo imprescindible puede ser considerado como una idea-fuerza, justificando la relación de lo indispensable con cada una de ellas.

2.6.1 La valoración por parte del cliente

En primer lugar, respecto a la valoración del cliente, se ha mencionado anteriormente que el concepto de lo imprescindible tiene origen a partir de la importancia del valor intangible en la mezcla de productos y servicios en relación a los beneficios funcionales. Por lo tanto, *queda justificada la primera característica en la génesis misma del concepto*.

⁵ Dada la relación entre la idea-fuerza y la ventaja competitiva a través de la definición de la estrategia, un factor adicional a mencionar es la sostenibilidad en el tiempo de esa idea-fuerza. Dada la naturaleza efímera de las ventajas competitivas (toda estrategia al ver la luz es copiada) no es adecuado hablar de sostenibilidad, pero sí de mantener la ventaja competitiva en un estado de evolución permanente.

2.6.2 El carácter único de lo imprescindible

Tradicionalmente, la competencia por la mente del cliente se relacionó con el marketing, a través del concepto de marca. Mucho se ha escrito sobre las marcas, concepto entendido como “un conjunto de asociaciones mentales del cliente que agregan al valor percibido a través de productos y servicios” [Kapferer, 2008]. Por lo tanto, parecería que el concepto de marca e imprescindible son equivalentes, pero esto no es así.

El punto clave de la distinción radica en que el conocimiento de marca (en inglés, brand awareness), uno de los indicadores más importantes en la medición del activo de la marca, “no presenta relación de correlación con valores diferenciales como la innovación, la seducción, el estilo”⁶ [Kapferer, 2008], que son *fundamentales para imaginar una estrategia basada en lo imprescindible*.⁷

Estas diferencias entre la marca versus lo indispensable permiten evidenciar la unicidad de este último y por lo tanto remarcar su carácter diferencial.

2.6.3 La viabilidad de llevarlo a la práctica

La transferencia al campo real de lo imprescindible puede interpretarse de dos maneras distintas. Por un lado, cuál es la viabilidad de crear un imprescindible y por otro, sobre la base de la viabilidad de su creación, si una empresa cuenta con los recursos y/o capacidades necesarias para hacerlo. La interpretación que interesa justificar es la primera.

A partir de la *influencia y la gestión posible sobre las distintas dimensiones de lo indispensable, resulta plausible evidenciar esa viabilidad*, de hecho, en esta tesis se busca plantear de qué manera es posible ejercer esa influencia. En una primera aproximación, lo que se puede decir es lo siguiente: en cuanto a la dimensión intangible, se ha mencionado que su creación depende fundamentalmente de la oferta, y por lo tanto, la viabilidad está atada a la capacidad de encontrar nuevos intangibles para adicionar a la cadena de valor del cliente. Si se reflexiona sobre la abstención, conviene

⁶ Esto no significa que existan marcas cuyos valores diferenciales sean éstos, sin embargo esto se tiene que estudiar específicamente para esa empresa [Kapferer, 2008].

⁷ Si nos adelantamos a la relación de lo imprescindible con lo lujoso, el rol de la marca en la industria del lujo es diferente, a punto tal que existe el indicador llamado Luxury Brand Status Index (LBSI) elaborado por el Luxury Institute, que mide el valor intangible, el prestigio asociado, el nivel de estatus, entre otros [Kapferer, 2009], características sí asociadas directamente a lo llamado imprescindible.

recordar el poder del efecto demostración⁸ como forma de asegurar la percepción de la ausencia. Considerando la existencia de la barrera, las prácticas de lanzamiento de ediciones especiales y/o limitadas de productos recuerdan la gestión de la escasez de la oferta como fuente generadora de deseo. Por último, la influencia del tiempo permite que los imprescindibles cambien, y que en esa transformación exista espacio para influir en la esencia del cambio, a través del desarrollo de la cultura y el conocimiento.

⁸ El efecto demostración es el cambio en el comportamiento de un individuo por la observación de las acciones de los demás. Su aplicación se utiliza en ramas como la sociología y la economía. [Wikipedia, 2011]

3. CAPÍTULO III: LA ESTRATEGIA DEL LUJO COMO CREADORA DE IMPRESCINDIBLES

3.1 Resumen del capítulo

Tal como lo indica el título del capítulo, aquí se expone el análisis sobre el porqué es posible afirmar que la estrategia del lujo es creadora de imprescindibles y por lo tanto adoptarla como referencia para la elaboración de una estrategia general. Para ello se aborda primero un entendimiento integral de la concepción del lujo según sus características y el rol que protagoniza en relación al individuo y la sociedad.

Definido el concepto, se profundiza directamente en la estrategia desarrollada por las empresas de lujo, realizando una descripción de cómo a partir del concepto del lujo, tanto en su faz individual como social, se produce una determinada interpretación en los clientes y se definieron los elementos principales de su estrategia: el producto y la marca (que son los responsables de inducir la interpretación acorde al concepto).

Sobre el final del capítulo, se detalla cómo puede interpretarse la estrategia de la seducción en el contexto del lujo. A partir de esto, se realiza un paralelismo entre lujo e imprescindible según las dimensiones de este último, que justifica la afirmación de que el lujo es imprescindible.

3.2 ¿Qué se entiende por lujo?

Para poder comprender la industria del lujo de una manera global, resulta conveniente entender en primer lugar cuál es la concepción actual del lujo. Más allá de que “es un concepto dinámico y sujeto a una constante renovación” [Csaba, 2008], es posible presentar una concepción completa e integral del lujo. Para ello, se abordará primero qué es lo lujoso y posteriormente cuál es la relación con el individuo y la sociedad. Una vez realizado esto, estarán sentadas las bases para comprender cómo a partir del concepto existe una estrategia del lujo, como el lujo se relaciona con la seducción y por qué es posible decir que lo lujoso es imprescindible.

3.2.1 El concepto del lujo: ¿qué significa decir que algo es lujoso?

La palabra lujo se deriva del latín *luxus* que significa “sensualidad, esplendor, fastuosidad y su derivación *luxuria* significa extravagancia” [Yeoman & McMahon-Beattie, 2006]. Más allá de que es un concepto que se ha discutido extensamente en la bibliografía existente desde distintos puntos de vista, la conceptualización filosófica-sociológica realizada por K. Heine resulta ser la más abarcativa y comprensible a los fines de la presente tesis.

Lo primero para decir es que la concepción del lujo debe realizarse de manera integral. Reconocido esto, es posible abordar los tres aspectos que deben verificarse simultáneamente para esa visión integral, ya que cada una por separado no tiene sentido [Heine, 2011]:

- Lo lujoso es algo más de lo necesario: solamente está disponible de manera exclusiva a un pequeño grupo de personas ó en ocasiones especiales.
- Lo lujoso es algo más de lo ordinario (de todos los días), es extraordinario.
- Lo lujoso es un medio para satisfacer un deseo, por lo tanto, es algo deseable y que produce un efecto positivo.

El juicio sobre qué es deseable, más de lo necesario y ordinario depende de la perspectiva que se adopte, y aquí es donde se puede apreciar un factor adicional: *la relatividad del lujo*. Según el origen de esa relatividad, éste puede ser *regional*, dependiendo de la disponibilidad local; *temporal*, a partir de cambios en el acceso o en el deseo de lo lujoso; *económica*, como consecuencia de diferentes niveles entre las personas por el acceso a recursos; y *situacional*, dependiendo de la circunstancia. No se debe olvidar dada su importancia la perspectiva cultural, que se refiere al deseo de las personas por un objeto dentro de una cultura. En general este deseo es determinado por un pequeño grupo (la élite de la cultura) y es utilizado como forma de distinción.

A partir de estas ideas es posible decir que existen múltiples perspectivas del lujo a partir de lo mencionado como la relatividad del lujo, pero en definitiva interesa la definición del lujo por parte de la élite de la sociedad. En este sentido K. Heine enuncia: “el lujo es cualquier cosa deseable y que excede lo necesario y lo ordinario (...). Que está definido desde una perspectiva global, para el presente y en condiciones normales (...). Mientras la exclusividad es evaluada por la sociedad entera, el deseo y la apariencia de lo lujoso es sólo determinado por la clase alta.” [Heine, 2011]

En la misma perspectiva adoptada aparece enunciada la relación del individuo y la sociedad en términos de lo lujoso. Por eso resulta importante profundizar en esta relación lujo-individuo-sociedad, ya que esta definición del lujo lo introduce en una función social.

3.2.2 El lujo en relación al individuo y la sociedad

El filósofo René Girard aborda en sus obras la necesidad que tiene el ser humano en sociedad de expresarse a través de una forma de estratificación social, que resulta vital en su supervivencia. Si no cumple esta necesidad, la persona, que es un ser social en su naturaleza, no puede escapar del desorden proveniente de la falta de diferenciación. En consecuencia, el ser humano necesita conocer su espacio en la sociedad.

Según una mirada histórica, a partir de la democratización de las sociedades y de la abolición de los títulos de nobleza, se eliminaron los códigos que determinaban las jerarquías sociales y por lo tanto las reglas del sistema de estratificación social. Sin embargo, la necesidad de expresarse antes mencionada seguía existiendo. En este contexto, el lujo emerge como forma fundamental de recrear esas jerarquías que configuraban los estratos sociales: el lujo es un identificador social.

La democratización de las sociedades tuvo también una consecuencia adicional: la libertad del individuo para poder elegir en qué estrato social quería estar. Por lo tanto, emana de aquí una concepción democrática del lujo: cualquiera puede recrear, hasta cierto punto, el estrato social deseado acorde a sus sueños [Kapferer & Bastien, 2009a]. A partir de esta concepción democrática de lo lujoso, los objetos considerados como ordinarios y reservados para la élite exclusiva de la sociedad se transforman al mismo tiempo en un objeto lujoso para las personas comunes.

Si el lujo es un identificador social, entonces “pone en evidencia una condición distintiva, sobresaliente, diferente sobre los demás” [Kapferer & Bastien, 2009a]. Es ésta la representación de la dimensión social de lo lujoso y que se refleja en el deseo simbólico de pertenecer a una clase superior, que cualquiera puede escoger de acuerdo a sus propias aspiraciones. Más allá de que el lujo siempre detentó esta característica social, la misma toma más fuerza a partir de la concepción democrática.

Además del significado social del lujo hacia lo demás, existe también una dimensión personal: “el lujo tiene una fuerte componente hedonística, dado que si no sería solamente esnobismo” [Kapferer & Bastien, 2009a]. Por un lado, “para uno mismo” significa valorar las características tangibles de la oferta del lujo (ya sea el producto ó el

servicio): la estética, el componente humano en su elaboración, la calidad, entre otros. Por otro lado, la dimensión personal refiere a estar imbuido de la cultura de la marca para apreciar su mundo, su identidad, sus raíces y filosofía. Entonces, en función de lo mencionado, es posible resumir que la concepción de lo lujoso presenta dos aspectos distintos:

- Un aspecto social: el lujo como una declaración social de identificación y diferenciación hacia los demás en el contexto de un grupo.
- Un aspecto personal: el lujo como muestra de buen gusto, valoración de la calidad y la estética, y con el conocimiento necesario para poder identificar ese valor.

Esta dualidad y ambivalencia hacen del concepto de lo lujoso uno extremadamente subjetivo y variable, tanto entre individuos como sociedades⁹.

La democratización de lo lujoso tuvo otro efecto adicional y fundamental para su crecimiento: la posibilidad de que cualquiera pudiese acceder a un medio (ó al menos percibirlo de esa manera) de elevación y distinción en la sociedad, imitando los signos de la riqueza ostentados por la élite sin necesariamente pertenecer a ella. De esta manera nació el mercado del lujo tal como se conoce actualmente. A partir de aquí resulta conveniente realizar una caracterización de la estrategia del lujo tal como se conoce actualmente.

3.3 La estrategia del lujo

El concepto del lujo fue adoptado por un conjunto de empresas u organizaciones, que podría llamarse la industria del lujo, que se distinguen por haberse apropiado de este concepto y transformarlo en una estrategia de negocios en el mercado. Esto es lo que se denominará la estrategia del lujo. En su desarrollo, la misma ha adoptado *como idea de base la doble concepción de lo lujoso antes mencionada*: el lujo como aspecto social e individual. Esa idea se tradujo en elementos principales de esta estrategia, como lo son el producto y la marca, que posteriormente se describirán.

Como consecuencia del ejercicio de la estrategia del lujo, en general, las personas interpretan y relacionan el concepto de lo lujoso con los siguientes aspectos [Heine, 2011]:

⁹ En Occidente, lo lujoso tiene en ocasiones una connotación de exceso, superfluo y de derroche, que no ocurre en las sociedades orientales, dónde por ejemplo “en Tokio un 92% de las mujeres poseen una pieza de Louis Vuitton a sus 20 años” [Csaba, 2008].

1. Alto precio: es la medida más objetiva para describir lo lujoso, ya que establece una barrera a su acceso. Puede ser tomado como consecuencia de los puntos a destacar a continuación, pero sin duda actúa como una característica con peso propio.
2. Calidad: ya sea por la utilización de materiales o procesos de fabricación complejos, ó por el servicio percibido a través del trato con las personas.
3. Estética: lo lujoso está asociado al gusto de una minoría exclusiva, ya que es ésta la que determina en parte ese estatus.
4. Rareza: existen distintas formas de contribuir a la percepción de rareza, como por ejemplo la producción limitada o la individualización de los productos. Hoy en día, esta rareza tiende a ser más virtual que real.
5. Extraordinario, ya sea por diversos motivos entre los cuales es posible encontrar un principio constructivo diferente, atributos funcionales innovadores, por el proceso de manufactura ó por la imagen de la marca.
6. Simbólico: lo lujoso va más allá de la funcionalidad y se destaca por las asociaciones abstractas que genera en relación a valores humanos y estilos de vida. Este es el aspecto que está más relacionado con la marca.

En el cumplimiento de la concepción dual de lo lujoso, tanto a nivel personal como social, y en la interpretación sobre qué es lo lujoso toman un rol fundamental el producto y la marca, *elementos fundamentales de la estrategia del lujo*.

3.3.1 El producto

La democratización del lujo tuvo como consecuencia la generación del deseo del logo visible como elemento de valorización social y elevar la individualidad de su condición de anonimato. Sin embargo, esta no es la razón de ser de la motivación de lo lujoso por las élites: para ellas el objeto de lujo es verdaderamente tal. En consecuencia hay un producto de lujo antes de la democratización y otro después. Es el primero el que participa en la construcción del concepto de lo lujoso; el segundo es que asegura su difusión. En esta sección nos referiremos al primer caso.

En el lujo todo comienza por el producto, entendido en un sentido amplio: comprende tanto al objeto, el servicio ó la experiencia. Es éste el que sienta las bases para la creación de un aura de diferenciación y de elevación para el individuo. En general, la oferta de lo lujoso no se suscribe únicamente al objeto, sino que en general viene junto con un servicio: esto configura la experiencia holística de lo lujoso. Además en general involucra a los múltiples sentidos.

El producto de lujo para que sea tal debe brindar soporte en las dos funciones de lo lujoso: por un lado, formar parte de un proceso social de recreación y significación de la distancia social; por otro presuponer una íntima e intensa satisfacción. En consecuencia, el producto de lujo presenta dos partes:

- Un aspecto funcional, tangible y por lo tanto racional.
- Un aspecto simbólico, emocional, que se desdobra en una dimensión aspiracional para la persona (un sueño), fundamental en la diferenciación del objeto lujoso frente al resto de los objetos; y en prestigio en relación a los demás.

La satisfacción con lo lujoso distingue a quienes saben apreciar el producto profundamente y en consecuencia son los poseedores del “gusto”: las élites. Este factor, la valoración por parte de este grupo, junto con la destreza, talento e inspiración de un maestro del gusto (en general el fundador) son los que permiten sentar las bases para un producto lujoso.

El producto de lujo tiene en general una serie de características que alimentan y configuran una fuerte interrelación con los conceptos sobre lo lujoso mencionados anteriormente. Uno de los aspectos a mencionar es que está relacionado con el arte, ya sea en el sentido de que cada objeto debe tener alguna parte realizada a mano ó por la presencia de la componente humana en el servicio. Esta característica lo hace un signo de culto, esto es, de la atención al detalle, que agregar una fuerte impresión de rareza y belleza.

Otra característica interesante acorde al producto es “la utilización de materiales y componentes de alto valor conjuntamente con un principio constructivo innovador” [Wetlaufer, 2001] asocian al producto de lujo con un valor de trabajo, más allá de su valor simbólico. A su vez, el carácter exclusivo de los métodos y/o los materiales contribuyen a la percepción de rareza.

El producto de lujo es una de las formas tangibles en las que se muestra que lo lujoso se caracteriza por ser una concentración de cultura. Esto significa que para que sea apreciado tiene que ser “aprendido”. La interpretación de esta cultura resulta fundamental en la valoración de lo lujoso y distingue a los poseedores del gusto de los que no.

3.3.2 La marca

La marca de lujo representa una construcción intangible sobre la reputación de los productos que ella identifica y acerca de su rol como signo de estratificación social. Por esto debe ser aceptada por la élite como un objeto de distinción¹⁰. Esa construcción intangible termina por transformarse en un identificador social que remite a la estratificación social y por lo tanto, permite cumplir la función esencial de lo lujoso que es recrear la distancia.

La construcción de la marca es progresiva: nace a partir del producto, se favorece de la identidad e interpretación generada por el mismo, posteriormente se abstrae y sobrevive más allá de que el producto se extinga.

El poder y el peso del valor intangible en las marcas de lujo se traducen en el índice de contribución de marca (en inglés, *brand contribution*). El mismo refleja el porcentaje de la ganancia que puede ser atribuido a la marca por su poder de atraer. Según un informe sobre las marcas globales más valoradas, “nueve de las quince marcas con mayor contribución son marcas de lujo (entre ellas Moët & Chandon, Hermès, Chanel, Rolex)” [WPP, 2012].

