



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2022/2023
CONVOCATORIA JULIO

CASOS DE DIRECCION ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: LA
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO EN DIOR

AUTOR: Méndez López, Stephany

DNI: 02560550Y

TUTOR: Blanco Callejo, Miguel

En Madrid, a 13 de julio de 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	4
I. Estrategia competitiva de Diferenciación de Producto/Segmentación	4
1. Creación de valor	4
2. Estrategia y ventaja competitiva.....	5
3. Estrategia de diferenciación	9
4. Mantenimiento y riesgos en la ventaja de diferenciación	14
II. Estrategia Funcional de Marketing para alcanzar la Diferenciación	15
1. Análisis del mercado y segmentación de clientes.....	15
2. Posicionamiento de marca	18
3. Experiencia del cliente en la estrategia de marketing	19
4. Innovación y creatividad	21
5. Personalización y exclusividad	22
3. ESTUDIO EMPÍRICO: CASO DIOR	24
I. Estrategia competitiva de Diferenciación de Dior	24
1. Descripción e implementación de la estrategia	24
2. Evaluación de la estrategia y crecimiento de la compañía.	32
II. Análisis de la Estrategia de Marketing en Dior.....	34
1. Análisis de mercado y posicionamiento.....	34
2. Colaboraciones y embajadores.....	36
3. Experiencias de marca	38
4. Marketing digital y RRSS	39
5. Innovación y nuevos productos.....	42
6. Responsabilidad social y sostenibilidad	44
4. CONCLUSIONES.....	47
5. BIBLIOGRAFÍA.....	49

1. INTRODUCCIÓN

El lujo se ha manifestado, como fenómeno personal y social, a lo largo de toda la historia del hombre. Ha recibido numerosas definiciones por diversos estudiosos, pero podríamos definirlo tal como Gabrielle Chanel, más conocida como Coco Chanel, afirmó: “el lujo es una necesidad, cuando acaba la necesidad”.

La influencia en la sociedad de las marcas de lujo es un tema que requiere un análisis detallado para comprender cómo la experiencia de compra influye en esta dinámica. No se trata simplemente de una estrategia de ventas, sino de la combinación de los valores y la filosofía de la marca para crear una experiencia del cliente que refleje estos conceptos y que le otorgue un mayor significado más allá de la mera compra. (González, Ayestarán, & García Guardia, 2018)

De acuerdo con el psicólogo humanista, Abraham Maslow, las acciones son el resultado de un impulso dirigido hacia la satisfacción de determinadas necesidades, las cuales pueden ser jerarquizadas en orden de importancia para nuestro bienestar, en la que a medida que se satisfacen las necesidades primarias, se desarrollan deseos más elevados. Hace una distinción entre necesidades “deficitarias”, en las que se encuentran las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de reconocimiento, y de “desarrollo del ser” en la que está la autorrealización. (Maslow, s.f.). Los productos de lujo no son algo que necesitamos para sobrevivir, si no que nos ayuda a mostrar quienes somos. En el producto de lujo se puede encontrar un trabajo muy bueno, el hecho de que sea un producto difícil de conseguir y el que sirvan para hacer una cierta ostentación material.

La iniciación al lujo desde este punto de vista se fundamenta en la importancia de comprender las motivaciones internas que llevan al hombre a experimentar el deseo de poseer objetos de lujo y de exhibir marcas exclusivas, así como en la comprensión de cómo los estilos de vida surgen y desaparecen con el transcurso del tiempo. Esta comprensión es fundamental para aproximarse al estudio del lujo de manera efectiva (Campuzano, 2007), al entender lo que nuestra mente a nivel subconsciente procesa sobre el lujo, pero también a establecer cómo deben ser vendidos estos productos.

El lujo se hace evidente cuando algo escasea, cuando un bien o un sentimiento resulta extraordinario y excepcional. Por esta razón, se manifiesta de manera limitada, brindando al propietario la exclusividad de poseer algo único y poco común (Campuzano, 2007). Como seres humanos y consumidores, siempre buscamos satisfacer nuestras necesidades y obtener o adquirir cosas que nos brinden mayor satisfacción personal y reconocimiento social. Nos enfocamos en los bienes más refinados de nuestro entorno, ya que son una de las formas más directas de destacar y generar admiración en los demás.

Ha de entenderse como un fenómeno que, en un tiempo social e histórico, compensa aquello que nos falta. El lujo es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de la historia de la humanidad. Comenzó con los artefactos del antiguo Egipto, como las joyas y los muebles de oro, hasta los palacios y jardines elaborados de los reyes y nobles de la Europa medieval, sin embargo, su significado y su papel en la sociedad han evolucionado a lo largo del tiempo.

En la Europa del Renacimiento, por ejemplo, el lujo se asociaba con el arte y la creatividad, y fue un momento de florecimiento cultural y artístico en el que surgieron grandes artistas y diseñadores. Durante el reinado del rey Luis XVI de Francia, el estilo de vida francés

se convirtió en un modelo a seguir para el resto de Europa, y el lujo se convirtió en una forma de vida y un símbolo de la identidad nacional francesa. (Campuzano, 2007)

El surgimiento de la alta costura en el siglo XIX, gracias a diseñadores como Charles Frederick Worth, elevó aún más el nivel de lujo y sofisticación en la moda y la ropa. Las creaciones de Worth y otros diseñadores de alta costura representaban la definición de poder adquisitivo y estatus para la élite de la sociedad. En el siglo XX, el lujo experimentó otra revolución, liderada por diseñadores como Coco Chanel y Christian Dior, quienes crearon nuevas modas e ideales de estilo que cambiaron la forma en que se veía el lujo. La ciudad de Nueva York se convirtió en una capital del lujo, y marcas como Gucci y Louis Vuitton comenzaron a aplicar la gestión estratégica al lujo moderno, lo que resultó en la creación del primer conglomerado multimarca, el Grupo LVMH. (Som & Blanckaert, 2015)

Hoy en día, la tecnología de la información ha llevado el lujo a un nuevo nivel, ya que las marcas pueden ofrecer experiencias emocionales y sensoriales que van más allá de lo tangible y lo material. Los consumidores de lujo buscan experiencias exclusivas y personalizadas que reflejen su individualidad y estilo de vida, y las marcas están invirtiendo en tecnología y enfoques innovadores para satisfacer estas demandas. En definitiva, es un concepto que se ha adaptado a los cambios en la sociedad y a las tendencias culturales. (Som & Blanckaert, 2015)

A través de estrategias meticulosas de marketing y construcción de marca, distintas marcas de lujo han podido establecerse, dejando su huella en el subconsciente del consumidor. Por ejemplo, solo la fuerza de la marca Louis Vuitton puede atraer a los clientes a reservar bolsos con meses de anticipación.

Cuando se menciona la moda, es casi imposible no relacionarla con el lujo, especialmente en los últimos años, debido a la creciente importancia que han adquirido las marcas de lujo, las grandes empresas y los productos que estas producen (Frisa, 2020). La alta costura es una industria muy selecta, en la que se estiman aproximadamente 4.000 compradores en todo el mundo. Una élite que puede y quiere invertir más de 30.000 euros en estos diseños que son elaborados a mano y a medida por artesanos, y requieren cientos de horas de trabajo. (Mañana, 2020)

Dior es una marca con una gran relevancia dentro del sector, y su éxito y prestigio se debe en gran medida a su asociación con el grupo LVMH, propiedad de Bernard Arnault. LVMH ha logrado destacarse debido al enfoque estratégico e innovador para la gestión de marcas de lujo, y ha aplicado estos principios con éxito en Dior y otras marcas del grupo. Dior es una empresa de moda y belleza de lujo fundada por el diseñador francés Christian Dior en el año 1946, reconocida por el diseño y venta de accesorios de moda y productos de belleza de alta calidad.

La misión de Dior es "crear productos de belleza y moda excepcionales que encarnen el espíritu de la marca y satisfagan los deseos de nuestros clientes". La visión de la empresa es "ser reconocidos como líderes en moda y belleza de lujo a nivel mundial, ofreciendo productos de la más alta calidad e innovación". Los valores son la excelencia, la creatividad, la pasión, el respeto y la responsabilidad, y opera a través de varios grupos empresariales: Christian Dior Couture, Vinos y Licores, Moda y Marroquinería, Perfumes y Cosméticos, Relojería y Joyería, Venta Minorista Selectiva y otras Actividades. (Forbes, 2020)

A lo largo de los años, Dior se ha logrado convertirse en una marca de referencia de la moda y la belleza, liderada por varios diseñadores icónicos como Yves Saint Laurent y John Galliano. Gracias a la continua creatividad e innovación que caracterizan a sus productos, la marca ha conseguido mantener su reputación y prestigio. Se encuentra en una competencia constante dentro del conglomerado LVMH, donde compite directamente con marcas como Louis Vuitton, Givenchy, Fendi, Celine, Marc Jacobs, Tiffany & CO, entre otras. Sin embargo, a pesar de esta competencia, LVMH ha logrado mantener una calidad excepcional y excelencia en todas sus marcas, lo que ha contribuido a su éxito y reputación mundialmente.

El objetivo del trabajo consiste en analizar la dirección estratégica de Dior dentro de la industria, caracterizada por su enfoque en la diferenciación a través de la creatividad y la exclusividad de sus productos, lo que le ha llevado a posicionarse como una de las marcas más reconocidas e influyentes en la moda y la belleza. La empresa presenta una variedad de productos amplia, pero son sus líneas de ropa y fragancias las que han sido las principales fuentes de éxito de la marca, y en la que centraremos el estudio y análisis.

Comenzaremos con el fundamento teórico, en el que se explicará y se asentarán las bases de la estrategia en el sector. La estrategia empresarial se compone de diferentes niveles: corporativo, competitivo y funcional, sin embargo, en esta ocasión nos focalizaremos en el segundo nivel, así como la estrategia funcional para alcanzar la diferenciación de producto.

En la siguiente sección, correspondiente al análisis empírico se realizará el estudio del caso Dior. El objetivo del estudio del caso es comprender cómo Dior ha logrado continuar creciendo y buscando dominar el segmento de lujo en el mercado actual, lo que ha resultado en un elevado crecimiento para la marca en los últimos años. El análisis de la dirección estratégica de Dior permitirá una comprensión más profunda de cómo la empresa ha conseguido consolidarse en el mercado con una posición de liderazgo, y cómo está ubicada para mantener su posición a medida que el mercado continúa evolucionando.