Tal como se ha mencionado anteriormente, para que un producto de lujo sea tal debe no solamente tener características de productos de lujo sino también ser reconocido como tal. En ningún momento la definición de lo lujoso se realiza a la luz de otro objeto lujoso, y por tanto esto hace que el lujo vaya más allá de lo comparativo: no importa el posicionamiento sino el carácter único de lo lujoso.

En la elaboración de este carácter único, un concepto fundamental es que la marca de lujo lo obtiene a partir de la construcción de una identidad y siendo coherente con la misma. En general, esa identidad ha sido forjada a través de:

- Un creador visionario, quién plasma su personalidad y estilo en lo que la marca transmite, y que sobrevive hasta después de su muerte. Después es renovado por otros artesanos que interpretan todo lo que su creador imaginó. Bernard Arnault, CEO del holding LVMH, el más grande del mundo de empresas de lujo, postula “la necesidad de cuidar a los que tienen la marca imbuida en su persona” [Wetlaufer, 2001].

¹⁰ Por ejemplo las artesanías observadas en la India estimulan fuertemente la componente hedonística, pero no han sido reconocidas como un diferenciador social y por lo tanto no como un lujo.

- Una historia diferente, heroica, ya sea del propio creador visionario o apropiada de algún personaje particular de la historia, que permita crear un mito alrededor de la marca y generar la idealización social de la misma. “La marca de lujo debe tener un legado” [Wetlaufer, 2001]
- El respeto por sus orígenes y raíces que actúan en conjunto con la historia.
- Asociación con deportes o con estilos de vida propio de un determinado grupo, que permiten “convoyar” o asociar a la marca con determinados valores deseados.
- Haciendo tributo del tiempo en sus diversas formas, ya sea a través del museo de la marca, exhibiciones de artículos del pasado, recuerdo del fundador, etc.
- La demostración tangible de la marca, a través de logos y etiquetas, que acentúan el reconocimiento y visibilidad de los objetos.

De esta manera es como la marca de lujo influye en la interpretación que tienen las personas sobre lo lujoso. Como consecuencia de esta identidad y de la necesidad de reconocer a la misma para interpretar el valor asociado, lo lujoso se convierte en una concentración de cultura. La diferencia entre quienes saben apreciarlo o no representa una diferencia abismal e identifica a los que tienen gusto de los que no. Tener suficiente ingreso para adquirir lo lujoso es un enfoque para acercarse, pero no asegura contar con el conocimiento para saber apreciarlo. De hecho después del ingreso, el nivel de educación es “el segundo factor que explica el consumo de lo lujoso, demostrando el rol de la dimensión cultural” [Dubois & Duquesne, 1992].

Por último, es preciso remarcar que más allá de la marca y el producto, existen otros elementos que de la propuesta de lujo que hacen tangible la función y la concepción del lujo para las personas. Los ambientes de las tiendas, la decoración, la comunicación verbal y no verbal contribuyen con su diseño a la interpretación de lo lujoso como tal.

3.4 El lujo y la seducción

Para comprender posteriormente como lo lujoso se transformó en imprescindible resulta preciso entender la aplicación de la seducción en el lujo. Y para esto se debe realizar una distinción entre el lujo antes del proceso conocido como “democratización” y el lujo después del mismo.

Hasta fines del siglo XVIII, el mundo de lo lujoso estaba totalmente aislado de lo que ocurría en el resto de la sociedad: estos placeres estaban solamente reservados para una

muy reducida élite, sobre la base de estrato social alto que les otorgaban determinados títulos de nobleza o realeza. Lo lujoso era una obligación por ostentar y demostrar su clase.

En este contexto, el acto de la seducción se apoyaba sobre un vehículo, en este caso es posible mencionar objetos exclusivos, de alta calidad, elaborados con materiales raros, por un artesano reconocido y diseñados específicamente para una persona. Lo tangible de la seducción era esa obligación mencionada previamente de establecer una diferencia y demostrar clase. Y en definitiva lo más importante del acto era principalmente el uso de los objetos como símbolo de demostración de su clase (dado que la pertenencia ya estaba dada por la posesión de sus títulos).

A partir del siglo XIX y con mayor profundidad en el siglo XX, la democratización del lujo produce una apertura hacia ámbitos antes inimaginables: se liberan las restricciones de lo lujoso como algo dirigido únicamente a una determinada clase social y se aloca en el individuo la posibilidad de aspirar a lo lujoso. Esto transformó la forma en la cual se aplicaba la seducción.

Hoy en día, entender la seducción de lo lujoso requiere la comprensión de que existen dos instancias completamente diferentes que involucran a distintas audiencias:

1. Seducción de la élite: similar a lo mencionado anteriormente, se refiere a atraer a esa facción de personas mediante objetos exclusivos que sugieran la demostración de su clase.
2. Seducción de aquellos que aspiran a la élite: instancia marginal de la nueva seducción, que busca atraer a aquellos que buscan pertenecer a la élite.

Necesariamente, se debe dar *primero la seducción de la élite*, ya que es ésta la que ayuda a construir la capacidad de ser valorado y asociado a la aspiración de pertenecer a una clase superior. A partir de esa capacidad es posible ejercitar la *atracción sobre los aspirantes*, a través de una *seducción por pertenencia* (que deja de ser algo dado por un título de nobleza).

En términos de la seducción, el lujo desarrolló una estrategia compleja. La seducción se sustenta simultáneamente sobre diversas materias seducibles, induciendo una atracción más poderosa:

- *Favoreciendo la evolución cultural del seducido*, ya que la comprensión de esos símbolos y de los objetos asociados requiere de un conocimiento previo.
- *A través de la escasez*, ya sea real o virtual, como forma de inducir el deseo por lo lujoso sobre el seducido.
- *Creando símbolos a partir de la seducción de la élite*, que son *aceptados e interpretados como forma de elevación social*.
- *Desarrollando un concepto de aspiración por pertenecer*, junto con esos símbolos, a la cúspide de la pirámide.

3.5 El lujo y lo imprescindible

A partir de la intersección de dos ideas presentadas en el capítulo II (la importancia del valor intangible y la transformación de lo lujoso en lo obligatorio) se postularon características de lo imprescindible. Sobre la base de esto, decir que el lujo es imprescindible, al menos para un grupo de personas, supone justificar la validez de esas características dentro del mismo. Por lo tanto resulta lógico *evidenciar cada una de esas dimensiones fundamentales en el marco del concepto sobre la estrategia del lujo*.

Comenzando por la primacía sobre lo intangible, se ha mencionado ya en secciones anteriores que a partir de la democratización de lo lujoso, *la razón de ser del lujo es la aspiración o deseo de pertenecer a una clase suprema y exitosa*, a partir del prestigio, poder y estatus social que esa clase detenta.

En cuanto al poder de la abstención, en el ámbito de lo lujoso se presenta un comportamiento curioso que sirve de ejemplo: el *efecto no lineal* (conocido como *non-linear effect* o *ratchet effect*) [Kapferer & Bastien, 2009]. Según el mismo, una vez que las personas tuvieron oportunidad de acceder a lo lujoso en cualquier área, es muy difícil volver al estado anterior. Dentro del campo de lo lujoso, esto se verifica en momentos en que se produce una caída del poder de compra (asimétrico al que se produce cuando sube): las personas tratan de recortar los gastos en productos convencionales, manteniendo su deseo por lo lujoso¹¹. Este efecto tiene su consecuencia por igual tanto en la concepción individual como en la social.

En el mundo de lo lujoso existen *varias barreras que actúan como limitantes y que dividen entre quienes pueden acceder y quiénes no*. El conocimiento necesario para valorar la cultura detrás de lo lujoso, el dinero necesario para pagar el precio de los

¹¹ Este efecto no lineal no se produce en el ámbito de lo premium, ya que si la persona percibe que lo no existe un aporte de funcionalidad o beneficios emocionales, no existe una razón para hacer frente al precio diferencial. Este efecto se conoce como “trading down” [Silverstein *et al.*, 2008]

objetos, el tiempo de espera para obtener el objeto una vez decidida la adquisición, son todos ejemplos de esas barreras que permiten en algunos casos comprender el valor de lo lujoso y en otros potenciarlo.

Respecto de la dimensión social es posible afirmar lo siguiente. En definitiva, lo lujoso tiene un *gran fundamento basado en una concepción social aceptada que alumbra el significado sobre qué tiene estatus de lujo o qué no*. Que un objeto, deporte, práctica o costumbre sea considerado lujoso es porque existe una élite que lo adopta y reconoce como tal, que se transforma en un símbolo de esa élite para una multitud y que por tanto ésta aspira a ello. El intangible de la aspiración y el reconocimiento requieren de esa convención y por lo tanto de la aceptación y reconocimiento del otro.

Más allá de estar presentes en un mundo globalizado, *lo lujoso presenta distintas interpretaciones según una u otra cultura, tanto de intensidad de como de forma*. En el caso de la segunda, por ejemplo en Japón, “la percepción de lo lujoso privilegia el prestigio y el arte, pero no su carácter exclusivo como sí sucede en Estados Unidos o Francia” [Kapferer & Bastien, 2009a]. Además, es Tokio una de las ciudades donde la demanda por lo lujoso se presenta con mayor intensidad: “94% de las mujeres poseen una pieza de Louis Vuitton en su tercer década de vida (idéntico fenómeno se produce en menor medida con otras marcas como Prada, Gucci y Chanel)” [Chada & Husband, 2006].

Por último, *la flecha del tiempo también está presente en el concepto de lo lujoso como imprescindible*. Este efecto es posible observarlo no solamente en la transformación de la idea del lujo ya varias veces comentada, sino también en los productos que se asocian con lo lujoso. En este sentido, es posible decir que lo lujoso está en constante redefinición: lo lujoso se transforma en una necesidad social¹² en un proceso conocido como la *transitoriedad del lujo* [Berry, 1994].

¹² Se entiende por necesidad social a las posesiones o nivel de confort material para mantener un mínimo estándar de dignidad en una sociedad en un tiempo dado [Csaba, 2008]

4. CAPÍTULO IV: EL RECORRIDO HACIA LO IMPRESCINDIBLE

4.1 Resumen del capítulo

En el capítulo en cuestión se plantea como objetivo identificar cuál es el recorrido necesario en la estrategia para alcanzar lo imprescindible. Para ello, se profundiza en distintas perspectivas. En primer lugar se realiza un análisis histórico de los escenarios, encontrando una transición del lujo como demostración de poder al lujo como aspiración de pertenecer a la clase superior. En segundo lugar, se analiza la relación del lujo con el contexto económico y se encuentra evidencia sobre la existencia de un ciclo, que incluye la democratización de los símbolos pero que no concluye ahí. En tercer lugar, se exploran fundamentos de la existencia del ciclo analizando la existencia de formas de renovación del concepto del lujo.

Sobre la base de estas distintas perspectivas, se afirma la existencia del ciclo hacia lo imprescindible, aportando una descripción de alto nivel de cada una de sus etapas. Este ciclo está formado por la conceptualización, construcción del núcleo, posicionamiento y expansión, para posteriormente reiniciarse con la renovación.

4.2 En la búsqueda del camino

En una primera aproximación, es posible pensar que el diseño y el ejercicio de una estrategia hacia lo imprescindible suponen trazar un camino que contemple la construcción de las características mencionadas en el capítulo II. Específicamente, el abordaje de la presente tesis supone la existencia de un camino propio en la búsqueda del carácter imprescindible presente en la estrategia del lujo, que puede ser *reconocido, estudiado y trasladado a la construcción de una estrategia hacia lo imprescindible*¹³. En otras palabras, existe un *qué* debe abordarse, así como un *orden* propio; y finalmente también existe un *cómo* se hace. Luego, la primera tarea a realizar es *poder identificar ese camino*.

¹³ La identificación y formulación del camino para la construcción de lo imprescindible forma parte del aporte de valor de la presente tesis.

De esta manera, la cuestión que se plantea es: ¿a partir de qué elementos es posible reconocer y analizar la existencia de ese trayecto? Para lograr una respuesta, se abordarán tres perspectivas:

- a) Análisis histórico de los escenarios, particularmente de aquellos que tuvieron una participación o efecto relevante en la concepción de lo lujoso.
- b) La relación del lujo y la coyuntura de la economía, tratando de entender los cambios de foco en la estrategia del lujo según cada contexto.
- c) La renovación actual del concepto del lujo y/o sus formas.

Una aclaración importante para realizar respecto de la búsqueda de un camino para la construcción de imprescindibles es la siguiente. En textos de estrategia, en general se formulan reglas conductistas que postulan que a partir de la correcta aplicación de las mismas es posible obtener o asegurar un resultado deseable (o al menos esas reglas se perciben así).

Sin embargo, en el caso de lo imprescindible esto no es así como se mencionó en el capítulo I: lo indispensable *no respeta esta lógica conductista* ya que *su sustento se encuentra basado en interpretaciones e intangibles*. Su naturaleza eminentemente cultural alumbra la multiplicidad de significados de la cual habla el filósofo y sociólogo francés Jean Baudrillard (que posteriormente se indicará). Por lo tanto, todo lo que se puede abstraer de la estrategia del lujo será necesario, pero nunca suficiente para garantizar el éxito.

4.3 Análisis histórico de los escenarios

El primer aspecto a abordar con el objetivo de identificar la sucesión de acciones que han ocurrido en la evolución de lo lujoso como imprescindible es el *análisis histórico de algunos escenarios en los cuales el concepto de lujo ha tenido un rol protagónico*. En virtud de esto y para no extender este análisis, es posible elegir tres momentos en la evolución cronológica del concepto de lo lujoso, ya que el “locus de lo lujoso cambia con el tiempo” [Pitt *et al.*, 2009]. Estos momentos presentan características propias y han moldeado de una manera específica el concepto del lujo ó han tenido consecuencias en su evolución. Los escenarios que se abordarán son los siguientes tres:

1. La sociedad absolutista.
2. El ascenso burgués.
3. La democratización del lujo.

4.3.1 La sociedad absolutista

Más allá de que el concepto de lujo ha estado presente ya desde la civilización egipcia¹⁴, es conveniente establecer el inicio del relato histórico a partir de la sociedad absolutista, particularmente la asociada al conocido Antiguo Régimen desarrollado en Francia durante los siglos XV al XVIII. En este sentido, la periodista Dana Thomas afirma que “el lujo tal como lo conocemos hoy nace en las cortes europeas de lujo de Francia” [Thomas, 2008] (aunque sea, en el sentido material actual). Aquella época se caracterizaba por:

- Una organización política formada alrededor de una monarquía absolutista que centralizaba el poder en el Rey, por ejemplo a través de las cartas que expresaban sus órdenes, especialmente de castigos conocidas como las *lettre de cachet*¹⁵.
- Una organización social basada en estamentos, donde existían las leyes suntuarias que regulaban y reforzaban la apariencia y, en definitiva, la jerarquía social. Se restringía los gastos en vestimenta y alimentación: nadie podía vestirse como un caballero si no lo era. De esta manera, estas leyes actuaban como recordatorio de cuál era la posición y el ranking de la persona en la sociedad.

Uno de los monarcas que reconoció y capitalizó esta realidad a su favor fue Luis XIV de Francia, llamado “El Rey Sol”. Con el objetivo de concentrar el poder político percibido de su reinado, Luis XIV reunió a una “corte” en el renovado y fastuoso Palacio de Versalles, llevando al extremo la política de demostración del poder a través de la ostentación. Él había *vislumbrado que su poder aumentaba mientras más lo demostraba hacia los demás*.

Tal como se puede entender a partir de esta descripción, esta visión absolutista del lujo suponía que *era la realeza en conjunto con sus séquitos quienes definían qué era lo lujoso*. Por lo tanto, solo ellos podían reconocer qué podía ser tratado como un identificador de distinción social. Esa identificación de los bienes se lograba a partir de la posesión por parte de este grupo y de su demostración ostentosa. Para el resto de los estamentos de la sociedad, la posibilidad de siquiera pensar en acceder a estos objetos

¹⁴ En la civilización egipcia, el lujo se traducía a través de un gran esplendor y ostentación durante la vida terrenal y un enfoque ritual para la vida después de la muerte. En el primer caso, ese esplendor estaba reservado para faraones y sus familiares y se expresaba a través de medios sofisticados tanto artística como tecnológicamente (como por ejemplo las pirámides). En el segundo, se desarrollaban técnicas innovadoras para asegurar la supervivencia del cuerpo, requisito necesario para la supervivencia del alma [Kapferer & Bastien, 2009a].

¹⁵ En francés, significa letras con sello real.

lujosos estaba prohibida por las leyes suntuarias. Como consecuencia, el lujo representaba una forma de demostración de poder: *ser poderoso necesitaba de consumir el lujo*.

4.3.2 El ascenso burgués

A partir de la Revolución Francesa en el marco social y político, que marcó el fin del absolutismo y de las leyes suntuarias, y la Revolución Industrial en el plano económico, apareció una clase social compuesta por trabajadores, inventores y empresarios que empezaron a forjar riquezas comparables a la de los reyes: la burguesía.

Más allá de la abolición de las monarquías, la aspiración por emular su estilo de vida seguía presente. En consecuencia, los burgueses comenzaron, a partir de su riqueza, a compartir el estilo de vida y los gustos de la aristocracia: *querían imitar su poder*. Thorsten Veblen, el economista norteamericano autor de “The Theory of the Leisure Class” en 1899, decía que “el gasto se había transformado en la forma en que las personas establecían su posición social en una sociedad afluyente” [Thomas, 2008]. La riqueza y el dinero no garantizaban tener prestigio o poder: *la demostración, a través del gasto, si aseguraba una posición en la sociedad*.

Este cambio de escenario en el deseo y el acceso de la burguesía al lujo, que “puso fin a la relación entre poder-posición-lujo” [Mortelmans, 2005], tuvo una consecuencia crítica en la evolución de la estrategia del lujo. Los artesanos, artífices de estos objetos, reconocieron en la transición al ascenso burgués la capacidad que habían forjado durante el período absolutista: *la habilidad y reconocimiento por parte de la élite de ser los creadores del ascenso, la identificación social y el poder para la burguesía pujante*.

En este periodo es donde se vislumbra que, como consecuencia de un cambio de escenario (eliminación de leyes suntuarias y aumento de la riqueza), se produce una *primera forma de la democratización*; la restricción de acceso a lo lujoso dejó de ser una cuestión de posición y se transformó en una cuestión de lograr el suficiente poder económico, comparable a la aristocracia.

4.3.3 La democratización del lujo

Durante el siglo XX, a partir del efecto sobre el acceso a lo lujoso producido por el ascenso burgués y tendencias mundiales como la globalización (tanto del comercio, de la cultura y de las comunicaciones) empezó a gestarse entre las marcas de lujo una cuestión a abordar. La misma consistía en encontrar de qué forma era posible *extender*

el reconocimiento que habían logrado de sus clientes principales por fuera de éstos. Esta cuestión se planteó teniendo presente que estos clientes también expresaban el deseo y el sueño de alcanzar el poder, prestigio y éxito que otorgaba el acceso a lo lujoso (aunque sin contar con la riqueza de las grandes familias burguesas).

Así es como tuvo inicio la segunda y más profunda *versión de la democratización del lujo*: no solamente los poseedores de grandes riquezas pueden hacerse de estos medios de demostración de poder económico y éxito, sino que comenzaron a aparecer distintas formas (expresadas a través de productos) que significaban en mayor o menor medida el sueño, la aspiración de pertenecer a esa clase exitosa y poderosa. Frente al cambio de escenario de la transición absolutismo-ascenso burgués, lo que se produce en esta transición de democratización es un *cambio* en la *estrategia del lujo*. Esta democratización permitió una expansión del lujo y la incorporación de más “interesados” a su espectro: es decir, su alcance más allá de los que solamente podían acceder al lujo aristocrático y burgués.

Si se observa la realidad actual de lo lujoso, particularmente la de las grandes marcas como Louis Vuitton, Cartier, Hermés, Gucci, entre otros, lo que se puede encontrar por un lado es *una estructura jerarquizada de acceso al sueño* (materializada en escalas de productos) que representan el *mismo intangible*: la aspiración del éxito, el prestigio y el poder. En el caso de Louis Vuitton, esa jerarquía se extiende desde “clips de billetes de 120 dólares hasta baúles realizados (de los utilizados antiguamente en viajes transatlánticos) íntegramente a mano y según la medida solicitada de 150.000 dólares” [Thomas, 2008].

4.4 El lujo y la coyuntura de la economía

El segundo aspecto a abordar para lograr identificar la sucesión de acciones que han ocurrido en la evolución de lo lujoso como imprescindible es la revisión de la relación del lujo y el ciclo económico.

En un artículo sobre lujo publicado en *California Management Review* en el año 2009 se plantea la cuestión sobre cuál es la evolución del concepto de lo lujoso según el contexto económico. En el mismo se postula que “el énfasis sobre la dimensión individual y social del lujo cambia según el estadio del ciclo económico”. Las tres etapas del ciclo se muestran en la figura 4.1 y son [Pitt *et al.*, 2009]:

1. Resurgencia, caracterizada por un período de expansión económica y una democratización de los símbolos establecidos del lujo. En este momento,

el foco se presenta en tomar ventaja y apalancarse en la extensión de la dimensión social de lo lujoso hacia fuera de los clientes principales (la élite).

2. Recesión, tiempo en el cual se experimenta una retracción hacia los clientes principales, haciendo foco en la dimensión individual de lo lujoso. Esto se debe a que en general, el comportamiento de la élite en períodos de decrecimiento varía muy poco en relación a lo lujoso.
3. Reorientación, donde en tiempos de recuperación se genera una revalorización de los símbolos acerca de qué es lo que constituye lo lujoso, producto del cambio en los valores atractivos durante la recesión. Este establecimiento de los símbolos deja el terreno preparado para la siguiente expansión y democratización.

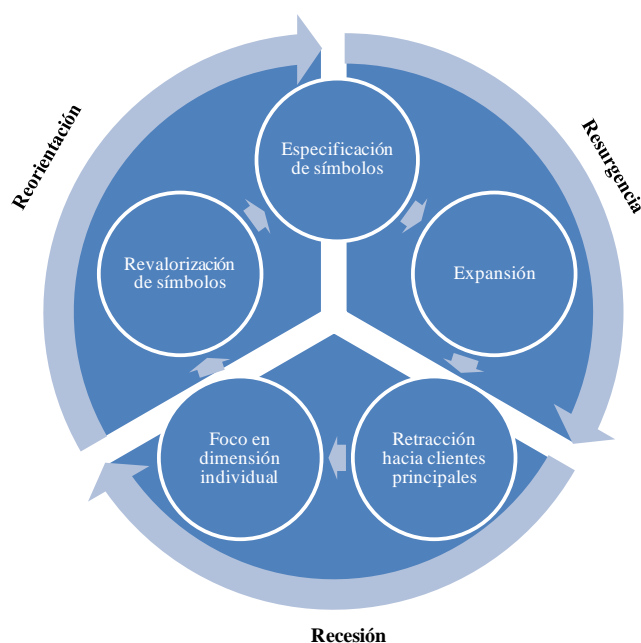


Figura 4.1. Evolución del concepto del lujo según el contexto económico¹⁶.

Más allá de la relación con el ciclo económico, de aquí es posible derivar algunas conclusiones adicionales:

- La evolución de los escenarios de lo lujoso desde unos siglos atrás hasta la fecha y las variaciones del lujo según el contexto económico *comparten una fenomenología similar*.
- La existencia del ciclo permite afirmar que la construcción *de lo lujoso nunca tiene un final* y que por lo tanto se necesita una *evolución*

¹⁶ Elaborado en base a Pitt *et al.*, 2009.

permanente. El camino no concluye con la democratización de los símbolos.

Esta última conclusión está en línea con lo que expresa D. Mortelmans: “el aumento de las personas que tuvieron acceso a objetos en algún momento considerados lujosos a partir de la democratización no significa que el lujo como un fenómeno social desaparezca ahí” [Mortelmans, 2005]. Consecuentemente, resulta lógico pensar en indagar sobre nuevas formas para inducir una interpretación lo lujoso y/o maneras novedosas de expresarlo.

4.5 La renovación del concepto del lujo y/o sus formas

Pensar que con la segunda democratización el camino de la construcción de lo lujoso como indispensable tiene un final resulta por lo menos ingenuo. Entonces, la cuestión a dilucidar es cuáles son las alternativas que introducen una cuota de innovación en el lujo y que permitan confirmar la etapa de revalorización presente en el ciclo económico de lo lujoso. Esto teniendo presente que la innovación puede presentarse de diversas maneras, ya sea en la expresión de lo lujoso o de manera más profunda en el concepto del lujo. Entre esas alternativas, es posible mencionar:

1. Renovación de la jerarquía de productos del lujo.
2. Nuevas interpretaciones de lo lujoso.
3. El lujo como experiencia.

4.5.1 Renovación de la jerarquía de productos

En cuanto a la primera alternativa, es posible decir lo siguiente. La jerarquía de la oferta de productos de lujo que nació a partir de la democratización representa la estructura más común actualmente. Sin embargo, la estabilidad de esa jerarquía es en parte *estática: se mantiene el intangible de base, pero con una renovación limitada de las formas* (de los productos). Simplemente para citar un caso, es posible mencionar el del conglomerado LVMH, el más grande en el ámbito de lo lujoso y que cuenta con más de 60 marcas de lujo, para el cual “sólo el 15% de su negocio proviene de productos nuevos; el restante 85% se atribuye a los productos clásicos” [Wetlaufer, 2001].

4.5.2 Nuevas interpretaciones de lo lujoso

Más allá de que hasta el momento siempre se ha referenciado una concepción tradicional, general y amplia de lo lujoso, este abordaje no debe impedir *la profundización sobre otras formas de concebirlo*. Aquí es donde aparece la posibilidad de generar *nuevos caminos de seducción que dispares distintas interpretaciones*.

Estas nuevas interpretaciones de los mismos objetos reflejan los pensamientos del significado como valor de signo formulado por el sociólogo francés Jean Baudrillard: “en la sociedad de consumo los objetos adquieren distintos significados de acuerdo al valor que las personas le asignan. La consecuencia de esto es la aparición de una nueva lógica, el valor de signo, a partir del cual los objetos pierden una relación fija entre significante (expresión) y significado (contenido), por lo que las connotaciones son infinitas. La esencia del valor de signo de un objeto descansa en el hecho que el objeto es separado de su lógica literal. Por lo tanto, el valor de signo acentúa el carácter polisémico¹⁷ de los objetos” [Mortelmans, 2005]. Como consecuencia de esta lógica, un objeto puede tener la connotación del estatus, la búsqueda de felicidad, la pertenencia, el expertise, etc. Esto abre la oportunidad para *revalorizar los objetos* a la luz de *nuevos significados*.

4.5.3 El lujo como una experiencia

Finalmente, hoy en día existe una fuerte tendencia que traslada la concepción del lujo asociada al producto físico y la marca (las esferas donde se aloca todo el aspecto hedonístico y simbólico) hacia una asociación con experiencias (emociones, satisfacción). Esto no se refiere tanto a la experiencia del proceso de compra de un producto de lujo, dónde en general se brinda un excelente asesoramiento y servicio, sino más bien a la “experiencia asociada al consumo, especialmente de un servicio, como por ejemplo restaurantes, hoteles, espectáculos, entre otros” [Danziger, 2005].

Esta tendencia representa *una transformación en la forma en cómo se transmite e induce la interpretación de lo lujoso*. En un ejemplo básico, se puede decir desde esta perspectiva que actualmente se asigna mayor valor a compartir la experiencia de un viaje a París que expresar la sensación de prestigio asociada a la posesión y admiración de un reloj.

¹⁷ La polisemia en lingüística se presenta cuando una misma palabra o signo lingüístico tiene varias acepciones o significados.

Un caso que se podría calificar como innovador por su justificación es el de la asociación Relais & Châteaux, que aglutina a más de 500 hoteles con establecimientos gastronómicos alrededor de todo el mundo, que “centra su estrategia de negocios en la memoria emotiva” [Mafud, 2012]. Esto se refiere a que toda la experiencia se diseña y ejecuta alrededor de qué es lo que queda en el recuerdo del comensal (memorización) después de visitar por ejemplo uno de sus restaurantes de alta categoría. Y lo que se recuerda no es la cocina propiamente dicha como podría pensarse intuitivamente; “es la hospitalidad y familiaridad: el saludo del chef, su explicación acerca de la preparación de la comida, los ingredientes a utilizar y su procedencia, entre otros” [Bayet-Robert & Lalo, 2011]. Se debe hacer la nota que no es que la comida sea de un nivel inferior, sino que siendo esta de excelencia, la experiencia se traslada de algo tangible, el sabor que queda en los sentidos, a lo intangible de la experiencia vivida.

4.6 El ciclo hacia lo imprescindible

En función de lo visto, es posible resumir el camino que ha experimentado el lujo de la siguiente manera. A partir de la eliminación de las monarquías absolutistas, el lujo se define en conjunto con una asociación con intangibles como el poder, el prestigio, el estatus, manteniendo la faz individual de hedonismo por los objetos. La aristocracia había legitimado la condición de lujo de los objetos que ostentaba y por tanto su carácter como identificadores, y los artesanos habían realizado lo necesario para satisfacer el hedonismo de sus integrantes. Hasta ese momento, era necesario contar con la riqueza de la aristocracia o de la burguesía exitosa para poseer esos objetos y alcanzar las emociones que esos intangibles facilitaban.

Años más tarde, las características del contexto facilitaron la difusión y el posicionamiento del atractivo de los intangibles que representaba. Como consecuencia, de las condiciones favorables y en mayor parte, de la propia conciencia que tomaron las marcas de lujo sobre su capacidad, éstas produjeron la expansión del lujo de diversas maneras jerarquizadas de percibir y alcanzar esos intangibles. Hoy en día, la continuidad de ese camino se divide entre perfeccionamientos de la jerarquía, generación de nuevas interpretaciones de base y de las experiencias como forma de inducir y transmitir una nueva interpretación del lujo.

A partir de los aspectos abordados y de las conclusiones realizadas del análisis histórico de lo lujoso y de su relación con el ciclo económico, es posible afirmar *la existencia de un camino propio del lujo en la construcción de sus características como imprescindible y formularlo como el ciclo hacia lo imprescindible*.

Además de la existencia, es posible afirmar cuáles son las etapas a nivel general (posteriormente se abordará con mayor detalle cada una de ellas) del ciclo hacia lo imprescindible así como el orden en el cual se suceden. Cada etapa tiene sus propias características en sí, pero también guarda relación con las siguientes (o anteriores, dependiendo de la referencia). Las etapas del ciclo son:

1. **Conceptualización:** etapa que corresponde al planteo de cuál es el intangible (y los tangibles asociados) que puede adoptarse como protagonista del camino hacia el carácter imprescindible, tratando de identificar quién será la “élite” pionera en la adopción del imprescindible.
2. **Construcción del núcleo:** se refiere al desarrollo de las capacidades necesarias para la seducción sobre los líderes y el ejercicio propio de la misma. El resultado de esta etapa es una élite fidelizada por lo imprescindible en su máxima expresión.
3. **Posicionamiento:** a partir de la construcción de una capacidad de seducción y su ejecución exitosa sobre los líderes, el concepto de lo imprescindible debe ser derramado en un espectro de mayor amplitud que permita su puesta en valor y por lo tanto la seducción del grupo más amplio.
4. **Expansión:** como continuación del posicionamiento, el paso siguiente es la expansión de lo imprescindible generando la posibilidad de democratizar el alcance de lo imprescindible en un grupo más amplio. De esta manera es como realmente se termina de extender el alcance de la seducción de lo imprescindible.

Tal como se justificó anteriormente, las etapas corresponden a un ciclo y por lo tanto después de la expansión *se debe encontrar la alternativa correcta para reiniciarlo, volviendo a la búsqueda de un nuevo imprescindible*. Simultáneamente con las fases del ciclo, aparecerán un conjunto de distintos elementos que serán fundamentales en la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible y que se mencionan a continuación con el propósito de realizar una introducción somera de la estrategia:

- Las características propias de lo imprescindible:
 - El objeto sobre el cual se apoya (producto, servicio, experiencia).
 - El valor intangible que se interpreta y asigna, tanto en su faceta individual como social.
 - El poder de abstención y la existencia de barreras.
- El escenario, que alumbrará sobre la cultura y el contexto sobre el cual se apoyará la construcción del imprescindible.

- Una clase líder, como en el caso de la élite aristocrática, responsable de la definición hacia los demás del significado y deseo por lo imprescindible.
- Un grupo más amplio de personas, que aceptan el significado impuesto por los líderes y que en consecuencia lo transforman en un deseo, que serán los seguidores.
- Un camino, entendido como el tipo de seducción, necesario para emprender la tarea de cautivar tanto a líderes como a seguidores.

En los siguientes capítulos, se realizará un estudio en profundidad de cada una de las etapas, en función de cómo la estrategia del lujo abordó la misma y se entenderá cómo cada elemento participa en las distintas etapas del recorrido hacia lo imprescindible.

5. CAPÍTULO V: LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL IMPRESCINDIBLE

5.1 Resumen del capítulo

El presente capítulo de conceptualización tiene como objetivo la identificación y la definición de los elementos principales de la estrategia que permiten abordar su diseño conceptual. Inicialmente se menciona el objeto de lo imprescindible, que puede ser un producto o un servicio, como elemento protagonista de la transformación hacia lo imprescindible. Posteriormente, se define la idea de base que acompaña al objeto, formada por el conjunto de: el escenario de aplicación, que define el contexto y situación dónde se desarrollará la estrategia; el intangible, elemento clave de lo imprescindible; y el espectro de alcance, dónde se distingue la presencia tanto de un grupo de líderes como de seguidores. Finalmente, se aborda la elección del tipo de seducción a implementar, entendido como el camino elegido para poner en valor lo intangible al momento de la seducción. Así, queda concluida la etapa de conceptualización.

5.2 Introducción a la conceptualización del imprescindible

El primer paso realizado en la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible fue encontrar y plantear la *existencia de un ciclo en la evolución hacia lo indispensable*. Para comenzar a recorrer ese camino en detalle, se debe establecer como punto de partida que la cuestión a dilucidar mediante esta estrategia es cómo hacer para crear un imprescindible. Responder a esta pregunta permitirá brindar distintas perspectivas sobre otra cuestión que parecería similar pero que es en gran parte distinta, que es cómo saber qué va a ser imprescindible en el futuro. Esta última requiere de otro abordaje que se encuentra fuera del alcance de la presente tesis.

Antes de la conceptualización, se debe establecer la base de qué es lo que se desea transformar en imprescindible: la respuesta a ese qué se denominará *el objeto de lo imprescindible*. Esto puede ser algo tangible, como un producto, ó un intangible, como un servicio, ó una mezcla de ambos. Una vez elegido el objeto, se debe definir tres elementos, que no son aislados uno del otro y por lo tanto son interdependientes entre sí.

Al conjunto del objeto de la seducción junto con estos tres elementos se denominarán como la *idea base de lo imprescindible*:

1. El escenario de aplicación.
2. El intangible.
3. El espectro de alcance.

Estos tres elementos es posible derivarlos de la misma construcción del concepto de lo imprescindible realizada en el capítulo II, al destacar la primacía de lo intangible y por lo tanto, la necesidad de entender la cadena de valor de a quiénes se pretende seducir (y que forman parte de un escenario). Por otro lado, más allá de que existan otros elementos que conforman parte de la estrategia, *estos son los que deben ser abordados inicialmente y que posteriormente determinarán el resto de los elementos*.

5.3 El escenario de aplicación

Al hacer referencia al concepto de estrategia desde un enfoque general (independientemente de la estrategia que se quiera tratar), se debe recordar que uno de los elementos que participa en la misma es la necesidad de ver el futuro, esto es, “entender cuál será el contexto sobre el cual se desea influir creativamente mediante la implementación de una estrategia” [Qüerio, 2011a]. A partir de aquí es posible asimilar la *necesidad de entender y definir inicialmente el escenario de aplicación* de la estrategia hacia lo imprescindible como *primer elemento a considerar en la etapa de conceptualización*.