2. MARCO TEÓRICO

I. Estrategia competitiva de Diferenciación de Producto/Segmentación

La competencia es fuerza significativa en la sociedad, impulsando el avance en diversos campos y determinando el éxito o fracaso de las compañías. En el mundo empresarial actual, es vital que las empresas sean altamente competitivas para sobrevivir en mercados altamente disputados. Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. (Porter, 1980)

Antes de establecer las tácticas, las compañías necesitan entender su comportamiento en el mercado. La unidad principal para describir este comportamiento es la "acción". Se considera como acción competitiva a todo movimiento directo, específico y directamente observable en el mercado, iniciada por una empresa para mejorar su posición en el mercado. (Smith & Ferrier, 2001)

Para lograr ofrecer un valor superior a sus clientes, todas las organizaciones necesitan una estrategia en la que deberán identificar la forma en la que lo va a hacer, y de esta manera, lograr rentabilidades superiores a las de sus competidores. La estrategia es la guía principal del comportamiento empresarial y puede tener un impacto significativo en los resultados de la organización. Las empresas no pueden competir sin una misión, objetivos, metas y estrategias adecuadas para alcanzarlo, por lo tanto, es crucial que estas decisiones sean analizadas rigurosamente. Tienen unas expectativas en las cuales basan su trabajo y fijan unos determinados objetivos para un determinado periodo de tiempo. (Castro, 2010)

El desarrollo de la estrategia abarca todos los niveles de la empresa, y esta deberá adaptarse a sus características y peculiaridades, así como a los recursos y capacidades disponibles. Para poder implementar adecuadamente esta estrategia, es fundamental que sea realista y alcanzable. Actualmente, las organizaciones de todos los sectores tienen que competir para proporcionar valor. En consecuencia, es fundamental que ofrezcan valor a sus clientes de manera efectiva. (Porter, 2017)

1. Creación de valor

El término de generación de valor se refiere a la habilidad de los productos y servicios para cumplir con las necesidades y brindar bienestar a los consumidores, o a la cualidad que justifica su precio. En el ámbito de la literatura empresarial, se emplea el concepto de generación de valor como una herramienta esencial para medir el desempeño y la eficiencia de una compañía. Desde sus inicios, las empresas han tenido como objetivo primordial la búsqueda de ganancias óptimas. Las organizaciones comerciales basan su trabajo y funcionamiento en la creación de valor. (Sánchez, 2020)

La capacidad de generar valor se mide en términos de rentabilidad y eficacia. Llamamos rentabilidad a la capacidad de generar beneficios, es decir, de obtener una renta positiva. Cuando hablamos de eficacia se trata de la habilidad de una empresa para aprovechar de manera óptima sus recursos y generar valor añadido. Si finalmente los resultados obtenidos son cuantitativamente superiores a los recursos utilizados, podemos afirmar que se ha producido una generación de valor. Este es un aspecto a considerar al momento de elaborar un plan de negocios y garantizar su eficacia en una actividad. Una empresa que no genera valor corre el riesgo de ser inviable en el largo plazo. Por lo tanto, la creación de valor es un elemento clave para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas. (Sánchez, 2020)

Para medir la creación de valor, una de las formas más habituales consiste en analizar el valor que se ha generado para los accionistas. La meta de la empresa es aumentar el valor de su presencia en el mercado para optimizar la inversión realizada por los accionistas. Este constituye, por tanto, el objetivo básico de la empresa y una referencia clara para la medición del rendimiento (Guerras & Navas, 2022). Otra manera de analizar si se ha generado valor, es realizar un análisis del valor en diferentes momentos, y con ello, analizar su evolución. En este sentido, el valor de marca es una medida de la capacidad de la empresa para generar una marca fuerte y sólida que sea capaz de atraer y fidelizar a los clientes. (Sánchez, 2020)

En consecuencia, podemos afirmar que una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando logra crear y retener valor, es decir, cuando el valor que genera para sus clientes supera el costo de oportunidad de los recursos invertidos en ella, lo que se traduce en un retorno mayor.

2. Estrategia y ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerras & Navas, 2022). La ventaja competitiva de una empresa se basa en sus características diferenciales, es decir, en aquellos atributos que la hacen más competitiva que otra. Estos factores deben estar en línea con los recursos y capacidades de la empresa, y ser difíciles de imitar para mantener esta ventaja sobre la competencia. Las asimetrías se pueden originar en las distintas actividades e inversiones que realiza la empresa, en su propuesta de valor, en cómo combina dichas actividades e inversiones, y en el grado de complementariedad y consistencia entre ellas. (Porter, 2017)

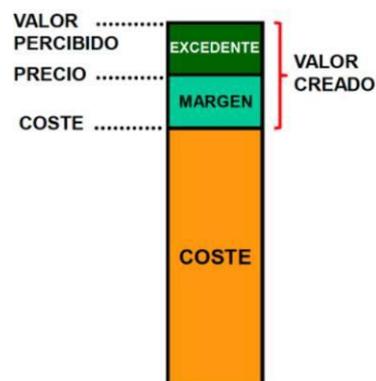
Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado; ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia; y necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia, aunque a largo plazo, ninguna es inatacable. (Porter, 2017)

El crecimiento de la ventaja competitiva se debe principalmente al valor que una empresa es capaz de generar, lo que le permite obtener un rendimiento superior en su desempeño en el mercado. Este valor surge de la capacidad de la empresa para crear beneficios a sus clientes.

Esto puede traducirse en precios más bajos pero con beneficios equivalentes, o en ofrecer beneficios especiales que justifiquen un precio más elevado. Así, el concepto de ventaja competitiva nos remite necesariamente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. (Guerras & Navas, 2022)

Por tanto, para que se produzca una ventaja competitiva es necesario que las características diferenciadoras que presente la empresa genere una rentabilidad adicional. La empresa obtiene esta rentabilidad a través del margen que genera su actividad principal, el cual se define como la diferencia entre el precio del producto o servicio que brinde la empresa, y el costo de producción de esos productos o servicios. Asimismo, es crucial considerar el valor que la empresa agrega, el cual se establece a partir de la diferencia entre el valor que los clientes otorgan al producto o servicio, es decir, el precio máximo que estarían dispuestos a pagar; y los costos que implica su obtención (Figura 1). (Guerras & Navas, 2022)

Figura 1: Elementos de la ventaja competitiva.



Fuente: Guerras & Navas (2022).

La empresa genera valor agregado a través del margen y el excedente del consumidor. La ventaja competitiva está relacionada con la rentabilidad y tiene un vínculo directo con el margen, que es la parte del valor creado que la empresa se apropia. Por lo tanto, la empresa buscará maximizar su margen. La finalidad es que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Guerras & Navas, 2022)

En una industria, a medida que se producen cambios en los factores que la definen y su impacto se vuelve más relevante, aumentan las oportunidades de obtener ventajas competitivas. No obstante, es crucial que la empresa tenga la capacidad de adaptarse rápidamente y responder, así como de adaptarse con flexibilidad para aprovechar las oportunidades antes que sus competidores. Además de tener en cuenta los factores externos, también debe considerar los recursos y capacidades estratégicas de la empresa, así como su forma de utilización y explotación. Estos elementos forman la base más sólida para la creación de ventajas competitivas. (Guerras & Navas, 2022)

George S. Day afirmó que “una empresa debe diferenciarse de sus competidores para lograr el éxito”. Para ello, es necesario identificar y promocionar aquellas características que los consumidores consideran importantes, y establecer una estrategia competitiva clara y definida.

Toda compañía que compite en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea que haya sido establecida de manera explícita o implícita. Puede haberse desarrollado a través de un proceso deliberado o puede haber surgido de manera natural a través de las actividades realizadas por los diferentes departamentos de la compañía. La estrategia desempeña un papel fundamental en cualquier empresa, ya que establece la propuesta de valor que se ofrecerá al mercado con el objetivo de obtener una ventaja competitiva, y también determina cómo la compañía se posiciona frente a sus competidores. Esencialmente, desarrollar una estrategia competitiva es desarrollar una fórmula amplia sobre cómo competirá una empresa, cuáles deberían ser sus objetivos y qué políticas se necesitarán para lograr esos objetivos. (Porter, 1980)

Figura 2: La rueda de la estrategia competitiva.



Fuente: Michael Porter (1980).

La Figura 2 representa la combinación de objetivos de la empresa y los medios utilizados para alcanzarlos. Cada empresa puede utilizar diferentes términos para describir algunos de los conceptos ilustrados, por ejemplo, algunas empresas pueden emplear las palabras "misión" u "objetivos" en lugar de "metas", o "tácticas" en lugar de "operaciones" o "políticas funcionales". A pesar de las diferencias en terminología, la idea fundamental de la estrategia se basa en la distinción entre los fines y los medios. (Porter, 1980)

Esta figura, a la que se le llama "Rueda de la Estrategia Competitiva", es una herramienta para resumir los aspectos más importantes de la estrategia competitiva. En el eje de la rueda se encuentran los objetivos de la empresa, que definen su forma de competir y establecen los objetivos económicos y no económicos específicos. Los radios de la rueda representan los medios claves utilizados por la empresa con el fin de lograr estos objetivos. Debajo de cada encabezado de la rueda, se debe incluir una declaración breve de las políticas operativas claves en cada área funcional. En función del negocio del que se trate, la gerencia puede ser más o menos específica en la descripción de estas políticas operativas; sin embargo, una vez que se han definido, el concepto de estrategia puede utilizarse para orientar el comportamiento general de la empresa. Como una rueda, los radios (políticas) deben irradiar y reflejar el centro (objetivos), y deben estar interconectados para que la rueda pueda girar. (Porter, 1980)

Según lo afirmado por Porter (2017), la tarea fundamental del estratega consiste en comprender y enfrentar a la competencia, pero en ocasiones, los directivos restringen la definición de competencia a una perspectiva demasiado limitada. Para desarrollar una estrategia

exitosa, es fundamental establecer una relación entre la empresa y su entorno, que abarca un amplio rango de fuerzas económicas y sociales. No obstante, el aspecto más importante del entorno empresarial es la industria en la que la empresa compete. La configuración de la industria juega un papel importante en la determinación de las normas de competencia y las estrategias viables para una compañía.

La lucha por obtener ganancias en una industria no solo se da entre competidores establecidos, sino que también está influenciada por cinco fuerzas fundamentales: los consumidores, los proveedores, los nuevos participantes y los productos alternativos. Esta ampliación de la rivalidad, resultado de la combinación de cinco fuerzas, determina la estructura de una industria y afecta la naturaleza de la interacción competitiva en ella. (Porter, 2017)

La competencia y la rentabilidad en una industria están determinadas por su estructura, independientemente de si produce determinados bienes o servicios, si es una industria emergente o consolidada, si utiliza tecnología avanzada o no, o si está regulada. Aunque hay muchos factores que pueden afectar la rentabilidad de una industria a corto plazo, es la estructura de la industria, representada por las fuerzas competitivas, lo que determina la rentabilidad a medio y largo plazo. (Porter, 2017)

Al definir su estrategia competitiva, una empresa debe determinar la propuesta de valor que ofrecerá a su público objetivo y cómo desea ser percibida y posicionada en el mercado. El potencial de ganancias en una industria, medido en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido, está determinado por la fuerza combinada de las fuerzas competitivas. No todas las industrias tienen el mismo potencial de ganancias, ya que la fuerza combinada de estas fuerzas varía entre ellas. Para establecerla, la empresa tendrá que realizar el proceso de segmentación de mercado, determinar su mercado objetivo y finalmente determinar el tipo de posicionamiento que espera alcanzar. (Quiroa, 2020)

Las estrategias competitivas que implementan las compañías son esenciales para determinar cómo competirán en el mercado y si tendrán éxito en su gestión empresarial. Es crucial que las compañías identifiquen la estrategia o combinación de estrategias más efectivas para competir de manera eficiente (Porter, 1900). Al establecer la estrategia adecuada, las compañías pueden alcanzar sus metas y objetivos. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. (Porter, 1900)

Porter M. (1900) establece que la creación de una estrategia competitiva se basa en el atractivo de los sectores en términos de rentabilidad y dependencia, ya que no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para lograr una rentabilidad sostenible, y la rentabilidad intrínseca es el factor determinante para el éxito de una empresa. También hay que tener en cuenta los factores que determinan la posición competitiva de una empresa dentro del sector.

No obstante, una estrategia no puede basarse únicamente en uno de los aspectos mencionados. Aunque una empresa esté en un sector atractivo, no obtendrá buenos beneficios si su estrategia competitiva es inadecuada. Por otro lado, una empresa puede tener una excelente estrategia competitiva, pero operar en un sector tan desfavorable que no sea rentable.

Los dos aspectos son dinámicos: el atractivo de la industria y la posición cambian de manera constante. (Porter, 1900)

3. Estrategia de diferenciación

Para realizar un estudio sobre estrategias empresariales, es importante agrupar a las empresas en diferentes categorías basadas en la similitud de las estrategias que han seleccionado y puesto en práctica.

Cada compañía es única y posee determinadas características que le son propias. No hay dos estrategias iguales, ya que cada una tiene metas distintas y cuenta con recursos, habilidades y alcances diferentes. Sin embargo, las compañías que aplican estrategias parecidas suelen tener un recorrido en común, lo que conlleva a que compartan un proceso similar para adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades. El desarrollo de arquetipos o modelos de conocimiento o ideas, ya sean teóricos o empíricos, ha contribuido significativamente al conocimiento de las estrategias que implementan las empresas en diferentes sectores de actividad, y su estudio ha permitido identificar patrones competitivos que se han demostrado más eficientes que otros. (Castro, 2010)

Las compañías intentan diferenciarse de sus competidores y atraer a los consumidores a través de distintas estrategias competitivas. Una compañía puede conseguir un beneficio mayor (o beneficios potenciales) sobre un competidor proporcionando un producto o servicio idéntico a un costo más bajo. Otra forma de conseguirlo es proporcionando un producto o servicio que se distinga de tal manera que el cliente esté dispuesto a pagar un precio adicional que supere el costo adicional de la diferenciación. En el primer caso, la empresa posee una ventaja en costes, en la segunda, una ventaja en diferenciación. (Guerras & Navas, 2022)

La estrategia de diferenciación se enfoca en desarrollar productos u ofrecer servicios que se distingan de los de la competencia a través de características únicas y valiosas para los consumidores. Esta estrategia requiere de una profunda comprensión del mercado, los consumidores y los competidores, así como de una habilidad para innovar y desarrollar productos que satisfagan deseos y necesidades del cliente de una manera única y diferenciada. Al implementar una estrategia de diferenciación, las empresas buscan generar una percepción positiva y distintiva en la mente de los consumidores, lo que puede llevar a una mayor fidelización y lealtad hacia la marca, así como a una mayor rentabilidad. (Guerras & Navas, 2022)

En esta oportunidad, exploraremos en profundidad diversos aspectos vinculados a la estrategia competitiva de diferenciación, analizando su impacto en el mercado y en el desempeño empresarial. Cada compañía tiene características únicas que incluyen capacidades financieras, tecnológicas, humanas y de adaptación de sus productos al mercado, lo que las hace incomparables entre sí. En consecuencia, cada negocio necesita establecer marcos de acción que fomenten culturas en línea con las exigencias del mercado.

En un contexto globalizado, con una oferta abrumadora, los clientes son cada vez más exigentes, están mejor informados y conocen mejor sus necesidades. Por lo tanto, la estrategia para destacar en este entorno pasa por identificar aspectos que sean importantes para los clientes

y que permitan que el producto o servicio se perciba como único. Se trata de otorgar una serie de características intrínsecas o periféricas que los clientes puedan valorar como únicas y que estén dispuestos a pagar más por ellas. Por ello, cuando los clientes perciben un producto o servicio único, se dice que se ha creado una ventaja competitiva en diferenciación de producto. Es importante tener en cuenta que cada empresa tiene sus propias características que influyen en su capacidad para lograr esa diferenciación, lo que implica que no existe una estrategia única que funcione para todas las empresas. (Carrió & Consolación, 2006). Cada negocio necesita un marco de actuación específico que promueva una cultura adecuada para hacer frente a las exigencias que se planteen en el mercado y lograr distinguirse.

La finalidad de la estrategia será lograr que el producto se perciba de manera diferente. Cualquier atributo que se seleccione, con la condición de que sea valorado por el cliente, puede utilizarse como elemento de diferenciación, como pueden ser la calidad, tamaño, envase, material, diseño, color o marca, entre otros. (Carrió & Consolación, 2006)

Para que se genere una ventaja competitiva real en la diferenciación de su producto, se deberá crear más valor que la competencia. Una empresa se diferencia de sus competidores “cuando ofrece algo único que es valorado por los competidores más allá de una simple oferta a bajo precio”. La ventaja en diferenciación aparece cuando una empresa es capaz de obtener un precio más alto en el mercado que excede al coste de proporcionar la diferenciación. (Guerras & Navas, 2022)

Además, es crucial que los consumidores noten y aprecien estas diferencias de manera positiva, para que estén dispuestos a pagar un precio más alto por el producto en cuestión, desde el punto de vista del cliente. Esto se logrará cuando el aumento del precio se vea compensado por un mayor aumento en el valor percibido, lo que aumentará el excedente de los clientes. (Guerras & Navas, 2022).

Todas las compañías tienen la oportunidad de diferenciarse ante sus clientes, aunque la cantidad de oportunidades puede variar dependiendo del tipo de producto que ofrezcan. Algunos productos, como los automóviles y los restaurantes, ofrecen un marco de oportunidades para poder diferenciarse más amplio que los productos estandarizados como el cemento o el trigo, los cuales se conocen como productos *commodities* porque carecen de diferenciación física. Sin embargo, esta clase de productos también pueden diferenciarse de manera que generen un mayor valor para el cliente. Según Tom Peters, "cualquier cosa puede convertirse en un producto o servicio con valor agregado". (Grant, 2014)

Por ejemplo, Cemex, una empresa mexicana, ha logrado convertirse en el proveedor mundial de cemento y productos derivados, enfocándose en soluciones constructivas que garantizan que el 98% de sus entregas se realicen en el plazo acordado, en comparación con el 34% del sector en general.

La diferenciación no solo implica presentar un producto con atributos o cualidades distintos, sino también entender y reconocer todas las interacciones posibles entre la compañía y sus clientes. Luego, se deben considerar maneras de mejorar o cambiar estas interacciones

Para brindar un valor extra al consumidor. Es importante enfocarse tanto en la empresa (lado de la oferta) como en sus clientes (lado de la demanda) para lograr esto. (Grant, 2014)

Para valorar el potencial de las empresas de diferenciarse y generar algo único, se deberá realizar un análisis desde el lado de la oferta. Sin embargo, lo crucial es establecer si esa diferenciación realmente aporta valor a los consumidores y si el valor generado supera el costo de diferenciarse. Solo comprendiendo lo que la forma en la que los consumidores toman decisiones, lo que les motiva y desean, se puede encontrar oportunidades rentables para diferenciarse.

Por consiguiente, la diferenciación requiere comprender a los consumidores y cómo satisfacer sus necesidades. En este sentido, encontrar la manera de diferenciarse es esencial para la estrategia empresarial. La diferenciación se relaciona con la singularidad y para obtener una ventaja en ella, se necesita creatividad en lugar de seguir esquemas y técnicas convencionales. Aunque esto no implica que no se pueda examinar de manera metódica la ventaja en diferenciación. Como se ha mencionado anteriormente, se requieren dos componentes básicos que permitirán lograrlo: el lado de la oferta y el lado de la demanda. Ambos aspectos son fundamentales en el análisis de la diferenciación. (Grant, 2014)

La capacidad para diferenciar un producto o servicio está parcialmente determinada por sus características físicas, pero también incluye todo lo que influye en el valor percibido por los clientes. La diferenciación abarca todos los aspectos de la relación entre una compañía y sus clientes, y no se limita a características específicas como el diseño o la comercialización. Por ejemplo, la capacidad de Starbucks para cobrar precios elevados por sus productos no se debe únicamente a las características del café, sino a la experiencia que brindan a sus clientes, que incluye el ambiente del local, la sensación de comunidad y los valores que transmite.

3.1. La diferenciación desde el lado de la demanda.

Al analizar la demanda de los clientes, se pueden identificar las características que tienen la capacidad de generar valor para ellos, su disposición a pagar por la diferenciación y la posición competitiva ideal de una empresa en términos de variables de diferenciación. El análisis comenzará por determinar qué motiva a los clientes en la compra de un producto o servicio. La investigación de mercados explora sistemáticamente las preferencias de los clientes y sus percepciones sobre los productos existentes, pero para que la diferenciación tenga éxito, hay que comprender al cliente. (Grant, 2014)

Para conseguir entender las necesidades que impulsan a los clientes será necesario analizar múltiples atributos. Según Grant (2014), se han generado numerosas técnicas de investigación de mercado que permiten determinar las preferencias de los clientes en relación a las cualidades del producto que pueden orientar las decisiones para el posicionamiento y el diseño del producto. Estas son:

Las escalas multidimensionales (MDS): permiten la representación gráfica de las percepciones de los clientes sobre los productos competidores en término de los atributos clave de los productos (Figura 3).

Figura 3: MDS Dior *Cosmetics*.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis conjunto: consiste en la medición del grado de preferencias de los clientes hacia distintos atributos de un producto es un proceso que implica dos pasos. En primer lugar, se deben identificar los atributos fundamentales del producto, y luego se lleva a cabo una investigación de mercado para clasificar los productos.

El análisis de los precios hedónicos: considera los productos como paquetes de atributos subyacentes. Este análisis utiliza la regresión para estimar el precio implícito de mercado para cada atributo. Los resultados permitirán tomar decisiones sobre qué niveles de cada atributo se tendrán que incluir dentro de un nuevo producto y precio que se debe establecer.

El análisis de la curva de valor: identifica las características de los resultados de los productos de los competidores, indicando el potencial para nuevos productos que ofrezcan combinaciones mejores de características.

El problema de analizar la diferenciación en cuanto al rendimiento de los atributos, es que se tiende a ignorar las motivaciones subyacentes de los consumidores. Hay muy pocos bienes o servicios que sólo se limiten a cubrir necesidades de supervivencia; la mayoría de las compras están influenciadas por motivaciones sociales y psicológicas, como el deseo de sentirse en comunidad y reforzar la propia identidad. Para la mayoría de los bienes la marca tiene que ver más con el estatus e identidad que con el resultado del producto tangible. Por ello, es imprescindible que además de analizar el producto, se analice también a los consumidores, sus estilos de vida y aspiraciones. (Grant, 2014)

3.2. La diferenciación desde el lado de la oferta.

Como continúa lo expuesto por Grant (2014), el análisis de la demanda identifica los requerimientos de diferenciación de los consumidores y su predisposición a pagar por ellos, pero crear una ventaja en diferenciación depende de la habilidad de la empresa para ofrecer esa diferenciación. Examinando la actividad que desarrolla, así como los recursos a los que tiene acceso, se podrá determinar el potencial que tiene la empresa.

Ofrecer algo único a los clientes es lo que se busca con la diferenciación. La capacidad de una empresa para brindar esta singularidad no se limita a una actividad o función específica, sino que puede surgir en todos los aspectos de su funcionamiento. Michael Porter ha identificado diversos factores que contribuyen en este aspecto, tales como las características y

rendimiento del producto, el marketing, la incorporación de tecnología en el diseño y fabricación, los servicios complementarios, la calidad de los insumos, etc. La diferenciación también puede darse mediante la agregación, ofreciendo una combinación de productos y servicios complementarios. (Grant, 2014)

Para lograr una posición de diferenciación coherente y efectiva, las decisiones no pueden tomarse en etapas separadas. Es necesario que la empresa integre un conjunto de atributos de diferenciación en su oferta. En el caso de Burberry, la casa de moda británica, para ampliar su gama de ropa y accesorios, tiene que asegurarse de que cada producto nuevo es compatible con su imagen global como una marca centrada en la calidad, que combina el estilo británico tradicional con tendencias contemporáneas. El término “integridad del producto” se refiere al equilibrio global de las múltiples características del producto.