La importancia del reconocimiento e interpretación del escenario donde lo imprescindible tendrá lugar resulta claramente marcada en las siguientes líneas de F. Qüerio: “todos los que generacionalmente venimos desde la regla de cálculo nos ha parecido que Microsoft era el fin de la historia, para luego imaginar que ese fin era Encarta, Wikipedia, Facebook (...) hasta que Ray Kurzweil nos deslumbra aseverando que lo mejor está por venir. Y posiblemente sea verdad alumbrando un universo de imprescindibles aún hoy no imaginados.” [Qüerio, 2011b].

Además, es posible encontrar la autoridad del escenario en lo indispensable al *analizarlo como un fenómeno*. Ésta es posible de reconocer al recordar las fuentes de origen denominadas ideas rectoras del concepto imprescindible (la importancia del valor intangible y la transformación de lo lujoso en lo obligatorio, enunciadas en el capítulo II) y en consecuencia en sus características:

- *La influencia del tiempo*, como factor que pone de manifiesto el carácter temporal de los imprescindibles (o de sus formas) evidencia la transformación de los escenarios en los cuáles éstos tienen lugar.
- *La cultura*, como factor preponderante en la naturaleza de lo intangible, y en definitiva, en lo indispensable. Es ésta la que alumbró la posibilidad de que un intangible sea atractivo o no.

La justificación de cómo la cultura y el paso del tiempo han influenciado sobre el concepto de lo lujoso ya se ha mencionado en secciones anteriores. Sin embargo, lo que se puede extraer de lo mencionado es la condición restrictiva que efectúa el escenario: *es la condición de borde que delimita las posibles alternativas de intangibles atractivos en un escenario*. Y no solamente restringe cuáles son, sino también cuál es *la escala en la que participan*.

En el ámbito del lujo actual, el contexto dicta en general una “preferencia por el concepto de lujo asociado a experiencias, dónde se privilegia la memoria, recuerdos y sentimientos como forma de estimulación” [Danziger, 2005]. Y esta primacía de la experiencia se realiza por sobre el lujo asociado a productos, demostrando la existencia de una escala de valores. En definitiva esto significa una mayor importancia a la experimentación (sensaciones, emociones) por sobre la posesión. En definitiva, se puede afirmar¹⁸:

El escenario de aplicación actúa como una restricción de borde en un sentido amplio, definiendo el contexto cultural y el momento en el tiempo. Por lo tanto, se alumbran a nivel general las alternativas posibles de intangibles que pueden resultar deseables, así como la escala en la que ese atractivo se produce.

5.4 El intangible

Lógicamente dada la primacía de lo intangible en el concepto de lo imprescindible, se debe elegir *cuál será la materia seducible (utilizando el lenguaje de la seducción) que permitirá transformar el objeto hacia lo imprescindible*, dentro de las restricciones impuestas por el escenario y además, como se verá después, por la cadena de valor de los líderes-seguidores sobre los cuales se implementará. Entonces, *el intangible en sí debe estar alineado y favorecer las características de lo imprescindible*, por lo tanto:

¹⁸ Se utilizará una notación especial para remarcar los conceptos claves que forman parte de la formulación de la estrategia hacia lo imprescindible.

- *Tiene que ser deseable o atractivo tanto para los líderes como para los seguidores:* no solamente estar presente en la cadena de valor sino también ser fuente o motivación de un determinado comportamiento.
- *Debe poseer una componente social:* es decir que su atractivo dependa también del reconocimiento de los demás y que por lo tanto su puesta en valor se realice a la luz de ellos.

Este último punto tiene una gran importancia: la componente social incorpora la necesidad de lograr una convención social cuya aceptación permite posteriormente la posibilidad de *inducir la carencia de lo indispensable a través de la demostración* (que resulta otra de las características distintivas de lo indispensable). Además, la componente social, al depender de cuántos son los que la reconocen, *se asocia a una lógica de valor de red con rendimientos crecientes* según lo mencionado en el capítulo II. En el caso de lo lujoso, la concepción de que es un lujo o no termina siendo en última instancia una concepción social aceptada tanto por la aristocracia como por la burguesía. El reconocimiento por parte de los burgueses de lo que significaba el lujo como identificador social habilitó a la aristocracia a la ostentación y demostración de su poder y estatus.

No necesariamente tiene que ser un único intangible sino que la estrategia se puede construir sobre un *conjunto de intangible-materia seducible que permitan sostener la fidelización en el tiempo*. Y además, tampoco es necesario que sea el mismo para los líderes que para los seguidores. Dentro del ámbito de lo lujoso, la seducción se ha sustentado sobre diversas materias seducibles, en el caso de la élite ha sido sobre la cultura, el conocimiento y la escasez; en el caso de los seguidores ha sido soslayado adicionalmente la seducción sustentada en la afectiva, la aspiración de pertenecer a una clase superior, y la simbólica a partir de la seducción y demostración de los líderes. Como resumen de las reflexiones en torno al intangible de lo indispensable, se puede indicar que:

La elección del intangible-materia seducible debe realizarse en el marco de lo que el escenario y el espectro permiten, que sea deseable tanto para líderes como para seguidores. Además, se debe tener presente la necesidad de incluir la componente individual y la social. Esta última permite posteriormente combinar la escasez, al inducir la carencia a través de la demostración, y la abundancia, al introducir a partir de la construcción social una lógica de valor de rendimientos crecientes. Y esto se hace más robusto si la estrategia se sustenta sobre más de un intangible y/o se agregan al momento de la seducción de los seguidores.

5.5 El espectro de alcance

Otro de los elementos que conforman la idea de base para el planteo de la estrategia es la definición del *espectro de alcance*, es decir, para quiénes está dirigido lo indispensable. Pero no es suficiente con encontrar ese espectro: dentro de una población identificada con el escenario y para la cual lo intangible puede resultar atractivo, *se debe dividir en dos clases: los líderes y los seguidores*. La razón de realizar esta división será abordada en las siguientes líneas.

Más allá de la restricción en sentido amplio que establece el contexto, como primer requerimiento para plantear es que se debe identificar cuál es la *cadena de valor y la escala de valores de cada uno de ellos y asegurar la homogeneidad de las mismas*.

La distinción entre líderes y seguidores que se realiza encuentra su fundamento en los diferentes roles de cada grupo en pos de las etapas de la estrategia. La seducción de los líderes tiene por objetivo generar una materia seducible y capacidad adicional a la posterior seducción de los seguidores, que es la materia afectiva de la aspiración a través del sentido de pertenencia al primer grupo. En línea con esto, se ha aprendido de lo lujoso que la burguesía tenía presente en su cadena de valor una admiración por la aristocracia y por ende una aspiración por pertenecer a esa clase. Consecuentemente, en la identificación de líderes y seguidores *debe contemplarse la existencia de un nexo intrínseco que admita para los seguidores la aspiración de pertenecer a la clase de los líderes*.

Entonces, a partir de esto es posible decir que existe una dinámica de refuerzo: lo imprescindible adquiere para los seguidores su estatus en sí pero también porque se ha transformado en imprescindible para la élite. *En otras palabras, es la seducción del primer grupo, los líderes, la que permitirá ejercer una seducción más robusta en las etapas posteriores sobre los seguidores*.

Hasta el momento, los aspectos más destacados de la idea de base de lo indispensable que pueden enunciarse son:

La estrategia hacia lo imprescindible requiere de la identificación de un espectro de alcance, con una determinada cadena de valor, homogeneidad y diferenciación de líderes y seguidores. La ejecución de la seducción sobre el primer grupo permitirá posteriormente incorporar más elementos en la seducción de los segundos, por lo cual debe existir un nexo entre ambos grupos que asegure la aspiración.

A partir de lo mencionado, es posible esquematizar la idea base de lo imprescindible como se muestra en la figura 5.1, dónde en el centro se encuentra el objeto y alrededor de éste el resto de los elementos que la conforman y definen.



Figura 5.1. La idea base del imprescindible¹⁹.

La existencia de esta idea base de lo imprescindible refleja la *dimensión relativa de lo indispensable* en cuestión, similarmente a cómo ocurre con la idea de qué es el lujo. En otras palabras, *el imprescindible depende del espectro de alcance, del escenario definido y del intangible*. Si alguno de estos elementos de la idea se cambia, lo imprescindible carece totalmente de sentido.

5.6 El tipo de seducción

Una vez definidos los elementos de la idea de base de lo imprescindible, es posible afrontar la definición de *cuál será el tipo de seducción tanto para los líderes como para los seguidores*. En otras palabras, esto significa definir el camino para inducir o poner en valor lo intangible al momento de la seducción.

Dependiendo de la idea de base, la seducción a llevar a cabo para los líderes como para los seguidores *podrá coincidir o presentar algunas diferencias*. Se ha repetido algunas veces, pero en el caso del lujo, la seducción de los líderes y su demostración, permitió la seducción de los seguidores a través de la pertenencia sustentada en la aspiración y en los símbolos que habían emergido de la seducción de la aristocracia.

¹⁹ Elaboración propia.

En la elección del tipo de seducción aparece una complejidad adicional, que tiene influencia en la misma, que es la posible *diversidad de interpretaciones sobre un mismo concepto*. En el caso de la interpretación de lo lujoso, para una misma cultura, escenario y concepción de lo lujoso (asociada al producto) “existen distintas perspectivas de los clientes, que se traducen en lo que interpretan del concepto del lujo” [Kapferer & Bastien, 2009a]:

- El conocedor, que establece prioridad sobre la belleza y excelencia del objeto.
- El innovador, que exalta la creatividad y sensualidad del producto.
- El conservador, que valoriza la tradición y el reconocimiento de la marca.
- El demostrativo, que asocia lo lujoso al sentimiento de rareza que acompaña al consumo de productos de lujo.

Una identificación de diversas interpretaciones de similares características se presenta también en la concepción de lo lujoso asociado a la experiencia [Danziger, 2005].

La importancia de detectar estas diversas interpretaciones radica en que *el tipo de seducción necesario para instrumentar la materia seducible resulta en un arte diferente en cada caso*. La seducción del conocedor se realizará por la belleza; la del innovador por la creatividad y la del demostrativo será por la notoriedad.

A partir del objeto, el intangible y el tipo de seducción, es posible definir *cuál es la capacidad o condición de fuerza necesaria para abordar la seducción*. Según esta elección, posteriormente será posible elegir una forma para forjarla. Queda claro que en el caso del conocedor, una capacidad necesaria para su seducción será tener un producto de calidad, tanto en sus materiales como en su construcción, de carácter superlativo. Consecuentemente, se afirma que:

El tipo de seducción es la forma en la que se realizará la puesta en valor de lo intangible en el acto de seducción. Su elección, que puede ser distinta según sea para los líderes o seguidores, debe tener en cuenta la posibilidad de múltiples interpretaciones sobre el mismo concepto intangible.

6. CAPÍTULO VI: LA CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO

6.1 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se expone sobre las acciones necesarias cuyo propósito es lograr una clase líder seducida. Para ello, se profundiza en el análisis de los elementos necesarios antes del momento de la seducción, entre los que destacan las capacidades, tanto tangibles como intangibles necesarias para generar la posición de fuerza; las barreras, donde el correcto balanceo entre las que permiten comprender y potenciar el valor aseguran la percepción de la escasez e inducción del deseo; y los tangibles, que deben captar la atención del líder para comenzar con la seducción. Posteriormente, se analiza cómo esos elementos se ponen en valor en el proceso de acercamiento previo a la seducción. Finalmente, se describe el ejercicio propio de la seducción de los líderes con lo imprescindible, reiterando la importancia de generar la atracción por lo intangible como base perdurable para el anhelo por lo futuro y alertando sobre la necesidad de mantener la coherencia.

6.2 Introducción a la construcción del núcleo

Una vez conceptualizada la manera en la que se abordará la creación del imprescindible a través de la definición de la idea de base y del tipo de seducción acorde a la misma, en el presente capítulo se aborda la construcción del núcleo. Se ha denominado así porque el foco de la misma está en desarrollar el atractivo por lo imprescindible específicamente sobre el grupo de los líderes. Esta construcción comprende:

1. *El desarrollo de la capacidad o la posición de fuerza*, que incluye la construcción propia de la habilidad, de las barreras y de los elementos tangibles que permiten instrumentar lo intangible de la seducción.
2. *La implementación de la seducción sobre los líderes*, que contiene el acercamiento, entendido como la comunicación de esos tangibles, y el ejercicio propio y sostenido de la seducción.

El resultado esperable de esta etapa es una *clase líder seducida y fidelizada por lo imprescindible en su máxima expresión*, condición sine qua non para poder posicionar y extender el imprescindible hacia los seguidores en las etapas subsiguientes.

6.3 El desarrollo de la capacidad

Mientras en la etapa de conceptualización se arribó a la definición de qué capacidades era necesario desarrollar, ahora es momento de trabajar sobre la forma mediante la cual se construirá esa habilidad, las barreras de separación y los elementos tangibles necesarios.

6.3.1 La construcción de las capacidades

La construcción de las capacidades puede resultar en un proceso laborioso, con alta demanda de tiempo. Y ese tiempo no es solamente el que se requiere para construirla sino también el que se necesita posteriormente durante la seducción para obtener el reconocimiento de los líderes. Para que una capacidad sea reconocida como tal, tiene que ser valorada por el seducido, por lo cual la *correcta elección se podrá evaluar recién en la implementación de la seducción y la obtención de su respuesta*.

En el campo de lo lujoso, uno de los aspectos importantes que las empresas implementaron para lograr la seducción sostenida sobre la materia seducible de la cultura y el conocimiento, fue la construcción de una identidad única. Varias fueron las maneras utilizadas para construir esa identificación, como por ejemplo a través de una historia propia de la empresa. Y dentro de cómo forjar la historia también se abren distintas alternativas:

- En general, *el enfoque europeo del lujo se basa en la historia real de sus fundadores o de sus objetos* para crear el culto de la marca. Este es el caso de la tienda Hermès, fundada en 1837 y que debe su nombre al fundador, Thierry Hermès, originalmente “un artesano reconocido por su taller donde elaboraba implementos para los carruajes de nobles franceses” [Lohse, 2012]. Ferrari, Louis Vuitton y Cartier entre otros, son todos ejemplos de similares características.
- Sin embargo, *no es necesario contar con una verdadera historia para tener una identidad*. En el caso del enfoque americano de lo lujoso, ante la falta de esa historia se buscó otro camino, inventándola. Este es el caso de Ralph Lauren, una empresa que traduce todo el estilo de vida norteamericano a través de accesorios, zapatos, fragancias y elementos

para el hogar, entre otros. Ralph Lifshitz, su creador, forjó la historia de la empresa a través de “la creación de un relato propio de un personaje (Mr. Ralph Lauren) en la próspera sociedad de Boston de la década de 1920” [Hall, 2010].

- Existe aún otra alternativa que es la *reapropiación de elementos históricos verdaderos*, como en el caso del champagne Dom Pérignon. Inventado en 1950, evoca la historia del monje Pierre Pérignon que “en 1665 creó accidentalmente un vino que se transformó en el vino de la Corte de Versalles” [Lambert, 2010].

Lógicamente, *no solamente hay que centrarse en una única capacidad*, tal como lo demuestra la experiencia del lujo. Y estas habilidades pueden ser intangibles (la creación de una identidad en el caso de lo lujoso) pero también *capacidades tangibles*, reflejadas por ejemplo en el propio objeto de lo indispensable. En general, los objetos de lo lujoso se construyen con materiales nobles y utilizando técnicas que demandan años en perfeccionarse, lo que permite inducir una interpretación asociada con la calidad y la rareza. En otras palabras, también se ejerció una seducción sostenida en la escasez.

Uno de los productos más reconocidos en el ámbito de lo lujoso es la cartera Kelly Bag de Hermès, con un precio inicial de 7.500 euros y que puede llegar a costar hasta 90.000, dependiendo de la elección de cuántas piedras preciosas se utilicen en su confección. En cuanto a las características tangibles que es posible destacar en el producto, se encuentran [Suhner Isenberg, 2012]:

- Combinación de cuatro tipos de cuero distintos (vaca, cocodrilo, avestruz y lagarto).
- Entrenamiento inicial de los artesanos en una escuela de París especializada en marroquinería. Posteriormente, se requiere un año más para confeccionar carteras y cinco años más para manejar el cuero de cocodrilo.
- Las herramientas utilizadas son idénticas a las originalmente usadas hace 150 años.
- Firma personalizada del artesano en cada artículo. Si en el futuro necesita alguna reparación, el mismo será remitido a su artesano original.

Lo mencionado sobre reapropiación de elementos históricos introduce la posibilidad de obtener las capacidades mediante un *apalancamiento con recursos existentes*. Marcas de lujo de diversas partes del mundo se asocian con deportes como el polo, golf y yachting, entre otros, en la búsqueda del aprovechamiento de sus valores para la

seducción de la élite. Y esto no ocurre solamente con el deporte: la empresa argentina Etiqueta Negra ha incluido dentro de su estrategia la asociación con la colección de autos y motos antiguas, que exhibe en sus propias instalaciones, un hobby exclusivo que denota un conocimiento y cultura avanzados.

Otra de las asociaciones que mantienen las empresas de lujo es una *relación cercana con las artes*, particularmente las que todavía no han sido difundidas. De esta manera, las marcas buscan transformarse en patrones de tendencias emergentes, a partir de la “identificación y transformación de sus conceptos en objetos que comuniquen esa creatividad” [Kapferer & Bastien, 2011a]. Por lo tanto:

Las capacidades, tanto tangibles o intangibles, pueden construirse o también obtenerse mediante un apalancamiento. Las mismas deben tener un nivel de desarrollo superlativo independientemente de su origen, que es el necesario para afrontar la seducción de los líderes.

6.3.2 La construcción de las barreras

La construcción de las capacidades también debe contemplar otra de las características de lo imprescindible: *la concepción de cuáles serán las barreras que permitirán restringir el alcance exclusivamente sobre los líderes* en la primera etapa de seducción, y que *posteriormente serán transformadas en el posicionamiento y la expansión para extender el conocimiento y alcance de lo indispensable a todo el espectro, respectivamente*. A través de la limitación, estas barreras actúan como una fuente de generación de deseo (a través de la escasez) y permiten que el acto de seducción sea un desafío.

En este sentido, en el lujo, el *precio superlativo actúa como un signo que se establece como barrera* con una tendencia creciente que permite separar a la élite del resto (y que se trata de justificar con la utilización de materiales y el proceso de fabricación necesario). Esto no solamente sirve para denotar una limitación sino también como signo: fomenta las asociaciones con el respeto y la exclusividad. Además, “los sucesivos aumentos de este signo evocan el incremento del valor del objeto en el tiempo” [Heine, 2011].

En otros casos, lo que actúa como barrera es el *conocimiento de la existencia de la marca*. Este es el caso de las marcas “connoisseur” (que significa conocedor) que cuentan con la mayor calidad y exclusividad en su categoría y cuya única manera de difundirse es a través de la recomendación (boca en boca). Los clientes de estas marcas

no solo poseen los recursos financieros sino también “la intelectualidad cultural necesaria para poder apreciarlos” [Heine, 2011].

Por último, otra de las barreras está representada por el *tiempo necesario para alcanzar el objeto ó el servicio*. Las listas de espera de los grandes restaurantes, el tiempo necesario de espera para ser dueño de una Ferrari, el tiempo de maduración de un vino en bodega, son ejemplos de cómo puede utilizarse un mismo recurso para potenciar el deseo. En función de lo visto:

Las barreras son aquellas limitaciones de acceso que permiten generar y/o potenciar el deseo por lo imprescindible a partir de la escasez. En la construcción de las mismas, resulta conveniente distinguir estos dos tipos: las que permiten comprender o conocer el valor y las que permiten potenciarlo. Su correcta aplicación depende de balancear la limitación que genera, teniendo presente que para que las segundas se puedan aplicar, se debe haber superado las primeras.

6.3.3 Los tangibles para disparar la seducción

La construcción de las capacidades, particularmente en las intangibles, debe *contemplar los tangibles que actuarán como disparadores de la comunicación y puesta en valor de lo intangible al momento de la seducción*. En el caso del lujo, existen varios ejemplos que dan cuenta de lo ilustrado:

- Louis Vuitton utiliza la Musée Maison, la casa familiar que construyó su fundador, como un “lugar de encuentro para invitados especiales dónde se exponen artículos de toda su historia” [Kantt, 2012], comunicando el valor de su identidad.
- Hermès organiza reuniones de sus artesanos con clientes, para que “puedan escuchar directamente de ellos cómo es el proceso de confección de sus productos más exclusivos” [Suhner Isenberg, 2012]. De esta manera, se desarrolla el conocimiento y la percepción del valor de los clientes por los objetos de la marca.
- Los restaurantes de la cadena Relais & Châteaux hacen participar al chef en la elección, explicación y recomendación de la comida de los comensales. Esto hace que “la experiencia del restaurante quede grabada en la memoria” [Mafud, 2012].

En definitiva, sobre los tangibles para disparar la seducción es posible decir que:

Los tangibles de la seducción representan los objetos, interacciones, momentos, señales o contexto que permiten despertar la curiosidad del seducido y captar su atención para comenzar con el acto de seducción.

6.4 La implementación de la seducción

Una vez desarrolladas las habilidades, las barreras y la expresión tangible de las mismas, lo que prosigue es el desarrollo de la seducción, entendido como el acercamiento y el ejercicio propiamente dicho de la seducción sobre los líderes.

6.4.1 El acercamiento

El acercamiento se refiere a la *comunicación de los elementos tangibles* de la seducción en el contexto necesario para *captar la atención de los líderes y obtener el reconocimiento de esa comunicación*. Si estos mensajes enviados no son procesados y registrados por los líderes, esto significa que la elección de los tangibles ó el momento de la comunicación ha sido incorrecto y por tanto deberán definirse nuevamente. Lograr el reconocimiento de los líderes es la condición de éxito necesaria para posteriormente abordar el ejercicio de la seducción. En línea con lo mencionado anteriormente, este acercamiento está exclusivamente dirigido a los líderes.

La puesta en valor de estos elementos tangibles *en el momento y contexto correcto no es un factor despreciable*. Para su justificación, es posible mencionar un experimento realizado por el diario estadounidense The Washington Post. En este, se convocó a un violinista reconocido mundialmente, quién ejecutó piezas musicales consagradas en el subte de Washington, utilizado un Stradivarius valuado en más de tres millones de dólares. Las más de mil personas que pasaron frente a él mostraron total indiferencia, cuando unos días antes su actuación en un teatro de Boston cotizaba más de mil dólares la entrada. La conclusión del experimento es que “los seres humanos están acostumbrados a asignar valor a las cosas cuando están en un contexto” [Weingarten, 2007]. De aquí, como se analizará posteriormente, deriva la importancia del control de los puntos de venta en lo lujoso como contexto donde se produce en última instancia la seducción.

Las empresas de lujo fortalecen en el momento del acercamiento *la comunicación de lo lujoso como un club al cual pocos tienen acceso*. Y esto lo realizan a través de la organización de eventos propios y exclusivos (distinto de los patrocinios) dónde solamente los invitados de la élite tienen un lugar asegurado. Con estas acciones

obtienen “reconocimiento como creadores del gusto y también recrean la identificación social a partir de a quiénes incluyen ó excluyen” [Kapferer & Bastien, 2011a]. Estos eventos permiten generar el boca en boca dentro de la propia élite, que es otro mecanismo de comunicación utilizado para esta clase. Por ejemplo, la marca Louis Vuitton organiza tours privados con invitados especiales (aproximadamente 100), donde el propio artista (en general reconocido) es el que guía la exhibición y explica el significado y valor de cada una de sus obras [Groom, 2012]. En definitiva:

El acercamiento es el proceso por el cual se comunican o ejecutan los elementos tangibles de la seducción de los líderes, en un momento y contexto que permita la comprensión de su valor, en general de una manera personalizada y exclusiva. El reconocimiento de estos tangibles permite captar su atención y dar pié posteriormente a la seducción de los líderes.

6.4.2 La seducción de los líderes

¿Qué significa el ejercicio propio de la seducción? Significa *poder a partir del reconocimiento logrado por los elementos tangibles, evocar la materia seducible*: es el cambio del mensaje de lo tangible a lo intangible, condición necesaria para poder generar la atracción y fidelización necesaria. De acuerdo a lo mencionado en el desarrollo de las capacidades, evocar la materia seducible en la seducción del cliente del lujo encuentra distintas expresiones, entre las que es posible mencionar:

- Explicando las complejidades del producto y de los materiales utilizados en su confección.
- Abordando el proceso de fabricación utilizado en su obtención así como la historia de las técnicas utilizadas.
- Detallando aspectos de la identidad única de la empresa, como la historia de su fundador y de los productos más antiguos y reconocidos.

El ejercicio de la seducción de la élite en lo lujoso como tal se realiza, en última instancia, en el *momento en que el cliente se encuentra en el punto de venta*, de ahí la importancia de la distribución, entendida como la red de puntos de venta de la empresa. Por lo tanto “el control sobre la misma se vuelve trascendental” [Fionda & Moore, 2008], a tal punto que por ejemplo la empresa Louis Vuitton cuenta con un control total de su distribución, “siendo propietaria del 100% de los puntos de venta que posee” [Marinovich, 2006]. Y no solamente se refiere a la estructura de los puntos de venta sino también a los recursos humanos que se transforman en los responsables de la seducción: “su rol no es vender, sino hacer entender al cliente, compartir el misterio, el

espíritu del lugar y de los objetos, así como el tiempo invertido en cada uno de ellos” [Kapferer & Bastien, 2009a].

Todas las acciones que se resumieron anteriormente permiten en el ejercicio de la seducción *abstraerse de lo tangible y comunicar lo intangible*: la cultura, el conocimiento y la escasez. Lógicamente, en el abordaje de este grupo la aspiración a la pertenencia no es el intangible que se induce debido a que son los seguidores los que aspiran a pertenecer a la élite.

Si la seducción solo se concentra en la obtención de lo tangible, *su posesión termina por cerrar la oportunidad de cualquier continuidad la atracción*. La seducción exitosa es “aquella en la que la atracción obtenida va más allá de lo tangible y que produce un anhelo por lo futuro” [Qüerio, 2011a] .

El éxito de la seducción de los líderes y su continuidad requiere de *alimentar sostenidamente el significado intangible de lo imprescindible*. Por este motivo es que es mejor *definir varias capacidades que concentrar todo el éxito o fracaso en una sola*. Las grandes marcas de lujo demuestran ese éxito que tuvieron en la seducción de la élite a través de productos estrella, que se han convertido en insignias propias de cada marca, a tal punto que la historia de cada una de estas estrellas adquiere un rol similar a la historia del fundador. Estos iconos de las marcas tienen cualidades extremas en todas las dimensiones de lo lujoso y su reconocimiento como tales les permiten:

- Demostrar su “experiencia en la utilización de materiales onerosos y su excelencia en el dominio de técnicas de fabricación” [Heine, 2011].
- Potenciar su imagen asociada al lujo, que “derrama hacia el resto de su oferta a partir de las características aspiracionales que induce” [Fionda & Moore, 2008]. En definitiva, “estos productos íconos comunican los valores de la marca” [Kapferer & Bastien, 2009a].

Estos productos insignia son “productos ordinarios para gente extraordinaria” [Kapferer & Bastien, 2011a]. Es posible mencionar algunos ejemplos, representados por el perfume N° 5 de Chanel (que popularizó Marilyn Monroe en la década de 1950), la cartera Kelly Bag de Hermès (descrita anteriormente) o la joya Love Bracelet de Cartier (brazalete que evoca la imagen de los cinturones de castidad de la Edad Media), entre otros.

Es muy importante que *en todo momento del proceso de seducción, tanto para los líderes como para los seguidores, se mantenga la coherencia*, especialmente en las

capacidades intangibles que fueron desarrolladas. Similarmente a un discurso, no pueden permitirse actos que provoquen una pérdida de credibilidad o inducir confusiones en la interpretación.

Una de las decisiones que eliminó la asociación con el lujo de algunas empresas fue la relocalización de sus fábricas hacia países con menor costo de mano de obra. ¿Y por qué esto resultó en un problema? Para la mayoría de las marcas europeas, el producto de lujo representa una concentración de cultura e historia, y una de las razones que construyen ese imaginario es el lugar dónde se fabrica, junto con los artesanos que lo hacen; en referencia a esto el profesor Jean Kapferer menciona que “detrás de una marca de lujo está el prestigio y la cultura de un país” [Kapferer, 2012]. De esta manera, el traslado de las instalaciones de manufactura resultó un golpe mortal en el estatus lujoso de por ejemplo Burberry, una “marca británica que en 2006 cerró su fabricación en Gran Bretaña” [Andrews, 2007].

Las grandes empresas de lujo mantienen y potencian los valores asociados a la producción de sus objetos dentro de una localización geográfica y una cultura. Por ejemplo, BMW fabrica sus modelos de autos lujoso solamente en Alemania; similarmente, Louis Vuitton confecciona sus baúles de viaje únicamente en la ciudad de Asnières, en Francia, dónde está ubicado el taller original de su fundador.

El traslado de la fabricación representa uno de los casos más resonantes en dañar la coherencia y la interpretación que se desea inducir, pero no ha sido el único. Por eso, las empresas de lujo evitan:

- “realizar rebajas en los precios” [Heine, 2011], ya que el alto precio es el signo que identifica a lo lujoso por antonomasia.
- liquidación de productos: los productos de lujo no tienen tiempo, es decir, están más allá de las modas que varían de año en año.
- “establecer un sistema de licencias de fabricación, por las mismas razones mencionadas en el caso de la deslocalización” [Kapferer & Bastien, 2011a]. De hecho, en la búsqueda de recuperar su carácter lujoso, la marca Christian Dior eliminó su sistema de licencias a nivel global, lo que produjo “su retiro comercial de la Argentina” [Sosa, 2011].

Por lo tanto, sobre la seducción de los líderes es posible decir:

El ejercicio de la seducción de los líderes con lo indispensable comienza a partir de la puesta en valor de los elementos tangibles

que permiten captar la atención y, en ese momento, evocar la materia seducible para su reconocimiento, generando la atracción que produce el anhelo por lo futuro. Para que esta seducción sea sostenible, resulta indispensable mantener la coherencia y contar con distintas capacidades (asociadas a lo intangible) e ir haciendo su puesta en valor de manera paulatina.

7. CAPÍTULO VII: EL POSICIONAMIENTO

7.1 Resumen del capítulo

En este capítulo se presenta la etapa de posicionamiento, que tiene por objetivo generar en los seguidores el reconocimiento y la aspiración por lo imprescindible. Para ello en primer lugar se busca entender cuáles son los factores que permiten la existencia de la aspiración y cómo es posible potenciarla. De este análisis se desprende la necesidad de emprender la difusión del conocimiento de lo imprescindible en todo el espectro de alcance para luego detallar cómo se efectúa la demostración e inducción de carencia, ya sea de la escasez como la aspiración, mediante la ostentación de los líderes o de la comunicación.

7.2 Introducción al posicionamiento

A partir de la seducción de los líderes y su fidelización a través de lo indispensable, la etapa que prosigue es el denominado posicionamiento de lo indispensable en todo el espectro de alcance. En esta fase, el objetivo es construir la primera faceta de la dimensión social de lo imprescindible: *lograr su aspiración y deseo*. Para ello, será necesario dividir la etapa de posicionamiento en dos tareas: primero *generar el conocimiento necesario de base*, y la segunda que es *inducir la carencia a través de la demostración*. De esta manera, se pone en valor la dimensión social de lo intangible en el imprescindible y se prepara el contexto para posteriormente ejecutar la expansión a todo el espectro de alcance.

Resulta necesario remarcar que la etapa puede comenzar únicamente en la medida en que lo imprescindible haya logrado la seducción de los líderes. Si no se ha logrado un fuerte vínculo con los líderes, la posibilidad de fracasar en la expansión por no haber construido un núcleo lo suficientemente robusto está casi asegurada.

7.3 La aspiración y su desarrollo

Dado que el posicionamiento tiene como objetivo generar la aspiración, entonces lo primero que debe realizarse es entender cuáles son los elementos que definen su

existencia y posteriormente enfocar la comprensión en cuáles son las maneras de influir sobre esos elementos.

7.3.1 La creación de la aspiración

En primer lugar, al establecer la diferencia entre los líderes y seguidores dentro del espectro de alcance de lo imprescindible, se mencionó *la necesidad de existencia de una relación intrínseca en los grupos*, que permitiera establecer la aspiración. Este es un primer aspecto que permite la existencia de una relación de deseo. Además, se debe también poner en conocimiento lo indispensable en todo el espectro; sólo de esta manera es posible obtener una valoración del mismo. F. Qüerio escribe que “lo que no se conoce, no existe” [Qüerio, 2011a] y esto se profundiza al tratar con intangibles. En otras palabras, *no se puede aspirar a algo que no se conoce*.

La simple existencia del nexo entre los grupos y el conocimiento de lo indispensable no aseguran que éste se vuelva un motivo de deseo para los seguidores. La aspiración tiene un componente de deseo hacia las líderes pero se debe asegurar que el medio a través del cual se percibe la aspiración sea el imprescindible. Planteando la cuestión en otros términos, *se debe generar una asociación entre los líderes y lo indispensable, la cual pueda ser transmitida hacia el resto del espectro*. ¿Cómo es posible generar esta asociación? El objeto de lo indispensable debe tener características que estén alineadas a los líderes, como en el caso de lo lujoso. Si los líderes a seducir son la élite económica de la sociedad, entonces resulta muy coherente que los objetos se realicen a partir de materiales costosos que evocan el poder económico de aquellos que pueden poseerlo. En definitiva:

Para que la aspiración sea posible deben darse algunas condiciones: la relación intrínseca entre líderes y seguidores, el conocimiento de lo indispensable por parte del segundo grupo y su asociación como nexo para la ilusión de cumplir la aspiración.

Para continuar con el entendimiento sobre cómo potenciar la aspiración, resulta conveniente abordar un estudio realizado en el contexto de la industria del lujo.

7.3.2 Cómo potenciar la aspiración

En una investigación de hábitos, percepciones y actitudes sobre 3.000 personas y 34 marcas de lujo realizado en Estados Unidos, Bernard Dubois y Claire Paternault encontraron una ecuación de regresión conocida como “la fórmula de la aspiración o del sueño” que se indica en la fórmula 7.1. Dicha ecuación explica “una relación

significativa de la aspiración a pertenecer a una clase superior como la diferencia entre el conocimiento de marca y el comportamiento de compra” [Dubois & Paternault, 1995]²⁰:

$$\text{Aspiración} = -8,6 + 0,58 \text{ Conocimiento} - 0,59 \text{ Compra} \quad (7.1)$$

A partir de la obtención de la fórmula, los autores explican: “en el mundo de las marcas de lujo, parece que el conocimiento alimenta la aspiración pero la compra hace realidad ese sueño y por lo tanto contribuye a destruirlo. Esta es la esencia paradójica del marketing de bienes de lujo: el desafío es desarrollar la marca sin destruir su atractivo, basado en una difusión limitada” [Dubois & Paternault, 1995].

La riqueza de la fórmula a la luz de la estrategia hacia lo indispensable está en la posibilidad *de identificar parte de los elementos que utiliza la estrategia del lujo para influir y mantener la aspiración en los seguidores*. Considerando como válidos estos elementos fuera del ámbito exclusivo de lo lujoso, es posible adoptarlos y entender *cómo es posible adaptarlos en el contexto de la estrategia hacia lo imprescindible*.