Alcanzar simultáneamente las dos es un reto organizativo complejo: requiere que se combine una estrecha colaboración interfuncional con un contacto íntimo con el comprador. Esta integración interna y externa es especialmente importante para empresas que ofrecen productos que tienen como foco de su diferenciación necesidades psicológicas y sociales, que están vinculados al “estilo de vida” del consumidor. Aquí la credibilidad de la imagen depende sobre todo de la consistencia de la imagen presentada. (Grant, 2014)

Otro factor relevante es la señalización y el estatus. La comunicación efectiva con los clientes es clave para el éxito de la diferenciación. Sin embargo, la información sobre las características que poseen los productos no siempre está fácilmente disponible. En este sentido, podemos distinguir entre productos de búsqueda, cuyas características pueden ser determinadas mediante la inspección, y productos de experiencia, cuyas características solo se conocen después de ser consumidos. Esta última categoría incluye, por ejemplo, tratamientos médicos, en los que incluso después de la compra, los atributos de rendimiento de estos productos pueden revelarse gradualmente. Por ello, cuanto más difícil sea tener conocimiento acerca de los resultados de estos productos, será más importante la señalización. Los fabricantes deben encontrar alguna forma creíble de señalar la calidad al consumidor; así la imagen de marca, garantías, envases caros, garantías de devolución del dinero, patrocinio de deportes y actos culturales y un cuidadoso diseño de la tienda donde se venden los productos son señales de calidad. (Grant, 2014)

Las marcas cumplen múltiples funciones al garantizar la calidad de un producto al consumidor. Estas funciones se realizan de diversas maneras. En su forma más elemental, una marca identifica al fabricante de un producto y asegura que este último es responsable legalmente de los productos que pone en el mercado. La marca representa una inversión que motiva a mantener la calidad y la satisfacción del cliente.

El valor de una marca aumenta cuando la calidad del producto es difícil de percibir mediante la inspección y cuando el costo para el cliente de adquirir un producto defectuoso es alto. En el comercio electrónico, el papel tradicional de la marca como garante de confiabilidad se ha vuelto especialmente importante. En consecuencia, las empresas bien establecidas como Amazon o Microsoft pueden usar su marca para reducir el riesgo percibido por los compradores. Por el contrario, el valor que confieren los compradores a marcas como Gucci o Mercedes Benz es menos una garantía de fiabilidad y más una forma de incorporar identidad y estilo de vida. Cada vez más, las empresas de bienes de consumo están buscando nuevas maneras de desarrollar su imagen de marca, centrándose menos en las características del producto y más en la

“experiencia de marca”, en la “identidad tribal”, los “valores compartidos” y el “diálogo emocional”. La publicidad tradicional masiva es menos eficaz para promover este tipo de identidad de marca, que la publicidad “boca a boca” utilizando las redes sociales basadas en la web, lo que conoce como marketing viral o marketing encubierto (*stealth marketing*). (Grant, 2014)

La estrategia de diferenciación, aunque puede ser una forma efectiva de destacarse de la competencia, conlleva costes adicionales, que pueden ser directos o indirectos. Los costes directos incluyen la necesidad de utilizar inputs de mayor calidad, contratar empleados mejor adiestrados, aumentar el gasto en publicidad y mejorar los servicios postventa para mantener el nivel de calidad que se promete a los consumidores. Por otro lado, Los costos indirectos se generan debido a la interacción entre las variables de diferenciación y los costos. Si la empresa para intentar diferenciarse reduce su ámbito de actuación limitará su capacidad para aprovechar las economías de escala. De igual manera, si la estrategia de diferenciación requiere un rediseño continuo de los productos o servicios ofrecidos, ello dificulta la explotación de las economías de experiencia. (Grant, 2014)

4. Mantenimiento y riesgos en la ventaja de diferenciación.

Conforme los competidores acceden a las mismas fuentes de diferenciación, la ventaja competitiva en términos de diferenciación tiende a volverse menos distintiva. Sin embargo, existen barreras a la imitación que pueden proteger esta ventaja. Una empresa altamente creativa puede defender su ventaja mediante sucesivas diferenciaciones que la mantengan en una posición ventajosa respecto a sus competidores. Los criterios de diferenciación pueden variar en su susceptibilidad a la imitación, dependiendo de si están fundamentados en interrelaciones complejas de capacidades y recursos únicos de la empresa, como su imagen o su atención al cliente. La localización también puede ser un criterio de diferenciación difícilmente reproducible, especialmente si es única. Por último, la existencia de vías alternativas de diferenciación que cumplan una función idéntica al criterio original desde la perspectiva del cliente, puede hacer que la ventaja competitiva se pierda. Para mantener una ventaja competitiva en diferenciación, las empresas deben ser altamente creativas, tener criterios de diferenciación únicos y difícilmente imitables, y estar atentas a las tendencias del mercado para adaptarse y seguir siendo relevantes para los clientes. (Barney, 2007)

La estrategia de diferenciación de productos tiene riesgos que pueden reducir sus beneficios. Requiere enfocarse en un grupo de consumidores específicos dispuestos a pagar más por un conjunto de características particulares. Esto limita el mercado objetivo y requiere una inversión continua en investigación y desarrollo para mantener la competitividad a largo plazo. La brecha de precio entre competidores que siguen una estrategia de bajo costo y una empresa diferenciada puede llevar a la pérdida de lealtad de los clientes hacia la marca, ya que estos podrían optar por opciones más económicas. Si el precio es demasiado alto, el valor percibido por el cliente disminuye, lo que reduce la demanda del producto. (Guerras & Navas, 2022)

La imitación por parte de competidores limita la percepción de la diferencia, especialmente en industrias de productos de lujo donde la falsificación es un problema significativo. Para contrarrestar estas amenazas, será fundamental que la empresa esté en

una continua renovación de productos. Los competidores que siguen una estrategia de segmentación pueden lograr una mayor diferenciación al ofrecer productos específicos que satisfacen mejor las necesidades de segmentos particulares en lugar de buscar la diferenciación en toda la industria. (Guerras & Navas, 2022)

La implementación de una estrategia de diferenciación no siempre dará lugar a la creación de una ventaja competitiva. Si una empresa decide enfocarse en características del producto que lo hagan diferente, pero los costos de producción se elevan, puede lograr la diferenciación y atraer a clientes dispuestos a pagar más por el producto, pero al mismo tiempo, la rentabilidad puede verse afectada negativamente. El aumento de los costos puede no ser compensado por el aumento del precio, lo que se traduciría en una disminución del margen de ganancia. (Guerras & Navas, 2022).

II. Estrategia Funcional de Marketing para alcanzar la Diferenciación

Dentro de la empresa, todas las actividades deberán alinearse con la estrategia competitiva del negocio y colaborar a alcanzar los objetivos máximos y la misión. En relación al departamento de marketing, todo lo que hace, desde el precio hasta la distribución y la comunicación con los clientes, debe planificarse de manera que sirva a los objetivos estratégicos. Si la ventaja competitiva es ser diferente, la dirección debe determinar qué diferencia se valora y quién la valora. La dirección acude naturalmente al marketing para encontrar estas respuestas, ya que este departamento tiene una relación estrecha con los competidores y los clientes potenciales. Mediante el contacto continuo con los clientes, y el estudio de mercado, el marketing está en una posición ideal para saber qué necesitan y valoran los clientes. Este conocimiento es crucial para la estrategia empresarial en general y en las unidades operativas. (Barwise, 2007)

La diferenciación es una estrategia clave para lograr este objetivo y, por lo tanto, la función de marketing se ha vuelto aún más crítica en relación al éxito de la empresa a largo plazo. En esta ocasión, se explorarán las diversas estrategias de marketing para alcanzar la diferenciación utilizadas para lograr la ventaja competitiva, y cómo estas estrategias pueden llevar a la creación de valor tanto para las empresas como para sus clientes.

1. Análisis del mercado y segmentación de clientes

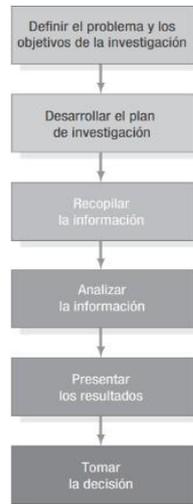
El éxito de una empresa se basa en su capacidad de aprovechar oportunidades de mercado de manera efectiva. Para descubrir estas oportunidades, es importante que las empresas estén en constante aprendizaje y escucha activa. De esta manera, podrán descubrir nuevas oportunidades en el mercado, y entender a los clientes y la competencia. Para tener éxito en el marketing, es esencial contar con conocimiento del mercado. (Kotler & Keller, 2016)

La investigación de mercados es una herramienta clave para recopilar datos y conclusiones sobre una situación de marketing específica. En su mayoría, las empresas emplean una variedad de recursos de investigación de mercado para analizar los sectores industriales en los que operan, sus competidores, su audiencia y las estrategias de distribución que utilizan. Las empresas suelen asignar un presupuesto de entre uno y dos puntos porcentuales de las

ventas de la empresa a la investigación de mercados y gran parte de este presupuesto se destina a pagar servicios de empresas externas. (Kotler & Keller, 2016)

Un proceso de investigación de mercados eficaz está compuesto de las siguientes etapas, tal como se muestra en la Figura 4:

Figura 4: Proceso eficaz de la investigación de mercado.



Fuente: Kotler & Keller 2012.

Con relación a la segmentación, Barwise (2007) sostiene que la competencia creciente y la demanda más exigente de los consumidores han dado lugar al fin de la comercialización masiva de muchos productos. Como resultado, los productores han tenido que diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades específicas de grupos más pequeños de consumidores o segmentos del mercado. Sin embargo, este alejamiento del mercado de masas también tiene aspectos positivos, ya que las empresas buscan identificar las preferencias y deseos únicos de los clientes en segmentos cada vez más pequeños. En general, la mayor parte de las empresas se ubica en el espacio intermedio entre la producción masiva y los "mercados para uno". Por ejemplo, los fabricantes de automóviles ahora permiten que los compradores personalicen su vehículo en cuanto a color y equipamiento, dentro de ciertos límites, y se están introduciendo medios en línea para que el comprador pueda hacer todo el proceso y recibir el automóvil en su hogar en unas pocas semanas.

Figura 5: Tipos de segmentación de mercado.



Fuente: Pinterest.

Diversos factores influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Muchos de estos factores también pueden utilizarse para segmentar a los consumidores. Una empresa suele emplear múltiples bases de segmentación, es decir, distintos criterios para clasificar a los compradores, con el fin de obtener una visión más completa de sus clientes y crear un valor significativo para ellos. Cada variable agrega una capa de información (Figura 5).

La segmentación de mercado consiste en la búsqueda de grupos de consumidores con características comunes, como edad, ingresos, intereses, entre otros, y de esta forma, crear productos que se ajusten a las necesidades específicas de cada grupo. Esta práctica permite concentrar los recursos de marketing de manera más eficiente y efectiva. (McDonald, 2012). Para que un segmento de mercado sea útil y efectivo, debe ser medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable, según sugiere Philip Kotler.

Una vez que se tiene conocimiento de las distintas poblaciones, sus comportamientos y el potencial de rentabilidad en los diferentes segmentos del mercado, es necesario identificar aquellos que poseen mayor potencial. McDonald (2012) establece que existen diversos aspectos a considerar, entre ellos:

El número de consumidores del segmento y su potencial adquisitivo total. Considerando los costes de marketing y ventas, el segmento debe contener suficiente poder adquisitivo para que el esfuerzo valga la pena. Lo ideal es que los integrantes del segmento sean grandes usuarios de lo que se pretende vender.