En virtud de lo mencionado, otra interpretación (y confirmación) que se puede extraer de la fórmula es la noción de lujo como una separación social y de atributos del producto: “la aspiración es potenciada por la distancia entre aquellos que conocen y aquellos que pueden” [Kapferer & Bastien, 2011a]. En otras palabras, *siempre que la compra (el acceso al objeto) presente niveles muy cercanos al conocimiento de marca, se pierde el carácter de aspiración asociado con el lujo*. Entonces, para distintos valores de conocimiento existe un nivel de obtención de lo tangible que asegura la permanencia del sueño.

La conclusión anterior está en línea con lo mencionado en la seducción de los líderes en el capítulo VI, ya que la *primacía de lo tangible por sobre lo intangible representa una amenaza en el sostenimiento y éxito de la seducción*. Si el mensaje del acto fue lo tangible, se eliminó toda posibilidad de un anhelo por lo futuro. Por ende:

La aspiración por lo imprescindible depende de la difusión del conocimiento alcanzado y el acceso percibido sobre el mismo, teniendo presente que el primero siempre debe superar al segundo. Si la obtención de lo imprescindible resulta accesible, la aspiración y

²⁰ Los resultados del estudio fueron validados para otros cinco países de Europa [Dubois & Paternault, 1995], obteniendo resultados similares. En cambio, en países asiáticos como Singapur y Hong Kong, “la aspiración por las marcas de lujo se mantiene más allá de que el nivel de compra sea alto” [Phau & Prendergast, 2000]

el deseo desaparecen, restringiendo toda posibilidad de continuar en el ciclo hacia lo imprescindible.

Antes de continuar en la profundización de cómo se interpreta el conocimiento aportado por este estudio para generar la aspiración por lo imprescindible conviene realizar una aclaración. El planteo de esta investigación en el contexto de cómo potenciar la aspiración se justifica en que la riqueza del avance se relaciona más con este punto que con lo relacionado a de qué depende la aspiración. Igualmente, lo primero que es posible confirmar a partir de la observación de la fórmula es *la necesidad del conocimiento de los seguidores como aspecto necesario para la existencia de la aspiración*.

7.4 La difusión del conocimiento

La primera tarea que se debe desarrollar dentro del posicionamiento es la difusión del conocimiento de lo imprescindible. Pero, ¿cómo es posible lograr su difusión en todo el espectro de alcance? La respuesta es que *la difusión del conocimiento se logra a través de la comunicación*, entendida en un sentido amplio. Particularmente, la comunicación es un eslabón clave de la cadena de valor en la estrategia del lujo; la publicidad es solo uno de los aspectos de la comunicación y representa una parte pequeña de la misma.

La comunicación debe *estar orientada a alcanzar a todos los seguidores*. Por ejemplo, en el caso de la empresa alemana de autos de lujo BMW (en EEUU), uno de los objetivos en la comunicación es asegurarse que los jóvenes de 18 años, tan pronto cuenten con el dinero suficiente, piensen en adquirir un BMW. Esto quedó reflejado en unas palabras de un responsable de la empresa que dijo: “esto significa que todas las noches, al momento de irse a dormir, los jóvenes sueñan con el momento en que serán poseedores de un BMW” [Kapferer & Bastien, 2011a].

Resulta lógico pensar también que la *comunicación a los seguidores se realice escalonadamente* para, entre otras cosas, favorecer la difusión a través del mecanismo del boca en boca. Esto es lo que escribe Bernard Catry, profesor especializado en estrategia del lujo: “en el lujo, las relaciones públicas junto con la publicidad actúan complementariamente y permiten implementar el escalonamiento de una comunicación selectiva a una de mayor amplitud” [Catry, 2003].

En la seducción de los líderes la comunicación tenía su foco en la utilización de formas personalizadas y de contacto directo con las personas, fundamentalmente a través de la organización de eventos exclusivos que favorezcan el conocimiento a partir del boca en

boca. Sin embargo, en el contexto de la etapa de posicionamiento *la comunicación se realiza a través de formas de mayor amplitud y alcance*. Particularmente en las empresas del lujo se utilizan las relaciones de prensa, patrocinio de eventos y publicidad: “las empresas de lujo están permanentemente emitiendo mensajes sobre los eventos a la prensa, para su publicación, especialmente en revistas” [Kapferer & Bastien, 2011a].

En el caso de patrocinios de eventos, cada una de las grandes marcas de lujo tiene su representante. Por ejemplo, Louis Vuitton organiza la “LV Cup”, una competencia de yachting que clasifica al equipo que desafía al defensor en la America’s Cup, un evento con más de 150 años de trayectoria. En el caso de Hermès, es patrocinante del Grand Prix de Diane, la competencia hípica más importante y antigua de Francia. Como se puede ver, las *características de las formas de comunicación utilizadas para la difusión del conocimiento están alineadas a la identidad del imprescindible*. Estos eventos tienen su propia atracción y además generan una cobertura particular de los medios que permite potenciar la difusión.

La difusión del conocimiento de lo indispensable es realizada a través del uso de formas de comunicación amplia para alcanzar a todos los seguidores, comenzando de una manera selectiva y extendiendo posteriormente a una más masiva para todo el espectro, manteniendo siempre la coherencia con lo imprescindible que se comunica.

7.5 La demostración e inducción de carencia

La difusión del conocimiento de lo imprescindible en todo el espectro tiene una consecuencia remarcable: *habilita la posibilidad de utilizar el poder de la demostración sobre los seguidores para inducir la carencia de lo indispensable*. Expresado de otra manera, la demostración carece de valor si en ese acto de manifestación no se reconoce lo imprescindible. Mientras el conocimiento permitió en primera instancia poner en evidencia la dimensión social del intangible, la demostración permite potenciar ese valor, tanto para los seguidores, por inducción de la carencia, pero también como *satisfacción de los líderes en el acto de demostración*. En términos de seducción, la demostración es una *atracción basada en el poder que confiere una determinada cualidad distintiva, poder que el seducido desea*.

El efecto de la demostración también depende de la naturaleza del objeto de lo imprescindible. En función de si éste es tangible ó intangible, el ejercicio de la demostración será más o menos sencillo:

- En el caso de objetos tangibles, la frecuencia y momentos de uso son factores que contribuyen a una mayor demostración, como por ejemplo la posesión de una Ferrari contra una valiosa obra de arte que se exhibe en el hogar.
- En el caso de intangibles, como los servicios, puede ser necesario crear algún objeto que represente la experiencia asociada al indispensable y que su exhibición sea la demostración. Esto fue implementado por Air France en sus vuelos intercontinentales en el Concorde hasta su retiro en 2003, entregando a cada pasajero un objeto metálico con la forma del avión.

En el caso del lujo, D. Mortelmans lleva el valor de la demostración al extremo y afirma que “el valor de lo lujoso se origina en un proceso de comunicación vertical entre individuos jerárquicamente ordenados; solamente en este proceso el producto del lujo toma su estatus como tal” [Mortelmans, 2005]. J. Kapferer y D. Bastien lo ejemplifican diciendo que “si una persona está mirando a otra y esta última falla en reconocer qué marca es su reloj, parte del valor del lujo se ha perdido” [Kapferer & Bastien, 2011b], haciendo referencia a la dimensión social de lo lujoso que es crear deseo en los ojos de los demás.

La demostración tiene dos fuentes: *una indirecta que se materializa a través de la propia ostentación de los líderes*; y otra directa que es *la comunicación, mostrando la imagen de los líderes asociados con lo imprescindible*. Las empresas de lujo utilizan este recurso, principalmente en la publicidad y lo plasman a través del uso de testimonios de personajes relevantes, con una identidad y trayectoria reconocida. Lo que se busca transmitir es el concepto de “producto ordinario para gente extraordinaria, usando el producto en su vida diaria” [Kapferer & Bastien, 2011a]: la empresa de relojería suiza Rolex utiliza a deportistas consagrados como Roger Federer y Justine Hènin; Louis Vuitton ha utilizado al ex líder la Unión Soviética Mikhail Gorbachev. Aquí es donde se *reconoce que la comunicación cambia su objetivo hacia la demostración* (antes era el conocimiento) *fomentando la asociación entre los líderes y lo imprescindible para que sea reconocida por los seguidores*. Hasta el momento, lo que puede decirse de la demostración es:

A partir del conocimiento, es posible instrumentar la demostración de carencia de lo indispensable, en otras palabras, el ejercicio del poder sobre los seguidores. Por un lado, esto es posible a través de los propios líderes mediante la ostentación del objeto, ya sea tangible o no. Por otro, desde la comunicación de los líderes en el acto de demostración.

Un punto que debe referenciarse tanto en el contexto del posicionamiento, y que también se tratará más adelante en el de la expansión, es que más allá de la búsqueda de que lo imprescindible alcance a todo el espectro, las barreras en la expansión deberán ser tales que una *parte del mismo tenga solamente la ilusión de alcanzar lo indispensable*. Igualmente, sigue siendo necesario que todo el espectro sea alcanzado por el conocimiento de lo imprescindible y la seducción por el poder de inducción a través de la carencia.

La riqueza de interpretaciones que aporta la fórmula 7.1 todavía no se terminó. La llegada a la obtención de la misma supuso “una verificación empírica del principio de rareza: los productos de lujo son considerados raros y con su difusión excesiva pierden el carácter lujoso” [Dubois & Paternault, 1995]. En definitiva, en el lujo una de las formas por las cuales se asigna valor es debido a su rareza (que termina generando el deseo), que no es otra cosa que la escasez; las empresas de lujo no se quedaron únicamente con la escasez real o física de los objetos: “en el lujo, mientras mayor es la inaccesibilidad, ya sea real ó al menos virtual, mayor es el deseo” [Kapferer & Bastien, 2011b]. Por lo tanto, existen otras maneras de generar una interpretación de lo lujoso asociado a la rareza y por lo tanto motivadora de deseo.

En la etapa de construcción del núcleo (capítulo VI) se mencionó que en la elaboración de las capacidades se deben tener en cuenta las barreras que potencian el deseo. Sin embargo, las barreras a las que se hizo referencia eran reales. Teniendo presente que el rol de cada etapa en la estrategia es capitalizar lo realizado en la anterior y preparar el campo para la siguiente, resulta conveniente explorar *qué otras barreras existen para potenciar el deseo fuera del ámbito de lo tangible*. En este sentido, el profesor Bernard Catry identifica distintos caminos para generar rareza [Catry, 2003]:

- La natural (física), producto de la limitada disponibilidad de materias primas, componentes o capacidad de producción.
- La tecnológica, que se produce a partir de la innovación tecnológica que introduce nuevos productos o cualidades en los mismos.
- Las ediciones limitadas, donde el diseñador solamente “firma” un número determinado de artículos; o la personalización, donde se reemplaza un proceso automático por uno manual para que cada objeto tenga su particularidad.
- La basada en la distribución, que significa que los puntos de venta tienen una localización exclusiva o que el ambiente de venta difunde una atmósfera elitista.

- La basada en la información, a través de una combinación de herramientas de comunicación: eventos, patrocinios, historia, museos de marca, testimonios, entre otros.

Lo que se puede observar es que a partir de las ediciones limitadas, la rareza comienza a tener un componente virtual cada vez más grande, hasta llegar a la basada en la información que es netamente virtual. En consecuencia, la *rareza puede ser algo real ó virtual*. Y en este segundo caso, es *la comunicación la que juega un rol fundamental en la inducción de la percepción de esa cualidad*. Entonces, la comunicación también es un factor fundamental para inducir rareza en lo lujoso. Pero también está la distribución como otro factor relevante.

Lo primero que se tiene que decir es que la distribución, desde su función de comunicación, acompaña en este punto la demostración de lo lujoso. En función de esto, el rol de la comunicación del punto de venta es reforzar la interpretación de la élite y fomentar en los seguidores el sentimiento de rareza, principalmente a través de la apariencia exterior. Para ello, se utilizan “distintos elementos para generar conciencia sobre el estatus de la misma, entre ellos la ubicación, la arquitectura, la iluminación y la vidriera” [Heine, 2011]. Como ejemplo, es posible citar los elegantes e impactantes locales de las marcas de lujo internacionales sobre la Avenida Alvear en la Ciudad de Buenos Aires.

Lo que puede observarse a partir del rol de la comunicación y la distribución es lo siguiente. Mientras que la ostentación de los líderes y la comunicación de esa ostentación representan claramente un recurso para influir sobre el intangible afectivo de la aspiración, la comunicación y la distribución en el posicionamiento toman la materia seducible de la escasez y comunican la demostración en base a ese intangible. Entonces:

La demostración e inducción de carencia, que es el paso directamente previo a la expansión, se debe realizar en un sentido amplio, atacando todos los intangibles de base para la seducción de los seguidores a través de todas las formas posibles de interacción con los seguidores.

8. CAPÍTULO VIII: LA EXPANSIÓN

8.1 Resumen del capítulo

En el presente capítulo se expone la última etapa del ciclo hacia lo imprescindible que es la expansión. Aquí, el objetivo es ampliar la seducción de lo imprescindible al espectro sobre una base más tangible, de ahí el nombre de la etapa. Para entender cuáles son las acciones que se deben desarrollar, primero se elabora un razonamiento sobre el porqué de realizar esta etapa. En consecuencia, se plantean cuáles son los caminos posibles para ejecutar la expansión: por un lado la basada en el objeto, donde la expansión se materializa a través de un sistema estratificado basado en el objeto original; por otro, la que va más allá del objeto, que supone cambiar la naturaleza de los nuevos objetos respecto del original.

Finalmente, en virtud de que el recorrido descrito y analizado es un ciclo, se exploran cuáles son las alternativas para renovar lo imprescindible dentro del mismo espectro de alcance: a través de cambios en el objeto dentro del área de habilidad desarrollada en la estrategia, en el tipo de seducción ó a partir de cambios radicales en el objeto fuera de las capacidades originales. Independientemente de la forma de renovación, se concluye que la ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible requiere de una reinvencción permanente.

8.2 Introducción a la expansión

Durante la etapa de posicionamiento, lo imprescindible fue difundido hacia todo el espectro de alcance, generando en primer lugar el conocimiento del mismo y posteriormente la inducción de la carencia a través de la demostración. El desarrollo de esta etapa permitió construir una parte de la dimensión social de lo intangible, que es el reconocimiento y aceptación de esa dimensión, condición ineludible para la existencia de esa faz social.

A partir del posicionamiento, el desafío es *poder transformar el reconocimiento de la dimensión social en un comportamiento acorde a lo que la construcción social dicta*. Es este el objetivo de la expansión de lo imprescindible sobre los seguidores. Sin embargo,

el recorrido no finaliza con esta expansión: la estrategia hacia lo imprescindible requiere de una reinención permanente que permita mantener el estado indispensable, factor remarcado en la utilización de la palabra “hacia” en el título de la presente tesis. Por ello será necesario abordar también cuáles son las alternativas que permitirán, una vez consolidada la expansión, implementar esa renovación.

8.3 El por qué de la expansión

Una de las cuestiones que resulta lógico plantear es por qué es necesaria la etapa de la expansión de lo imprescindible a todo el espectro, si ya se ha podido seducir con el concepto sobre los líderes y se ha posicionado en toda la amplitud de personas que abarca. En el caso del lujo, la expansión tiene una justificación económica, dado que “las versiones de los objetos utilizados para la expansión son los que tienen una mayor rentabilidad marginal, más accesibles y ampliamente distribuidos” [Kapferer & Bastien, 2011b]. Sin embargo, esta no es una razón acorde para su justificación dentro del marco de lo imprescindible: lo que resulta de interés es entender el efecto de la expansión en el significado del lujo. Por ende resulta conveniente profundizar en el concepto del lujo de las marcas denominadas como connoisseur. Como se mencionó anteriormente, estas marcas presentan características que las distinguen de las demás [Heine, 2011]:

- Sus productos destacan por una calidad superlativa en su categoría y un alto nivel de exclusividad.
- Presentan un conocimiento muy bajo debido a que utilizan la recomendación (boca en boca) como única forma de difusión. Además, no cuentan con una amplia red de distribución, sino con puntos de venta específicos. De hecho, en ocasiones su bajo perfil es considerado una dimensión favorable: el éxito comercial sería su mayor enemigo.
- Sus clientes poseen no solo los recursos económicos para acceder a estos productos sino también la intelectualidad cultural necesaria para poder apreciarlos.

Un ejemplo de empresa que desarrolla estas prácticas es Goyard, “la marca de equipaje francesa de mayor antigüedad (con más de 150 años de historia) y que cuenta con sólo 12 negocios en todo el mundo” [La Ferla, 2007]. Resulta sorprendente que esa barrera en el conocimiento de la marca y de los productos se traduzca hasta en la ausencia de imágenes de sus productos en su sitio web. Lógicamente, tampoco vende sus artículos a través de internet.

Como se puede apreciar de las características enunciadas, estas marcas acentúan y profundizan el significado personal de lo lujoso, casi dejando de lado el aspecto social.

En consecuencia, representan simplemente una recompensa hedonística para el que lo posee, y por lo tanto toda demostración del mismo resulta en un acto con escaso (o casi inexistente) valor social. Analizando esta razón a la luz del ciclo hacia lo imprescindible, entonces es posible mencionar que *sólo en las etapas de posicionamiento y de expansión es dónde se pone en valor y construye la dimensión social de lo imprescindible entendida como el reconocimiento de la construcción social y la posibilidad de poder actuar según la misma* y, como se ha formulado en el capítulo II, ésta resulta ser una característica fundamental. En otras palabras, la simple demostración es suficiente para inducir una cuota de deseo, pero no es realmente suficiente para experimentar la verdadera ilusión de alcanzar lo imprescindible. Por este motivo *es necesario abordar la última etapa de expansión*.