La capacidad de llegar a los consumidores del segmento y el coste de hacerlo. Un segmento no es atractivo si es difícil llegar a sus miembros o si el coste de hacer tal cosa es prohibitivo.

La intensidad de la competencia existente en un segmento. Las empresas que llegan tarde a menudo descubren que los segmentos con el mayor potencial de beneficio ya “han sido elegidos” como objetivo por un gran número de competidores, algunos de ellos que pueden estar ya muy afianzados.

El grado de satisfacción que tengan con las ofertas actuales de la competencia. Aunque un segmento esté abarrotado de empresas de la competencia, los estudios pueden descubrir que los consumidores están insatisfechos con las ofertas actuales y recibirían de buen grado algo diferente. Por otro lado, si el nivel de satisfacción es alto, podrá ser una barrera acceder a ese segmento.

Crecimiento previsto. Hay que considerar no solo la situación actual de crecimiento o estancamiento del segmento, sino que también la tendencia. Por ejemplo, a principios del 2005 el número de vehículos con motor híbrido en EE. UU. no llegaba a 400.000, una cantidad pequeña para los estándares del sector, pero se esperaba que esa cifra creciera rápidamente.

Rentabilidad potencial. Este es el segmento fundamental de cada una de las bases precedentes para la determinación de segmentos como objetivos. Hay que estimar el potencial de beneficios, libre de costes, de dirigirse a un segmento particular, así como la posible dirección del potencial de beneficios en los años venideros.

Es necesario tener precaución al elegir los segmentos del mercado como objetivos, ya que existen múltiples factores a considerar. La segmentación permite enfocar recursos limitados de marketing y brinda la oportunidad de comprender a los consumidores a un nivel profundo, algo que es difícil de lograr en el mercado masivo. Sin embargo, el aspecto negativo de la

segmentación es que limita el número de consumidores potenciales que conocerán el producto o servicio. (McDonald, 2012)

2. Posicionamiento de marca

Para competir en el mercado, es necesario posicionar el producto en relación con la competencia. El posicionamiento consiste en la percepción de un producto por parte de los consumidores, en relación con la competencia. Se trata de un intento de dirigir esta percepción en los consumidores potenciales en relación a un producto, en el que el objetivo es crear una imagen distintiva y una oferta atractiva para los consumidores. Un posicionamiento de marca efectivo desempeña un papel fundamental en la estrategia de marketing al comunicar la identidad de la marca, aclarar los beneficios que los consumidores obtienen del producto o servicio, y describir de manera distintiva cómo se generan dichos beneficios. Es crucial que todos los miembros de la organización comprendan el posicionamiento de la marca y lo utilicen como punto de referencia al tomar decisiones. Para lograrlo, es importante considerar preguntas como ¿A qué clientes estamos atendiendo actualmente y a quiénes nos gustaría llegar? ¿Cómo se percibe nuestra marca entre los clientes actuales y potenciales? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor actual y cómo se diferencia de la competencia? (Kotler & Keller, 2016)

En la estrategia de posicionamiento hay cuatro principios clave que deben seguirse: primero, se debe establecer una posición clara para una empresa o producto en la mente del cliente; segundo, esa posición debe ser diferenciada y presentar un mensaje simple y consistente; tercero, esa posición debe distinguir a la empresa o producto de la competencia; y cuarto, una empresa no puede tratar de ser todo para todas las personas. (Kotler & Keller, 2016)

Según Kotler & Keller (2016), para lograr una estrategia de posicionamiento efectiva, es fundamental vincular el análisis del mercado y la competencia con el análisis interno de la organización. Esto implica centrarse en la demanda del mercado, los segmentos y necesidades de los clientes, así como en los recursos, limitaciones, metas y valores internos de la organización. También es importante comprender las fortalezas y debilidades de los competidores y anticipar posibles respuestas a las estrategias de posicionamiento.

Una herramienta útil para analizar la estrategia de posicionamiento son los mapas de posicionamiento, que permiten visualizar de manera gráfica la percepción del consumidor sobre productos alternativos. Normalmente se limitan a dos atributos, pero los modelos en 3D pueden usarse para mostrar tres atributos simultáneamente. La información se obtiene de datos del mercado y calificaciones de los consumidores, y los mapas pueden ayudar a los gerentes a visualizar la estrategia, predecir cambios en el futuro y sugerir cambios de estrategia en función de las oportunidades y amenazas. Es importante tener en cuenta los parámetros utilizados y asegurarse de que reflejen con precisión las percepciones de los consumidores sobre el rendimiento de las empresas en cada atributo. (Kotler & Keller, 2016)

Cuando una marca pierde su lugar en la mente del consumidor, es fácilmente olvidada, lo que resulta en una disminución de ventas y una baja en la afluencia de personas en las tiendas. Para evitar este escenario, es importante ser proactivo en lugar de reactivo, anticipando la necesidad de un reposicionamiento antes de que se presente un descontento generalizado. El

reposicionamiento implica rediseñar la percepción de la marca en la mente del consumidor, adaptándola a sus necesidades y reforzando su conexión con la marca a través del *branding*. Sin embargo, los reposicionamientos requieren una gran inversión ya que se trata de alargar la vida útil del producto. El objetivo final de cualquier marca es mantenerse actual y relevante en la mente de los consumidores, y la innovación y la tecnología son fundamentales para lograrlo. (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010)

Al momento de hacer un reposicionamiento exitoso, existen ciertas claves que pueden ser de gran ayuda. La primera es evitar estrategias reactivas que buscan cambiar la creencia ya establecida en la mente del consumidor, ya que esto puede generar un mayor rechazo hacia la marca. En su lugar, es importante atacar el deseo del consumidor, el cual está ligado a impulsos e instintos irracionales, lo que puede hacer que sea más fácil influenciar. También es fundamental considerar la relevancia, ya que es más fácil cambiar lo que se considera relevante que cambiar una creencia. Por otro lado, crear conexiones con la marca a través de asociaciones con conceptos, iconos, mitos y signos también puede ser de gran ayuda para identificarla como relevante. Por último, es importante ser constantes y repetir la estrategia para lograr un cambio en la percepción del consumidor. (Trout, Rivkin, & Peralba, 2010)

3. Experiencia del cliente en la estrategia de marketing

Las empresas han comprendido que su negocio depende de la experiencia del cliente y que la forma en que entregan sus servicios es igual de importante que lo que ofrecen. Para lograr esto, los líderes en la experiencia del cliente utilizan análisis avanzados para lograr mantener a los clientes, mejorar la satisfacción de los empleados, aumentar los ingresos en un 5-10% y reducir los costos en un 15-25% en dos o tres años. Sin embargo, lograr esto requiere paciencia y valentía por parte de la organización, ya que implica ver el mundo a través de los ojos del cliente y reorganizar las funciones para crear valor centrado en el cliente. (Mckinsey & Company, 2016)

En organizaciones grandes y distribuidas, una experiencia de cliente excepcional depende de un sentido colectivo de convicción y propósito para satisfacer las necesidades del cliente. Este propósito debe ser claro y auténtico para cada empleado a través de una declaración de intenciones simple y clara. Una visión y aspiración compartidas deben ser coherentes con la propuesta de valor de la marca de la empresa. Un ejemplo notorio de una visión compartida es el Propósito Común de Walt Disney Company: "Creamos felicidad al proporcionar lo mejor en entretenimiento para personas de todas las edades, en todas partes". Esta declaración de propósito debe traducirse en un conjunto de principios simples para guiar el comportamiento hasta la línea del frente. (Mckinsey & Company, 2016)

Los líderes de experiencia del cliente comienzan con un objetivo distintivo y priorizan la mejora de la experiencia del cliente en cualquier proceso, por ejemplo, la devolución de un producto. Para gestionar las expectativas, diseñan procesos de apoyo teniendo en cuenta la psicología del cliente. Transforman su perfil digital para eliminar los puntos débiles en las interacciones y para poner en marcha la cultura de innovación continua necesaria para realizar transformaciones organizacionales más fundamentales. (Mckinsey & Company, 2016)

El cliente no compra solo por necesidad, si no como búsqueda, para sentir placer o simplemente divertirse. En este aspecto, entra en juego el marketing experiencial, que no pretende vender, si no apoyar la venta activando las emociones del cliente mucho más potentes en un acto de compra que la parte racional. Esto no debe ser una acción aislada en el tiempo, debe generar continuas interacciones con el cliente en su vida con la marca, antes y después de la venta. Así los clientes dejan de ser consumidores con los que realizar una transacción y se convierten en personas con los que la marca entabla una relación diferente. (Campuzano, 2019).

A diferencia del marketing tradicional, focalizado en los atributos y beneficios de un producto, el marketing experiencial busca crear una experiencia positiva y memorable para los consumidores cuando interactúan con una marca, producto o servicio. Las empresas buscan generar una experiencia única y diferenciada que les permita destacar frente a sus competidores y aumentar la fidelidad del cliente, para ello, utilizan diversas tácticas para crear experiencias emocionales, como eventos en vivo, muestras de productos, experiencias virtuales, pruebas de producto y otras iniciativas que permitan a los consumidores interactuar de manera directa y personalizada con la marca. (Lenderman & Sánchez, 2008)

Las empresas que adoptan una estrategia centrada en el cliente y utilizan el análisis avanzado para mejorar continuamente la experiencia del cliente, obtienen una ventaja competitiva significativa en el mercado. Al ofrecer experiencias personalizadas e inolvidables, las empresas pueden destacar frente a sus competidores, aumentar la fidelidad del cliente y generar una exposición adicional de la marca. (Lenderman & Sánchez, 2008)

En los últimos años, el mercado ha experimentado una serie de cambios constantes que han afectado tanto a los clientes como a las organizaciones. Las empresas han tenido que adaptarse para satisfacer los deseos y expectativas cambiantes de los consumidores. Con el fin de seguir siendo competitivos, las organizaciones han recurrido a la tecnología digital para llegar a sus clientes de nuevas maneras, desde la compra en línea hasta la adopción del autoservicio. Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente para crear experiencias digitales atractivas. (Leachman & Scheibenreif, 2023)

Según Leachman & Scheibenreif (2023), las experiencias digitales más atractivas comienzan con una comprensión sólida del cliente: quién es, qué quiere, qué tareas necesita realizar y cómo se siente. Lamentablemente, muchas organizaciones han empezado al revés, centrándose en la tecnología y dejando de lado la comprensión del cliente. Esto ha llevado a que muchas empresas prioricen la eficiencia operativa en detrimento de la empatía con el cliente, lo cual es un grave problema. Sin un conocimiento profundo del cliente, no se pueden crear experiencias digitales atractivas. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones pongan al cliente en el centro de sus esfuerzos de transformación digital para poder ofrecer experiencias digitales efectivas y satisfactorias.