Justificado el porqué del conjunto posicionamiento-expansión como continuación de la construcción del núcleo, en virtud del mismo se podría pensar en la posibilidad de sólo desarrollar la etapa de posicionamiento, incluyendo la dimensión social solamente como conocimiento y demostración. Parecería ser que el caso de los autos de lujo, como por ejemplo Ferrari, es un ejemplo de ello, donde sólo se alcanza la etapa de posicionamiento, ya que no hay una expansión posterior basada en ofrecer modelos de autos más accesibles. Como se verá después, es un caso que puede resultar confuso dado que el posicionamiento y la expansión están casi superpuestos y de esta manera se termina de construir el significado social. Este ejemplo también demuestra que la estrategia hacia lo indispensable *no se trata solamente de construir una aspiración inalcanzable* que termina por generar un desgaste y pérdida de deseo, sino también en *crear la percepción, en algún punto ilusoria, de haber alcanzado la aspiración para asegurar la constancia en la búsqueda e interés por lo imprescindible*.

8.4 Los caminos para desarrollar la expansión

Los caminos para desarrollar la expansión denotan la existencia de diversas formas de implementar la expansión de lo imprescindible en el espectro. En la búsqueda de estas formas, se analizarán algunos casos relevantes que permitirán identificar dichas alternativas.

Antes de comentar estas formas, lo que debe plantearse es que esta expansión, cualquiera sea su tipo, *debe ser acompañada por una transformación de los tangibles de la seducción así como de las barreras que potencian el deseo, que sean acordes a la escala de la expansión*. La configuración de esta transformación no debe ser tal que asegure a todos en el espectro poder alcanzar lo imprescindible, pero sí en *tener la ilusión de que esto es posible*. Consecuentemente, siempre existirán partes del espectro donde la abstención, como característica de origen de lo imprescindible mencionada en

el capítulo II, será siempre una razón para continuar con la inducción de la carencia. Por ende, la *seducción por el poder de la demostración no concluye en el posicionamiento, se inicia en este y a partir de esa etapa su ejercicio debe ser permanente*, actuando tanto sobre los que quedan por fuera del alcance real de lo indispensable y también sobre los que accedieron, reforzando la materia seducible y eliminando toda posibilidad de pensar en abandonar lo imprescindible. Entonces, todo lo mencionado en el transcurso del capítulo VII del posicionamiento sobre el ejercicio del poder de demostración es válido en la expansión. Según lo conceptualizado, se debe recordar que:

Toda forma de expansión es acompañada por la transformación de los tangibles de la seducción y de las barreras que inducen el deseo. En este proceso se debe tener en cuenta que la transformación sea acorde a la escala de expansión y que asegure el mantenimiento de la ilusión de alcanzar lo imprescindible. En consecuencia, la ejecución del poder de demostración en todo el espectro es permanente.

8.4.1 La expansión basada en el objeto

Una de las formas en la cual se puede implementar la expansión de lo imprescindible es a partir de la *ampliación del alcance del vehículo de lo imprescindible*, el objeto, en la búsqueda de acercar lo intangible que denota al resto del espectro. En otras palabras, lo que se busca es utilizar el objeto de la seducción de los líderes ó una variante del mismo como vehículo tangible para seducir con lo imprescindible a los seguidores.

El primer ejemplo que se presenta en el contexto de la estrategia del lujo es el llamado modelo de la pirámide (aunque se grafica como un triángulo) como forma de materializar la expansión. El mismo consta de un sistema estratificado que a partir del prestigio y el aura construida en la cúspide, se masifica en exclusividad y rareza hacia la base. Lógicamente, el espectro alcanzado en cada estrato es distinto, se va ampliando en cada descenso y esto se traduce en objetos económicamente más accesibles (con mayor difusión). Este es el patrón que permitió transformar “objetos ordinarios para gente extraordinaria en objetos extraordinarios para gente común” [Kapferer & Bastien, 2011b].

El modelo tradicional de pirámide en el lujo, que se muestra en la figura 8.1, se compone de los siguientes niveles en orden descendiente de exclusividad (se ejemplificará con artículos de Louis Vuitton) [Kapferer & Bastien, 2011a]:

- En la cúspide, los objetos de creación pura artesanal que muestran la relación con el arte y que recrean el sueño de pertenecer a la élite. Es el equivalente a las marcas coinnosseur: el baúl confeccionado a pedido del cliente.
- Un rango de productos exclusivos tanto por su elaboración manual como por su distribución: valijas.
- Un rango de productos selectivo con una distribución acorde esta característica: carteras y zapatos.
- Un rango compuesto por productos de amplia distribución a través de licencias, conocidos como “productos de logo”: llaveros, pequeños objetos de cuero como billeteras y portadocumentos, entre otros.

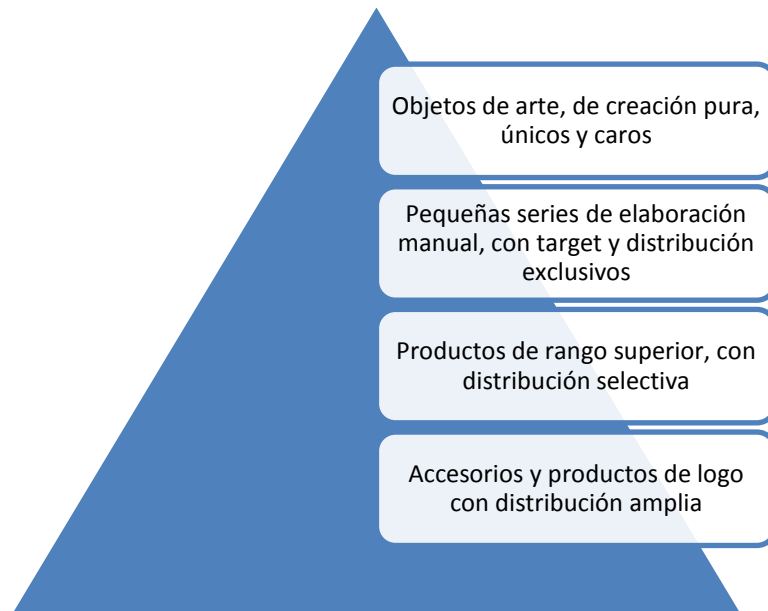


Figura 8.1. Modelo de expansión de pirámide en la estrategia del lujo²¹.

Este modelo de pirámide puede aplicarse tanto con una única identificación ó con una estratificación de las marcas. En el caso del primero, se encuentran los ejemplos mencionados de Louis Vuitton donde todos los estratos están alineados por la identidad y la utilización del mismo motivo de diseño (la sigla LV entrelazadas) desde baúles hasta los accesorios. En el segundo, es posible mencionar a la casa italiana Armani que cuenta con Armani Privé, la línea de alta costura; Giorgio Armani; Armani Collezione; Emporio Armani; Armani Jeans y Armani Exchange. Cada una de estas marcas representa un rango de precios (y por ende calidad), targets, puntos de venta, comunicación y grados de exclusividad en las boutiques diferentes acorde a cada uno de

²¹ Elaborado en base a Kapferer & Bastien, 2011a.

los segmentos. Y todo el portfolio de marcas está unido por el aura, el estilo y el nombre de su creador.

Sin embargo, el modelo de la pirámide presenta una importante amenaza al mantenimiento del concepto de lujo: la contaminación proveniente de la base como consecuencia de la amplia difusión, la cual puede afectar la identidad creada en la cúspide. El lujo es la aspiración de pertenecer a una clase superior recreando una distancia social, por lo que si pertenecer se torna accesible, desaparece el valor aspiracional por lo lujoso, tal como lo demuestra la fórmula 7.1. Teniendo presente esta amenaza, Armani fortaleció las barreras en cada uno de los segmentos de su portfolio de marcas, principalmente “a través del precio de los objetos y apariencia de sus boutiques” [Roll, 2005].

El caso de Armani representa uno de expansión integral, dado que en la extensión no sólo está involucrado el objeto, sino también la identidad (a través de la marca) y la distribución de los puntos de venta principalmente. Pero esa expansión en el lujo también puede ser una expansión de objetos y de distribución, como en el caso de Cartier a través de su colección Les Must. Además, es un ejemplo del efecto de una expansión indiscriminada. Por lo tanto:

La primera alternativa para realizar la expansión de lo imprescindible en todo el espectro es a partir de un sistema estratificado dónde en la cúspide se encuentra el objeto de la seducción para los líderes y a medida que se desciende de estrato se crean variantes de ese objeto que acercan a los seguidores a la ilusión de lograr su aspiración.

En la década de 1970, la joyería Cartier, hoy parte del conglomerado de empresas de lujo Richemont, introdujo una colección llamada “Les Must” con la intención de rejuvenecer y ampliar la base de clientes de la marca a través de una línea accesible. Sobre la base de una imagen asequible y con una distribución ampliada, pronto esa línea se convirtió en un éxito comercial. Sin embargo, esto produjo una pérdida de asociación con lo lujoso y como consecuencia, la empresa decidió reducir la cantidad de referencias que componían la colección, restringir la distribución y además crear una colección privada de relojes de alta gama. Este conjunto de acciones tuvieron como objetivo “recuperar la asociación con la escasez y la rareza que los consumidores del lujo desean” [Catry, 2003]. Años después de este episodio el CEO de Cartier expresó: “soy responsable de gestionar el deseo por esta marca, por tanto es necesario mantener el ratio de disponibilidad contra rareza” [Kapferer & Bastien, 2011a].

Cómo se puede observar, la experiencia de Cartier ejemplifica el riesgo que se enfrenta si la expansión se realiza de una manera descontrolada y como consecuencia muestra que la expansión no debería asemejarse geométricamente a un triángulo sino a un rombo. De esta manera se realiza énfasis en denotar el respeto por la escasez, aspecto coherente con la exclusividad y rareza que permitió seducir a los integrantes de la élite. Y no solamente debe realizarse de manera controlada y coherentemente con lo ejecutado sobre la élite, sino también que debe mantenerse lo más diferenciado y segmentado posible lo que es para la élite de lo que es para el resto, no solamente en términos de los objetos sino también en la distribución. En este sentido, Armani estableció marcas diferentes con distribución propia en cada segmento. En el caso de otras marcas únicas como Hermès, esa segregación se puede realizar en la tienda a través de la ubicación de los productos para distintos estratos en distintos niveles (ya sea en la profundidad de la tienda o en altura). En otras palabras, “proteger al cliente del no cliente; y al cliente grande del pequeño” [Kapferer & Bastien, 2009]. En términos de lo imprescindible, es posible expresar que:

El proceso de expansión siempre debe realizarse en armonía con los elementos que permitieron construir el núcleo de lo imprescindible y además mantener el proceso de seducción de los líderes separado del que se realiza sobre los seguidores.

8.4.2 La expansión más allá del objeto imprescindible

Para entender otras maneras de afrontar la expansión de lo imprescindible, es necesario *adoptar una perspectiva más amplia de este proceso*. A partir de esta idea, se puede decir que *iniciar el proceso de expansión sobre la base de la misma naturaleza del objeto original no es un requerimiento obligatorio*; en otras palabras, el objeto de lo imprescindible original utilizado en la construcción del núcleo puede resultar un tangible mientras que para la expansión el objeto puede ser un intangible. Este es el caso de Ferrari.

La marca de autos deportivos de lujo Ferrari, de origen italiano, presenta una alternativa distinta a la fase de expansión. Bajo ninguna perspectiva es posible decir que esta empresa ha creado autos más accesibles que permitan hacer más tangible la aspiración de pertenecer a esa clase superior; todo lo contrario, se ha mantenido históricamente en la fabricación de autos orientados a la élite. Sin embargo, Ferrari experimentó una expansión que fue más allá de la pura venta de “merchandising”: lo hizo a través de utilizar como objeto el intangible de la experiencia de contar con uno de estos objetos. En la ciudad de Abu Dhabi, se creó el Ferrari World, un parque temático cuyo objetivo no es solamente la difusión y el conocimiento de su identidad (a través de elementos históricos de la marca), sino también acercar a las personas a las sensaciones que uno

puede percibir al conducir uno de estos autos, como por ejemplo con la montaña rusa más rápida del mundo. Otro recurso para destacar, que no es propiamente responsabilidad de la empresa Ferrari, es la posibilidad de alquilar un modelo a elección y realizar una travesía por Italia. En definitiva, estos ejemplos ilustran lo mencionado anteriormente: *la expansión se puede realizar más allá del propio tangible utilizado para la seducción de la élite*. Por lo tanto:

Es posible realizar la expansión de lo imprescindible más allá del objeto utilizado originalmente como base de la seducción de los líderes. Una de las formas posibles de expandir lo imprescindible al espectro es cambiando la naturaleza de ese objeto, por ejemplo de lo tangible de un producto a lo intangible de la experiencia asociada con el mismo.

El caso de Cartier, como testigo de una expansión basada en los objetos, y el de Ferrari, más allá del objeto, iluminan la existencia de un camino ascendente desde la perspectiva de los seguidores, donde *cada paso significa un nuevo desafío tratando de mantener siempre el sentimiento de aspiración por pertenecer a esa clase líder*.

Como para mencionar ejemplos por fuera de los relacionados a objetos tangibles, otro caso del camino ascendente es el de la exclusiva asociación de hoteles Relais & Châteaux, que también incluye establecimientos gastronómicos, dado que todo hotel que forma parte de la misma tiene que incluir al menos uno. El objetivo de esta cadena es crear una ruta de la felicidad para todos los sentidos, que atraviese los cinco continentes, y donde cada lugar sea único y diferente. Esto, sobre la base de una experiencia holística basada en “una gran arquitectura, decoración, atención al huésped y servicio gastronómico” [Mafud, 2002]. De esta manera, la vivencia de cada lugar es única, por lo que siempre queda el anhelo para seguir recorriendo otros hoteles de la asociación. Por ende es posible decir que:

La expansión estratificada (en ambos casos) permite crear para los seguidores un camino ascendente y sucesivo hacia los líderes, donde cada paso representa un nuevo desafío que asegura mantener la atracción por el intangible de base.

8.5 La renovación de lo imprescindible

Más allá de que durante la implementación propia de la expansión también se continúe con la ejecución del poder de demostración como forma de mantener “vivo” lo imprescindible, el ciclo hacia lo indispensable no concluye ahí. Después de efectuada la expansión, lo que se debe emprender es la renovación de lo imprescindible, que tiene

como objetivo el *sostenimiento en el tiempo de la seducción basada en lo imprescindible tanto para los líderes como para los seguidores*. Por tanto aquí queda establecido el supuesto de que la renovación en cuestión es *sobre el mismo espectro original*. En el ámbito del lujo es posible pensar que esa renovación significa encontrar nuevas formas para recrear la percepción de rareza y exclusividad.

La primera alternativa que se presenta se ha mencionado en las consecuencias producidas por la introducción de la línea Les Must de Cartier y es la *renovación de la seducción de la élite agregando o cambiando el objeto imprescindible*. Lógicamente, *la renovación debe ser acompañada también en la expansión a los seguidores*. Esta necesidad de encontrar nuevas formas de seducir a los líderes es importante a punto tal que en la estrategia del lujo se considera “uno de los riesgos más críticos” [Heine, 2011]. Estos cambios pueden resultar de diversa naturaleza aunque siempre se producen *dentro del área de habilidad o experiencia*; se mencionó que en el caso de Cartier se introdujo una nueva línea de relojes bajo una colección privada. Otra de las formas posibles para implementar la renovación es a través de las ediciones limitadas, donde la novedad reside en la percepción de rareza que provoca la firma del diseñador. Por ejemplo, Dom Pérignon introdujo una edición limitada llamada “el poder de la creación” donde la estética e imagen fueron realizadas por el cineasta estadounidense David Lynch [Huffington, 2012]. Como se puede observar, estos cambios se produjeron dentro del marco de las habilidades creadas, particularmente la construcción de su identidad asociada a productos.

Una segunda alternativa para la renovación de lo imprescindible es *el cambio del conjunto formado por el tipo de seducción y por ende la capacidad necesaria* (que incluye la capacidad en sí misma así como los tangibles y las barreras para potenciar el deseo) *manteniendo el objeto original*. Para lo lujoso este sería el caso en el cual el foco de la concepción pasa de una que valoriza la tradición y el reconocimiento de la marca a una que prioriza la belleza y estética de los objetos. Este cambio, dentro de los límites del espectro y el intangible, requiere de repensar la forma en la cual se seduce y los elementos necesarios para realizarlo; en definitiva, representa regenerar la interpretación de lo imprescindible a partir de otro punto de vista.

Otra alternativa posible de renovación mucho más profunda y que requiere de transitar nuevamente todo el recorrido hacia lo imprescindible es un *cambio profundo en el objeto de lo indispensable que requiere el desarrollo de una nueva capacidad*. En el ámbito del lujo, desarrollar la estrategia sobre una nueva categoría de objetos con éxito, manteniendo la identidad forjada inicialmente es extremadamente raro: “la legitimidad de las marcas de lujo es completa solamente en su rango de productos centrales” [Kapferer & Bastien, 2009a]. Por lo tanto:

El paso siguiente a la expansión es la renovación de lo indispensable en el espectro, que permite cerrar el ciclo del recorrido hacia lo imprescindible. Ya sea a través de cambios en el objeto dentro del área de habilidad, en el tipo de seducción ó cambios radicales en el objeto fuera de las capacidades originales, la ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible requiere de una reinvencción permanente.

La imposibilidad de ampliar exitosamente la legitimidad de una marca del lujo fuera de sus productos centrales no impide la posibilidad de adoptar una visión más amplia: el desarrollo de una estrategia en el lujo es una habilidad en sí misma, independientemente de la capacidad asociada a una marca. Así nacieron los conglomerados en la industria del lujo. Luego, resulta ineludible afirmar que *la ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible se vuelve una capacidad en sí misma.*

Hoy en día, en el mercado del lujo existen tres conglomerados principales: LVMH (Louis Vuitton Moët Henessy) que cuenta con más de 60 marcas entre ellas Louis Vuitton, los relojes TAG Heuer, y el champagne Dom Pérignon; PPR cuya principales tenencias son Gucci y Yves Saint Laurent; y finalmente Richemont cuya principal y más conocida marca es Cartier. Estos conglomerados *han desarrollado el suficiente poder en el mercado* a punto tal que seis de las diez marcas de lujo más valiosas están en manos de estos grupos [WPP, 2012]; el resto de se mantiene como compañías privadas. La habilidad de estos conglomerados *está en haber forjado una identidad frente a los clientes como constructores de marcas de lujo* y en “haber desarrollado una sinergia a nivel corporativo sobre cómo se construye y desarrolla una verdadera marca de lujo” [Ijaouane & Kapferer, 2012] que como se ha mencionado recurrentemente, presenta características totalmente diferentes de las marcas en general. Por lo tanto, en términos de lo imprescindible es posible formular que:

Cualquiera sea la alternativa elegida para la renovación de lo imprescindible, se requerirá de transitar el recorrido nuevamente en mayor o menor medida. Sin embargo, contar con la experiencia de haberlo ya realizado exitosamente incorpora un aprendizaje que resulta en una ventaja competitiva.

9. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

Más allá de que ya se han desarrollado los puntos planteados inicialmente para poder formular una estrategia hacia lo imprescindible, en este capítulo de conclusiones se realizará un compendio de las reflexiones más importantes en torno a la estrategia, independientemente del proceso cognitivo que dio origen a ellas; en otras palabras, *hablar exclusivamente de la estrategia hacia lo imprescindible*.

Tal como se comentó en el capítulo I, todos los conocimientos y prácticas que pueden identificarse y reinterpretarse desde la perspectiva de lo indispensable *resultan solamente necesarios*. Entonces, lo que se debe afirmar es que a partir de la estrategia hacia lo imprescindible, lo que resta hacer para alcanzar el carácter suficiente será su aplicación en la realidad: en otras palabras, su *implementación*.

Partiendo de la cuestión sobre cómo transformar un objeto hacia lo imprescindible, la primera etapa del recorrido es la conceptualización: el objetivo es *lograr el diseño conceptual de la estrategia*. Este diseño requiere de la elección de la idea base de lo imprescindible, formada por tres elementos más el objeto:

1. *El escenario de aplicación*, que cumple una función de restricción de borde amplia, definiendo la cultura y el momento del tiempo en el cual se ejecutará la estrategia.
2. *El intangible-materia seducible*, que puede ser más de uno, será la base de la atracción para líderes y seguidores. Éste debe contar tanto con una componente individual como social, lo que permite inducir la carencia y la aspiración a partir de una lógica de valor basada en la escasez y otra en la abundancia, respectivamente.
3. *El espectro de alcance*, formado por dos grupos, los líderes y seguidores que cumplen un rol distinto en función de la estrategia. Sin embargo, debe asegurarse que la cadena de valor de cada uno de ellos sea homogénea, y que los seguidores tengan al menos algún nexo con los líderes que asegure poder crear y potenciar la aspiración.

Posteriormente, es posible elegir el *tipo de seducción*, elemento que se relaciona con de qué forma se realizará la puesta en valor de lo intangible en el acto de seducción. En

este punto, es conveniente recordar la obligación de *identificar la multiplicidad de significados* para un mismo intangible, factor de éxito para que el seducido comprenda el mensaje. Desde otra perspectiva, más allá de que se deba identificar la polisemia de un intangible para entender qué capacidad se debe desarrollar, esta posibilidad contribuye a la reinvención de la estrategia: *siempre es posible regenerar la interpretación de lo imprescindible* a partir de un camino distinto respecto del desarrollado para el significado original.

Si se desea lograr una *clase líder seducida por lo imprescindible*, debe comenzarse por desarrollar los elementos necesarios para la preparación de la seducción. Por este motivo, se deben definir las capacidades, ya sea tangibles o intangibles, que darán sustento a la implementación del tipo de seducción y que deben tener un desarrollo superlativo para representar una verdadera posición de fuerza; se deberán desarrollar también las barreras cuya existencia permite primero comprender y después potenciar el deseo por lo imprescindible; y además serán necesarios determinados tangibles que permiten captar la atención del seducido.

La preparación permite el *acercamiento previo a la seducción*, situación en la cual se comunican o ejecutan los elementos tangibles, en un momento y contexto que permita la comprensión de su valor. El reconocimiento de estos tangibles permite captar la atención del seducido y dar pie a la seducción de los líderes. Su ejecución requiere de *evocar la materia seducible para su reconocimiento*, generando la atracción que produce el anhelo por lo futuro. El conjunto de acciones entre la preparación y la ejecución de la seducción sobre los líderes configuran la *construcción del núcleo de lo imprescindible*.

La seducción de los líderes *representa una capacidad en sí misma para el estratega que lo ejecuta*, siempre y cuando exista alguien que valore esa capacidad. Por este motivo es que los líderes deben presentar alguna característica que los seguidores admiren, para asegurar un mínimo nexo que permita generar y/o potenciar la aspiración a partir de la asociación de los líderes con lo indispensable. Para ello, primero debe *difundirse el conocimiento* de lo imprescindible y que sea *reconocido por los seguidores*. Sin embargo, si lo imprescindible se vuelve accesible, entonces se pierde toda aspiración, por lo cual debe emprenderse *la ejecución del poder de la demostración*, tanto de la escasez como forma de limitar su accesibilidad, como de la relación entre los líderes y lo imprescindible.

La sola ejecución del poder de la demostración es suficiente para inducir el deseo, pero no de una manera sostenible que permita inducir *la verdadera ilusión de cumplir con la aspiración de pertenecer*. Por este motivo es que se emprende la expansión, entendida

como la *creación de una base más tangible para la seducción de los seguidores*, acompañada por la transformación de los tangibles y de las barreras que aseguran la ilusión sobre los seguidores.

La expansión se puede *materializar de diversas maneras* en función de cuál es el elemento de la estrategia que se extiende: puede ser el objeto, a través de un sistema estratificado ó más allá de éste, cambiando la naturaleza del mismo. En cualquiera de los casos, *desde la perspectiva del los seguidores se produce una escalera hacia los líderes*, donde cada paso es un nuevo desafío y se renueva la ilusión de poder alcanzar lo imprescindible. Igualmente, debe alertarse que en la expansión se debe mantener una coherencia con los elementos que permitieron construir el núcleo. En línea con esto, *los procesos de seducción deben mantenerse separados uno del otro*.

Lo imprescindible nunca es permanente; de hecho se ha mencionado en el capítulo II que dentro de sus características se encuentra la influencia del tiempo. Por lo tanto, el paso siguiente a la expansión, que resulta inevitable, es la *renovación de lo indispensable*. Similarmente a la etapa anterior, existen distintas alternativas para hacer realidad esa renovación para el espectro original. Independientemente de cuál sea la elegida, *la ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible requiere de una reinversión permanente*. La reincidencia en el ejercicio de este recorrido permite internalizar el aprendizaje de la formulación y ejecución de la estrategia hacia lo imprescindible, hábito que *deviene en una ventaja competitiva*.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente proyecto final, se han realizado algunos comentarios sobre perspectivas fuera del alcance definido. Estas ideas resultan disparadoras para futuras líneas de investigación que tiendan a profundizar el conocimiento sobre esta estrategia y a encontrar nuevos caminos.

Como primera alternativa, se encuentra la investigación de qué otras industrias, fuera de la del lujo, es posible tomar como base de análisis para formular una nueva versión de la estrategia hacia lo imprescindible. Parecería que la industria de la cerveza es una de las alternativas, ya que se caracterizan por contar con altos niveles de contribución de marca por debajo de las marcas de lujo, pero crecientes (las marcas de lujo son las que mayor índice obtienen, aspecto que denota una característica particular que es su capacidad de atraer). O empresas de base tecnológica como Apple, que agregan al concepto tangible de la tecnología (la funcionalidad, la rapidez, usabilidad) uno intangible como la estética y la belleza, que terminan también por transformar el significado de la tecnología.

Otra de las alternativas es la que surgió en el capítulo V sobre cómo utilizar los conocimientos desarrollados en este proyecto para aplicarlos en el estudio de qué será lo imprescindible en el futuro. Tal como se mencionó oportunamente, este enfoque resulta diferente del propuesto para esta tesis, pero parecería ser en primera aproximación que los elementos de la idea de base establecen algunas pistas acerca de dónde comenzar el análisis. En definitiva, podría plantearse cuál será el escenario futuro y quiénes serán los actores del mismo, y sobre esta base se podrá profundizar en la búsqueda de qué intangibles podrían resultar deseables.

Una alternativa en línea con la búsqueda de nuevos caminos para enfocar la estrategia resulta el análisis de procesos económicos, sociales y demográficos que, como la innovación tecnológica y el fenómeno de la moda, crean las condiciones del contexto para la creación de nuevos imprescindibles, ya sea efímeros o algo más duraderos, pero nunca permanentes.

Finalmente, de aquí en un tiempo más, otra alternativa imaginable como continuación de esta tesis podrá ser la realización de un estudio comparativo del camino desarrollado

por la experiencia como forma de generar la interpretación acerca de lo lujoso frente a la concepción asociada al producto, y cómo esas similitudes o diferencias permiten formular otras estrategias en la búsqueda de lo imprescindible.

En definitiva, cualquiera de los caminos posibles de investigación augura la posibilidad de encontrar perspectivas profundas y enriquecedoras que permitan asegurar la continuación del estudio de lo imprescindible y su formulación como estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, L. 2007. A checkered history. The Guardian. [en línea] 3 de Enero. Disponible en: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2007/jan/03/acheckeredhistory>> [Consultado 17 de Julio de 2012]

Bayet-Robert, P. Lalo, A. 2011. Understanding Guest Experience: the case of gourmet meals. Research Center in Management Magellan. University Jean Moulin Lyon 3.

Berry, C. 1994. The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation (Ideas in Context). 292 páginas. Cambridge University Press. ISBN: 978-05-214-6691-2

Bowles, C. 2008. The MAYA Principle. Cennydd Bowles Blog, [blog] 12 de Octubre. Disponible en: <<http://www.cennydd.co.uk/2008/maya-principle/>> [Consultado 25 de Mayo de 2012]

Business Week, 1998. Steve Jobs on Apple's resurgence. [en línea] Disponible en: <<http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm>> [Consultado 13 de Mayo de 2012]

Catry, B. 2003. The great pretenders: the magic of luxury goods. Business Strategy Review. Volumen 14. Número 3. Páginas 10-17.

Csaba, F. 2008. Redefining luxury: a review essay. Department of Intercultural Communication and Management. Copenhagen Business School. Documento de trabajo. Disponible en: <<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8153/x656557493.pdf?sequence=1>> [Consultado 9 de Junio de 2012]

Chada, R. Husband, P. 2006. The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair With Luxury. 300 páginas. Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 978-19-048-3805-0

Danziger, P. 2005. Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses - As well as the Classes. 320 páginas. Kaplan Publishing. ISBN: 978-07-931-9307-3

Dubois, B. Duquesne, P. 1992. The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. *European Journal of Marketing*. Volumen 27. Número 1. Páginas 35-44.

Dubois, B. Paternault, C. 1995. Observations Understanding the World of International Luxury Brands: “the Dream Formula”. *Journal of Advertising Research*. Volumen 35. Número 4. Páginas 69-76. Disponible en: <<http://www.docin.com/p-87943610.html>> [Consultado 1 de Julio de 2012]

Fionda, A. Moore, C. 2008. The anatomy of the luxury fashion brand. *Brand Management*. Volumen 16. Número 5. Páginas 347-363.

Groom, A. 2012. Feature Salon Selective. How to spend it. [en línea] Disponible en: <<http://www.howtospendit.com/#!/articles/6666-feature-salon-selective>> [Consultado 10 de Julio de 2012]

Hall, M. 2010. The Story of the Ralph Lauren Brand: It's About Dreams. [blog] 12 de Agosto. Disponible en: < http://www.huffingtonpost.com/mary-hall/the-story-of-the-ralph-la_b_679580.html> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Heine, K. 2011. The Concept of Luxury Brands. Department of Marketing. Technische Universität Berlin.

Huffington, A. 2012. David Lynch Dom Pérignon Collaboration: Director Designs Labels For Famed Champagne Maker. *The Huffington Post*. [en línea] 25 de Julio. Disponible en: <http://www.huffingtonpost.com/2012/07/25/david-lynch-domperignon_n_1703378.html> [Consultado 25 de Julio de 2012]

Ijaouane, V. Kapferer, J. 2012. Developing Luxury Brands Within Luxury Groups – Synergies Without Dilution? *Marketing Review Saint Gallen*. Volumen 29. Número 1. Páginas 23-29.

Kantt, N. 2012. El secreto mejor guardado de Louis Vuitton. *Vivir en Paris*. [blog] 12 de Julio. Disponible en: < <http://blogs.lanacion.com.ar/vivir-en-paris/historias-deparis/el-secreto-mejor-guardado-de-louis-vuitton>> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Kapferer, J. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 576 páginas. Editorial Kogan Page. ISBN: 978-07-494-5085-4.

Kapferer, J. Bastien, V. 2009. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. 384 páginas. Editorial Kogan Page. ISBN: 978-07-494-5477-7.

Kapferer, J. Bastien, V. 2009. The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, Volumen 16. Número 5-6. Páginas 311-322

Kapferer, J. 2012. Why Luxury Should not Delocalize. A critique of a growing tendency. *The European Business Review*. Páginas 58-63.

Kotler, P. Armstrong, G. 2011. *Principles of Marketing*. 740 páginas. Editorial Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-0132167123.

La Ferla, R. 2007. Carried Away With Imitation Luxury. *Fashion & Style*. The New York Times. [en línea] 13 de diciembre. Disponible en: < <http://www.nytimes.com/2007/12/13/fashion/13FAKES.html>> [Consultado 16 Julio 2012]

Lambert, B. 2010. The History Of Dom Pérignon Champagne. FEELGuide, [Blog] 14 de noviembre. Disponible en: < <http://www.feelguide.com/2010/11/14/the-history-of-dom-perignon-champagne/>> [Consultado 16 Julio 2012]

Lohse, M. 2012. Hermes: a family affair. *France Today review*. [en línea] Disponible en: <http://www.francetoday.com/articles/2012/02/20/hermes_a_family_affair.html> [Consultado 16 Julio 2012]

Lindstrom, M. 2010. *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy*. 272 páginas. Editorial Crown Business. ISBN: 978-038-5523-89-9.

Mafud, L. 2012. El lujo te enriquece como persona. Entrevista con Jaume Tàpies, Presidente Mundial de Relais & Châteaux. *Revista Clase Ejecutiva*. [en línea] Disponible en: <http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia_0112.html> [Consultado 11 Julio 2012]

Marinovich, S. 2006. Louis Vuitton King. *Brandchannel.com* [en línea] 13 de Noviembre. Disponible en: <http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=310> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Max-Neef, M. 1994. Desarrollo a Escala Humana. 148 páginas. Editorial Nordan-Comunidad. ISBN: 84-7426-217-8.

Mortelmans, D. 2005. Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. Semiotica. Volumen 2005. Número 157. Páginas 497-520.

Phau, I. Prendergast, G. 2000. Consuming luxury brands: The relevance of the “Rarity Principle”. Brand Management. Volumen 8. Número 2. Páginas 122-138.

Pitt, L. Berthon, P. Parent, M. Berthon, J. 2009. Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. California Management Review. Volumen 50. Número 1. Páginas 44-66.

Porter M. 1998a. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 592 páginas. Editorial Free Press. ISBN: 978-068-4841-46-5.

Porter M. 1998b. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 397 páginas. Editorial Free Press. ISBN: 978-068-4841-48-9.

Qüerio, F. 2011a. Inteligencia estratégica en economías turbulentas. 298 páginas. Editoria Mc Graw Hill. ISBN: 978-987-1112-34-0.

Qüerio, F. 2011b. Notas sobre lo Imprescindible. Documento de trabajo.

Real Academia Española. 2001. Imprescindible. [en línea] Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=imprescindible> [Consultado 13 de Mayo de 2012]

Roll, M. 2005. Giorgio Armani - the ultimate fashion brand. [en línea] Disponible en: <http://www.venturerepublic.com/resources/giorgio_armani_-_the_ultimate_fashion_brand.asp> [Consultado 10 de Julio de 2012]

Silverstein, M. Fiske, N. Butman, J. 2008. Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them. 320 páginas. Portfolio Trade. ISBN: 1591840708.

Sosa, J. (ed.). 2011. YSL y Dior: dos que se van. Cronista.com. [en línea] 27 de Septiembre. Disponible en: <<http://www.cronista.com/negocios/YSL-y-Dior-dos-que-se-van-20110927-0029.html>> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Suhner Isenberg, A. 2012. Fashion 101: Why Luxury is Expensive. Searching For Style. [blog] 28 de Noviembre. Disponible en: <<http://searchingforstyle.com/archives/10965/>> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Thomas, D. 2008. Deluxe: How Luxury Lost Its Luster. Penguin Books. 384 páginas. ISBN: 978-014-3113-70-6

Weingarten, G. 2007. Pearls Before Breakfast. The Washington Post. [en línea] 8 de Abril. Disponible en: < <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>> [Consultado 18 de Julio de 2012]

Wetlaufer, S. 2001. The Perfect Paradox of Star Brands. An interview with Bernard Arnault of LVMH. Harvard Business Review. Páginas 116-123.

Wikipedia, 2011. Demonstration Effect. [en línea] Disponible en: <http://en.wikipedia.org/wiki/Demonstration_effect > [Consultado 23 de Mayo de 2012]

Wikipedia, 2012. Pirámide de Maslow. [en línea] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow> [Consultado 13 Mayo 2012]

WPP, 2012. Brandz Top 100 Most valuable global brands 2011. [en línea] Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/libraries/optimor_brandz_files/2011_brandZ_top_100_report.sflb.ashx> [Consultado 16 Junio 2012]

Yeoman, I. McMahon-Beattie, U. 2006. Luxury markets and premium pricing. Journal of Revenue and Pricing Management. Volumen 4. Número 2. Páginas 319–328.

Zaltman, G. 2003. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market. 323 páginas. Editorial Harvard Business Review Press. ISBN: 978-157-8518-26-5.