La tecnología se ha convertido en un elemento integral de la experiencia del cliente en las empresas modernas. Desde *chatbots* y asistentes virtuales hasta tecnología de seguimiento del cliente, la tecnología está siendo utilizada para aumentar los ingresos de la empresa, y mejorar la experiencia de los clientes. Estas herramientas pueden brindar una atención al cliente más rápida y eficiente, lo que puede resultar en una experiencia de cliente más positiva, al poder ser utilizados para proporcionar información y resolver problemas de manera inmediata, lo que resulta en una atención al cliente más personalizada y efectiva. (Leachman & Scheibenreif, 2023)

Otra estrategia clave para ello, es el uso de tecnología de seguimiento del cliente. Las empresas pueden usar la tecnología para almacenar información sobre las necesidades y preferencias de los clientes, lo que les permite ofrecer una experiencia de compra más personalizada. La información recopilada puede ser utilizada para enviar ofertas personalizadas, recomendaciones de productos o servicios, o incluso para mejorar la experiencia de navegación en su sitio web. (Leachman & Scheibenreif, 2023)

A pesar de que la tecnología brinda muchos beneficios, las empresas deben estar conscientes de los riesgos que esta conlleva. Además, deben considerar que la interacción humana sigue siendo vital para crear una experiencia de cliente satisfactoria. Por lo tanto, la seguridad de los datos de los consumidores deben ser una prioridad al hacer uso de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, es fundamental que las empresas tomen medidas para proteger la información personal de sus clientes y prevenir problemas de seguridad. (Leachman & Scheibenreif, 2023)

4. Innovación y creatividad

La innovación es uno de los aspectos más importantes para el éxito de las empresas. En un mundo donde la competencia es cada vez más feroz, la innovación es clave para destacarse y ofrecer algo único a los clientes. En un entorno económico en constante evolución, es imprescindible la innovación continua. Las empresas altamente innovadoras tienen la capacidad de identificar y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades del entorno. En este sentido, la innovación se ha convertido en una pieza fundamental de la estrategia de marketing de las empresas para alcanzar la diferenciación. (Kotler & Keller, 2016)

Una empresa que innova en el diseño de sus productos puede ofrecer soluciones más atractivas y útiles a los clientes, lo que puede ser un factor determinante en la decisión de compra. Además, la innovación en el diseño puede aumentar la percepción del valor de un producto, lo que a su vez puede permitir a la empresa cobrar precios más elevados. De igual manera, una empresa que innova en sus procesos puede ofrecer una experiencia de compra más fluida y agradable para los clientes, lo que puede generar una mayor fidelidad hacia la marca. (Kotler & Keller, 2016)

Es importante tener en cuenta que la innovación no solo implica crear algo completamente nuevo, sino también mejorar y evolucionar lo que ya existe. La innovación incremental puede ser igual de efectiva para alcanzar la diferenciación y mantenerse relevante en un mercado en constante evolución. De hecho, la innovación incremental es esencial para garantizar la supervivencia a largo plazo de las empresas, ya que permite mantenerse al día con las demandas de los clientes y las tendencias del mercado. (Kotler & Keller, 2016)

En un mercado multisectorial se produce una conjunción de innovaciones inéditas. Cabe aclarar que creatividad e innovación son conceptos diferentes. La creatividad hace referencia al desarrollo de nuevas ideas. La innovación es la “puesta en marcha” de la idea creativa. Un ejemplo de creatividad se ve reflejado en el caso de Lancôme, con el lanzamiento de *Juicy Tube* en el año 2000. Se trataba de un brillo de labios contenido en un tubo en lugar de en la caja habitual. Este gesto que se denominó “el primer gesto nómada

del brillo de labios”, benefició no solo a Lancôme, sino a todo el mercado por haber creado una nueva categoría de producto. (Campuzano, 2019)

Por tanto, la innovación debe ser un elemento constante en la cultura empresarial y en la estrategia de marketing de las empresas. La capacidad de innovar permite a las empresas ofrecer soluciones únicas y valiosas a los clientes, lo que se traduce en una ventaja competitiva y en la fidelización de los clientes. Las empresas que se centran en la innovación pueden crear un impacto positivo en el mercado, atraer y retener talentos, y mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad. En definitiva, la innovación es un elemento clave en la estrategia de marketing de las empresas para alcanzar la diferenciación y el éxito a largo plazo. (Kotler & Keller, 2016)

5. Personalización y exclusividad.

La estrategia de marketing de las empresas que desean sobresalir en un mercado altamente competitivo se basa en dos elementos esenciales: personalización y exclusividad. En líneas generales, la personalización implica la habilidad de las empresas para proporcionar productos adaptados a las necesidades individuales de sus clientes. Por otro lado, la exclusividad se refiere a la capacidad de ofrecer productos distintos a los de la competencia. Estos dos elementos están estrechamente relacionados y se complementan, ya que la personalización puede utilizarse para crear productos únicos y diferenciados, mientras que la exclusividad puede reforzar la personalización creando una percepción de valor única y diferenciada.

Exclusividad significa que un determinado producto o servicio está limitado y restringido a un número reducido de personas. Así, quienes tienen la oportunidad de utilizarlo pueden considerarse privilegiados, lo que constituye un símbolo de distinción. En un mercado donde abundan productos y servicios con características similares, la personalización y la exclusividad pueden ser la clave para diferenciarse y atraer a un público cada vez más exigente. Al ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades y preferencias individuales de los clientes, las empresas pueden mejorar la calidad y el valor percibidos de sus productos y servicios, aumentar la satisfacción de los clientes y generar fidelidad y recomendaciones. (Campuzano, 2019)

En el ámbito del lujo, la personalización y la exclusividad son elementos clave. Marcas como Gucci, Dior o Louis Vuitton han hecho de la personalización y la exclusividad su seña de identidad, ofreciendo productos exclusivos y adaptados a las necesidades individuales de sus clientes. Por ejemplo, la marca de moda italiana Gucci ofrece un servicio de personalización de bolsos y zapatos, permitiendo a sus clientes elegir entre una amplia variedad de materiales, colores y diseños para crear productos únicos y exclusivos.

La personalización y la exclusividad son determinantes en la estrategia de marketing de empresas que busque destacar y atraer a consumidores dispuestos a pagar por experiencias únicas y personalizadas. Las estrategias de marketing centradas en la personalización y la exclusividad pueden tomar muchas formas, desde la creación de productos personalizados hasta la limitación del acceso a los productos o servicios. Al implementar estas estrategias de marketing, las empresas pueden aumentar su valor percibido y crear una relación más estrecha con sus clientes.

El precio elevado de los artículos de lujo sirve como garante de su nivel de exclusividad y lujo, y puede utilizarse como una herramienta para afinar aún más el nivel de lujo en segmentos específicos de mercado. Sin embargo, es importante destacar que el precio elevado por sí solo no indica necesariamente que un producto o servicio sea lujoso o exclusivo. La verdadera expresión del lujo se basa en un conjunto de criterios definidos previamente. Por lo tanto, es fundamental que las empresas y marcas de lujo estén siempre en sintonía con estas nuevas corrientes y las integren en su definición y estrategias de marketing. (Campuzano, 2019)

Cabe señalar que los niveles de exclusividad están subiendo hacia arriba, provocado por el crecimiento de ricos en volumen y en valor de su fortuna, y por el acceso de nuevas clases medias de países con un nivel de renta tres veces superior a las tradicionales. Es por ello por lo que el lujo moderno se asienta en la calidad, debido a la extensión del mercado y a que el criterio de exclusividad ha dejado de ser diferenciador en muchos casos. El mundo está cambiando, y la nueva exclusividad estará cada vez más relacionada con el lujo experiencial y de propósito; es decir, con la capacidad que tengan las marcas para procurar vivencias a una generación mucho más crítica. (Campuzano, 2019)

3. ESTUDIO EMPÍRICO: CASO DIOR

Se dice que mientras la alta costura prevalezca en París, Christian Dior seguirá existiendo. La casa de moda establecida por el diseñador francés en 1946 sentó los cimientos de la moda contemporánea con su icónica "*New Look*", presentada en 1947, que se convirtió en un éxito instantáneo. Los diseños de Christian Dior transmitían una visión renovada de la feminidad, poniendo énfasis en las características del cuerpo femenino. Introdujo técnicas innovadoras de manipulación de telas, dando origen a siluetas que se convirtieron en fundamentos de la construcción de moda. Acreditado por revivir la alta costura de París luego de la guerra, sus diseños fueron un significado de la llegada de la modernidad. (Cabrices, 2020)

Dior cuenta con diversas divisiones, entre las cuales se encuentran la moda femenina, moda masculina, joyería, cosméticos y productos de belleza, hogar, perfumes, relojes y gafas. En este trabajo de investigación, nos enfocaremos en la moda y los perfumes de Dior. Analizaremos en profundidad los diseños, la calidad y las estrategias para entender cómo ha conseguido ubicarse como una de las empresas más prestigiosas y valoradas dentro de su sector.

La marca se encuentra en una búsqueda constante por renovarse, manteniendo los principios establecidos por Christian Dior y adaptándose a las necesidades de la mujer, su cuerpo y el tiempo actual. En todas sus divisiones, la firma refleja los valores y necesidades de la sociedad en términos de moda. Tanto Maria Grazia Chiuri, directora creativa de la línea femenina, como Kim Jones, director creativo de la línea masculina, utilizan sus diseños para expresar individualidad, fusionando los códigos de identidad de la marca con técnicas y materiales contemporáneos. Dior es una marca que ha dejado una huella en la moda y sigue a la vanguardia de los cambios sociales y culturales, manteniéndose fiel a su legado y adaptándose a las necesidades de la sociedad. (Cabrices, 2020)

I. Estrategia competitiva de Diferenciación de Dior

1. Descripción e implementación de la estrategia

La estrategia de diferenciación de Dior se centra en crear una marca de lujo reconocida por la alta calidad y exclusividad de sus productos. Gracias a su enfoque en estos aspectos, ha logrado diferenciarse de sus competidores en la industria del lujo. La empresa ha sabido mantener y hacer crecer el legado dejado por Christian Dior, lo que ha contribuido a su prestigio y valoración en el sector. Asimismo, la implementación de una estrategia de diferenciación y marketing ha permitido a Dior crear un gran valor en su marca, lo que ha dado lugar a la creación de una ventaja competitiva. En definitiva, la estrategia se ha enfocado en la creación de productos exclusivos y de alta calidad, lo que ha contribuido a su éxito y prestigio en la industria del lujo.

El propósito de esta estrategia es lograr que el producto se perciba de manera diferente. Cualquier característica que se elija, siempre y cuando sea valorada por el cliente, puede ser utilizado como un factor de diferenciación. Para lograr esto, Dior utiliza una variedad de tácticas y enfoques.

1.1. Diseños y calidad exclusivo

Los productos de Dior se distinguen de otros artículos de moda porque representan el verdadero lujo, que va más allá de un hermoso diseño y una mano de obra bien hecha. La marca se enfoca en ofrecer prendas exclusivas de alta calidad que se distribuyen de manera limitada. En contraste, muchas prendas atractivas de marcas comunes como Zara son fácilmente accesibles y se producen en grandes cantidades para satisfacer la demanda masiva del mercado. Aunque estas prendas pueden estar “bien hechas”, no se consideran lujosas porque su accesibilidad las hace comunes. El éxito de Dior radica en ofrecer productos únicos y exclusivos que reflejan el verdadero lujo y se diferencian de los productos comunes que inundan el mercado. (Forbes, 2022)

La marca Dior tiene dos categorías principales en su línea de moda femenina: la Alta Costura o Christian Dior *Couture*, y el *prêt-à-porter*. Para la Christian Dior *Couture*, la empresa se dedica a la creación de prendas únicas y puras, las cuales se presentan en dos colecciones al año. Estas prendas son exclusivas y están dirigidas a un segmento de mercado relativamente estrecho, con un rango de 200 a 300 clientes en todo el mundo. Cada colección es producida bajo el patrocinio de un director creativo. Desde la muerte del fundador, han sido Yves Saint Laurent, John Galliano y más recientemente, Maria Gracia Chiuri, quienes han reinterpretado el espíritu de la marca y han firmado las colecciones. La producción de estas colecciones se lleva a cabo en ocho talleres ubicados en Francia e Italia. (Antonaglia & Passebois, 2020)

Figura 6: Creación Alta costura.



Fuente: Instagram Dior.

La alta moda se divide en dos talleres: el taller de sastre, que se encarga de la estructura y las líneas de las prendas como chaquetas, pantalones y abrigos, y el "*atelier flou*", que se encarga de crear las curvas suaves y flexibles de vestidos fluidos y faldas evanescentes. (Figura 6). Ambos talleres siguen un proceso similar, recibiendo diseños del estudio de creación y creando prototipos o telas como "maquetas" de los modelos que se presentarán en los desfiles. Se realizan al menos tres pruebas para perfeccionar el modelo final, con una colaboración entre los conocimientos técnicos, la excelencia de los talleres, los deseos del director artístico y del estudio de creación. Durante las pruebas, se definen los tejidos, bordados y otros elementos de la prenda. El proceso es ceremonial y sigue siendo similar al que describió Christian Dior en su época. Los diferentes elementos de una prenda se montan y colocan en un maniquí de madera

"*Stockman*". El patrón base del vestido se crea en el "*atelier flou*", siendo la columna vertebral de la prenda. (Dior, s.f.) Finalmente, las nuevas colecciones del diseñador son presentadas por modelos en la pasarela de moda.

A diferencia de la alta costura, también existen colecciones de moda *pret-a-porter*, que significa "lista para usar" en francés, y que se pueden usar en la vida cotidiana. Estas colecciones se pueden comprar en tiendas minoristas y no sólo están diseñadas para la pasarela, sino para el hombre o la mujer común. La moda *pret-a-porter* se caracteriza por su alta calidad, precios elevados, singularidad estética y escasez en el mercado. Dior es uno de los diseñadores que fabrica y vende ropa, bolsos, accesorios y artículos de marroquinería en este segmento de mercado. Su icónico bolso Lady Dior, avalado por la Princesa Diana, tuvo un gran éxito con más de 100.000 ventas el primer año y sigue siendo popular hoy. (Antonaglia & Passebois, 2020)

François Demachy es el Perfumista-Creador exclusivo de la *Maison Dior* en lo que respecta a los perfumes. Los perfumes de la *Maison* se elaboran en la fábrica Dior de Saint Jean de Braye, Francia, donde tienen una bodega propia que almacena más de 600 ingredientes, ya sean naturales o sintéticos, que requieren una atención especial para su conservación. La elaboración de los perfumes implica un *savoir-faire* o "saber hacer" exigente y el envasado y empaquetado también son importantes, ya que cada frasco es único y requiere una atención especial (Figura 7). Los artesanos colocan las etiquetas a mano, integrándolas en las curvas del frasco, lo que simboliza la excelencia de Dior. La marca tiene productos icónicos en la categoría de perfumes, como *Miss Dior*, *J'adore* y *Sauvage*, que son impulsados por el perfumista-creador y representan una actividad central para la rentabilidad de la marca en este segmento. (Dior, s.f.)

Figura 7: Savoir faire.



Fuente: Dior Oficial.

1.2. Experiencia de cliente

La industria de la moda se distingue por la pasión y el deseo. Las marcas de este sector despiertan emociones que a menudo anulan nuestra lógica y nos impulsan a adquirir lo que deseamos, aunque no sea realmente necesario. En un estudio de 2014 de la *Copenhagen Business School*, se demuestra que las emociones y los sentimientos provocados por las marcas de lujo son aún más fuertes. Si se nombra a los sujetos de la investigación marcas como Dior, se crea una "cascada de reacciones emocionales". (Abnett, 2015)

Con el auge de las redes sociales y la revolución digital, cuestiones como dónde, cómo y cuándo se han vuelto más importantes que nunca tanto para el cliente como para la identidad de la marca. En consecuencia, las experiencias exclusivas que se pueden experimentar en primera persona son ahora más relevantes que nunca, lo que lleva a las marcas de alta costura a centrarse en el lujo basado en la experiencia. Los compradores de lujo buscan ir más allá de la exclusividad o superioridad que supone poseer un producto o servicio de lujo, y quieren vivir y disfrutar a través de experiencias de consumo de lujo. Este fenómeno se conoce como "lujo experiencial" o lujo vivencial. (Mateu, 2019)

Una forma de que los clientes vivan una experiencia única y se identifiquen con la marca es celebrar la “*Fashion Week*” (Figura 8). Durante siete días, diseñadores, marcas exclusivas y creativos se reúnen para crear impresionantes desfiles preparados con meses de antelación para mostrar las nuevas tendencias según la temporada. Las colecciones se presentan en las pasarelas con la participación de modelos, compradores, estilistas y editores de moda. (Gonzalez, 2020)

Figura 8: Fashion Week Dior 2021.



Fuente: Cosmopolitan France.

Para Dior, las semanas de la moda no son sólo una oportunidad para mostrar las últimas colecciones de alta gama y *prêt-à-porter*, sino que también buscan brindar a sus clientes una experiencia única que trasciende de la mera adquisición de artículos de lujo. La marca ha creado boutiques *pop-up* exclusivas, eventos educativos y desfiles de moda privados para aumentar el compromiso de los clientes y mantener y reforzar su posición como marca líder en la industria. Las semanas de la moda son también una oportunidad para Dior de presentar sus últimas creaciones a un público mundial y de aumentar su presencia en los medios de comunicación. También se esfuerza por ofrecer una experiencia digital a aquellos que no pueden asistir a los desfiles en persona. La marca retransmite sus desfiles en directo a través de su página web y en las redes sociales, lo que permite a los fans y clientes de todo el mundo vivir la experiencia Dior en tiempo real.

La Semana de la Moda es una oportunidad importante para que Dior se comprometa directamente con su público, muestre sus últimas creaciones y consolide su posición como marca líder en la industria. Esta estrategia de marca se ha enfocado no solo en presentar sus últimas colecciones de alta costura y *prêt-à-porter*, sino en conseguir ofrecer experiencias únicas a sus clientes que trascienden a la compra de productos de lujo.

Dior es una marca de lujo dedicada a proporcionar a sus clientes una experiencia de compra única y personalizada, preocupándose por ofrecer un servicio excepcional a lo largo de

todo el proceso de compra, desde la primera interacción hasta la entrega del producto. (Vanitatis, 2023)

La boutique de Dior en Canalejas Madrid (Figura 9) es una muestra del compromiso de la marca con el lujo y la personalización de la experiencia del cliente. Con 700 metros cuadrados distribuidos en dos plantas, la tienda ofrece espacio para que los clientes exploren las colecciones de la marca y disfruten de una lujosa experiencia de compra. Además, se ofrecen servicios personalizados, incluyendo los servicios de customización y a medida. El diseño de la nueva *boutique* está inspirado en la tienda insignia de la marca en Avenue Montaigne en París, con interiores elegantes y sofisticados que exhiben las piezas de moda y los accesorios icónicos de Dior. La *boutique* cuenta con una impresionante fachada hecha de paneles de vidrio retroiluminados que iluminan la tienda por la noche. Todo ello hace que se convierta en un destino de visita obligada para quien busque una experiencia de compras de lujo en el centro de Madrid. (Vanitatis, 2023)

Figura 9: Dior Galería Canalejas.



Fuente: Página web de Galería Canalejas.

El mercado de artículos de lujo ha experimentado cambios significativos desde que comenzó la pandemia del COVID-19 en la primavera del 2020. Las empresas han tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias y pasarse a las tecnologías digitales para seguir siendo competitivas. Según una encuesta reciente, el 46% de los consumidores de artículos de lujo prefiere comprar en tiendas físicas, mientras que el 30% opta por navegar por Internet antes de comprar. Como consecuencia, las tiendas físicas han evolucionado para brindar experiencias que reflejan los valores de la marca y el fabricante, mientras que las ventas en línea lideran el camino. No obstante, no se prevé la desaparición de las tiendas físicas, ya que muchas marcas en esta industria mantienen un enfoque tradicional y sus clientes de mayor edad prefieren las interacciones "cara a cara" y el compromiso personalizado. Estos clientes necesitan un toque personal para evaluar los productos de lujo y tomar decisiones de compra informadas. (San cristán, 2021)

Adoptar un enfoque omnicanal, que consiste en establecer una coordinación entre los diferentes canales de comunicación entre una marca y el consumidor durante el proceso de compra con el objetivo de brindar una experiencia satisfactoria, permite a las marcas utilizar los recursos actuales y combinarlos con nuevas innovaciones para transformar sus operaciones en el clima de la "nueva normalidad". La fusión de los mundos físico y digital puede crear experiencias innovadoras con un servicio sin fisuras. (Fashion united, 2020)

Las marcas que inviertan y desarrollen estas capacidades tendrán ventaja sobre sus competidores. (Fashion united, 2020)

Dior ha creado una experiencia online especial en su tienda virtual, donde se pueden encontrar las ventajas de una *e-boutique* diferente. La marca transforma cada experiencia en un momento inolvidable ofreciendo detalles personalizados y refinados. Esto es evidente en la sección de regalos, que incluye cajas regalo, tarjetas regalo y mensajes personalizados. La tradición histórica de la marca en el arte de regalar se destila hasta el más mínimo detalle, como en la creación de una pieza de alta costura, para que cada regalo Dior sea extraordinario y memorable. La propia marca lo define como "más que un regalo, regale un sueño con Dior". Además, Dior ofrece la posibilidad de personalizar productos exclusivos en línea. En cuanto a la rama de belleza, se ofrece la herramienta Dior *Diagnostic*, que permite descubrir en línea los tonos de maquillaje más adaptados a la tez y disfrutar de tratamientos de diagnóstico avanzado o de fragancias. (Dior, s.f.)

La experiencia post compra es fundamental para una marca que ofrece a sus clientes un servicio post venta personalizado. En este sentido, la *Maison* propone un servicio de reparación de productos que hayan sido adquiridos en la boutique y en su página web. Cabe destacar que todos los productos Dior son reparados exclusivamente por los artesanos en los talleres, garantizando así la calidad de los productos. (Dior, s.f.)

1.3. Identidad de marca

La identidad de la marca Dior se caracteriza por la elegancia, la sofisticación y el estilo atemporal. La marca es famosa por su capacidad para crear prendas de moda y accesorios de lujo que son icónicos y reconocibles en todo el mundo.

El logotipo de la empresa es sin duda uno de los más sencillos, memorables y reconocibles. Se compone de las letras que representan el apellido del diseñador Christian Dior, aunque antes se usaba el nombre completo para representar a la empresa (Figura 10). Este logotipo, con sus elegantes mayúsculas, se ha convertido en uno de los elementos más distintivos de la identidad de la marca. Además, su diseño es muy versátil, por lo que puede incluirse en todos los productos de la marca y funciona muy bien en etiquetas y anuncios. (Aguilar, 2022)

Dior tiene una estrategia muy clara a la hora de elegir los colores. Utilizan sistemáticamente colores: negro, gris, blanco y pasteles para transmitir una imagen sofisticada y elegante. En el logotipo, las letras y el monograma aparecen siempre en negro sobre fondo blanco, creando un contraste entre ambos elementos. Esta combinación monocroma es muy utilizada en los clásicos de la alta costura y simboliza el buen gusto, la elegancia y la sofisticación. (Aguilar, 2022)

Los colores utilizados en una marca son uno de los aspectos visuales más importantes del reconocimiento de la misma, por lo que la elección del tono es muy importante. En el caso de Dior, los colores utilizados aportan poder, prestigio, elegancia, fuerza y autoridad a la marca en comparación con otras marcas del mismo sector. (Aguilar, 2022)

Figura 10: Tipografía Dior.



Fuente: Pinterest.

En 2018, la marca decidió conservar la misma imagen e identidad que había mantenido desde sus inicios, pero dándole un aspecto más fresco y moderno para una nueva generación y un nuevo consumidor (Figura 11). Desde entonces, las iniciales del diseñador (CD) se han utilizado para identificar y diferenciar la marca, apareciendo con frecuencia en prendas de vestir, zapatos e incluso joyas. Sus icónicas letras y monogramas son un recordatorio constante para los clientes de los orígenes de cada prenda y producto. Las icónicas letras y el monograma están constantemente presentes en cada prenda y producto, recordando a los clientes el origen y la calidad de cada pieza. (Aguilar, 2022)

Figura 11: Logo Dior, antes y después.



Fuente: Aguilar Garrido.

La marca Dior desea que los consumidores se identifiquen con lo que compran y aprecien la calidad, la fuerza y la artesanía de sus productos. Considerada como una de las empresas que sentó las bases de la moda y de la alta costura, la historia Dior suscita en los consumidores un fuerte deseo de sumergirse en su universo y en todo lo que representa. La célebre Galería Dior de la Avenue Montaigne permite a los visitantes reforzar su vínculo con la marca e identificarse con sus valores y su identidad. (Pelloux, 2023)

La Galería Dior (Figura 12) es un espacio que cuenta la rica historia de la casa de moda. Diseñada por Nathalie Crinier, los visitantes pueden descubrir y sumergirse en el universo Dior como en un museo, en 13 salas temáticas con una atmósfera única. La Galería Dior también ofrece un recorrido de la evolución de la moda en nuestra sociedad a lo largo de los años. La exposición incluye objetos exclusivos, creaciones raras, bolsos icónicos, vestidos de lujo, dibujos originales, documentos de archivo, fotografías y objetos excepcionales del legado Dior, como las fragancias *J'adore*. (Pelloux, 2023)

Figura 12: Galería Dior.



Fuente: Elaboración propia.

Todas las habitaciones de Montaigne 30, o el "colmenar" de Dior, como lo llamaba Christian Dior, evocan el espíritu pionero del hombre que reescribió las reglas de la feminidad y construyó un imperio en sólo 10 años.

1.4. Innovación en productos

Los fabricantes de artículos de lujo se enfrentan a muchos de los mismos retos que otras empresas de los sectores de bienes de consumo y venta al por menor: mantener contentos a los clientes, ofrecer los productos adecuados a través de los canales adecuados y encontrar y desarrollar los mejores talentos. (Roussel, 2014)

Para Dior, la creatividad y la innovación son pilares fundamentales de todas sus líneas de acción. La creatividad está en el corazón de todo lo que hacen, ya sea moda, reconocida por su artesanía, o joyas y fragancias. Aunque tienen productos icónicos que llevan décadas en sus tiendas, utilizan la creatividad para mantenerlos vigentes. Lo hacen creando versiones especiales, colores únicos y pequeños cambios que los consumidores quizá ni noten, pero que son totalmente innovadores. Dior sabe que, si dejan de ser creativos e innovadores, se acabó todo. Incluso las poderosas casas de moda que llevan años necesitan mantenerse relevantes. En cierto modo, están en el negocio de crear deseo y felicidad. La mayoría de los clientes de Dior son personas que quieren darse un buen capricho, comprar algo que les guste de verdad y ser seducidos por la marca. (Roussel, 2014)

Para seguir siendo innovadora y creativa, Dior debe crear primero una verdadera cultura de la creatividad. Es por ello, que contrata a personas que, en general, se interesan por la creatividad. También son creativos en sus talleres. Cada vez que contratan a un nuevo diseñador, piden a los artesanos que realicen su nueva visión. Si el diseñador respeta la artesanía (como hace siempre un buen diseñador), los artesanos trabajan con entusiasmo porque tienen ganas de aprender y probar nuevas formas de trabajar. Así es como Dior consigue seguir siendo innovadora y creativa. (Roussel, 2014)

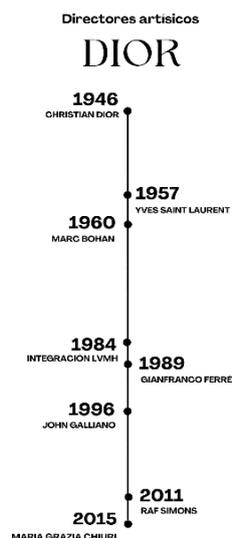
2. Evaluación de la estrategia y crecimiento de la compañía.

Dior ha experimentado profundos cambios en el mundo del lujo y de la propiedad, pero su éxito se basa en las raíces empresariales que estableció en los años cincuenta del siglo XX. La marca es innovadora y visionaria en términos de estilo y visión de mercado, como demuestran sus licencias, su *prêt-à-porter* y su atractivo internacional. En los años 50 y 60, Dior creció rápidamente, logrando convertirse en una de las marcas de moda más importantes del mundo. Tras la muerte de Christian Dior, Yves Saint Laurent tomó las riendas de la marca hasta que la abandonó en 1960 para fundar su propio sello. (Antonaglia & Passebois, 2020)

En las décadas siguientes, Dior siguió creciendo y ampliando su gama de productos, que incluía no sólo ropa, sino también accesorios, perfumes y cosméticos. La compra de la marca por Bernard Arnault en y su integración en el grupo LVMH marcaron una nueva era para la marca. Los recursos financieros puestos a su disposición permitieron a la marca reinventarse. En 1989, Gianfranco Ferré sería el primer director creativo no francés de Christian Dior, sucediendo a Marc Bohan. Este nombramiento se produjo tras la adquisición de la marca por el grupo LVMH. En 1996, el diseñador británico John Galliano se incorporó a Dior como director creativo y relanzó la marca con su estilo innovador y dramático. Tras la marcha de Galliano en 2011, Raf Simons asumió la dirección creativa, seguido de Maria Grazia Chiuri en 2016. (Figura 13) (Cabrices, 2020)

Los directores creativos que tomaron el relevo de la marca mantuvieron el "espíritu del creador" y actualizaron la imagen de la marca conservando su espíritu original. La comunicación de la marca se construye en gran medida en torno a la personalidad de los directores creativos. Son los portavoces de la marca en internet, en la prensa y, sobre todo, durante los desfiles. Los directores creativos son capaces de renovar la imagen de la marca manteniendo el espíritu original de la casa. (Antonaglia & Passebois, 2020).

Figura 13. Directores artísticos.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de su integración en el grupo LVMH, que engloba muchas marcas muy importantes del sector del lujo, se crea una identidad de marca única, cada casa se sitúa en un lugar diferente, generalmente vinculado a su historia. La identidad de marca también se

garantiza enmarcándola en lo que Pierre-Yves Roussel llama "el ADN de cada marca", es decir, captando la esencia única cada marca, sus emociones y aspectos no necesariamente racionales, así como las características intangibles de la marca que hay que entender. En este sentido, el equipo creativo se encargará de proponer una dirección y una visión. (Roussel, 2014)

Particularmente interesante a este aspecto es el departamento de patrimonio desarrollado en la *Maison Dior*, que anima a los responsables de la marca a explorar los archivos históricos e incorporarlos a la cultura de la marca. Desarrollan fuertes relaciones con el arte contemporáneo para dotar a la marca de un espíritu creativo e innovador. Los líderes creativos son figuras simbólicas vinculadas a una fuerte propuesta creativa e inextricablemente ligadas a la comunidad artística. (Antonaglia & Passebois, 2020)

Dior fue también una de las primeras casas de moda en invertir en directores creativos revolucionarios, una estrategia que desde entonces han emulado otras casas (por ejemplo, Karl Lagerfeld revivió el espíritu de Coco Chanel). El caso Dior ilustra el necesario equilibrio entre modernidad y tradición. El espectáculo por sí solo no bastaría para "construir" las cualidades artísticas de una marca de lujo. El proyecto Lady Dior Art es un ejemplo de este equilibrio. Cada año, se invita a famosos escultores, fotógrafos y pintores contemporáneos a crear su propia visión de un bolso Lady Dior, convirtiendo este simple bolso en una obra de arte. La elección de este producto no es casual. Lady Dior es un producto legendario y esta colaboración refuerza esta percepción. A medida que la marca se embarca en su viaje hacia lo artístico, no hay diferencia entre los productos de la marca y el arte, lo que ofrece un fuerte potencial como fuente de ventaja competitiva. (Antonaglia & Passebois, 2020)

Otro aspecto importante es la trascendencia de la digitalización en la industria de la moda. Aunque Internet ha aumentado la visibilidad de la moda, los fundamentos de la industria no han cambiado. Durante siglos se ha hablado y escrito sobre moda, pero hoy se hace a través de Internet. Sin embargo, lo que sí ha cambiado es la globalización de los precios. Ahora los consumidores pueden comparar precios en distintos países gracias a Internet, lo que ha llevado a una homogeneización de los precios de productos de lujo como los que ofrece Dior. (Roussel, 2014)

Aunque Dior es una empresa "muy física", en la que los clientes tienen que probarse y tocar los productos antes de comprarlos, internet sigue siendo una herramienta importante para la marca. Los clientes investigan en línea antes de visitar las tiendas, por lo que es esencial que la experiencia en línea sea coherente con lo que ofrece la marca en sus tiendas físicas. El personal de las tiendas debe estar altamente cualificado para brindar una experiencia al cliente excepcional y garantizar que disfrute durante su visita. Para Dior, el objetivo no es tener una boutique lujosa con mármol por todas partes, sino ofrecer al cliente el mejor producto posible y crear una experiencia agradable. A algunos clientes les gusta pasar horas en la tienda y probar muchos productos antes de tomar una decisión, mientras que otros prefieren entrar, comprar algo rápidamente y marcharse, por lo que es importante ser flexible y adaptarse a ellos para ofrecerles una experiencia inolvidable en la tienda. En definitiva, lo más importante para Dior es ofrecer a los clientes la mejor experiencia posible en sus tiendas y en línea. (Roussel, 2014)

Dior es una marca que lleva existiendo desde hace muchos años y ha evolucionado a lo largo del tiempo. La marca se adapta a las tendencias y necesidades del mercado actual, tomando lo que resuena en el entorno y presentando distintas facetas del mismo en diferentes momentos. Su estructura organizativa es clave para su éxito, ya que se distingue por su

capacidad de adaptación rápida al entorno en un negocio que cambia constantemente. En Dior se enfocan en los hechos, trabajan en lo que funciona y arreglan lo que no funciona para seguir adaptándose rápidamente a las necesidades del mercado. En definitiva, la agilidad es un factor clave para mantenerse en el mercado en constante evolución. (Roussel, 2014)

II. Análisis de la Estrategia de Marketing en Dior.

1. Análisis de mercado y posicionamiento

El mercado de la moda y la marroquinería de lujo está muy fragmentado y comprende un puñado de grandes empresas internacionales y numerosas marcas independientes más pequeñas. Entre estos grupos, la marca Christian Dior destaca como una de las más reconocidas a escala mundial, con una presencia muy extendida. Estos conglomerados compiten en diferentes categorías de productos y regiones geográficas. (Dior, 2022).

Las marcas de lujo han logrado una exitosa recuperación tras los impactos de la pandemia de COVID-19, con la reapertura de las tiendas y un aumento en la demanda por parte de los consumidores. Las ventas de las 100 principales empresas de productos de lujo superaron los 305.000 millones de dólares en el año 2022, con un notable aumento interanual del 21,5%, superando los niveles anteriores a la pandemia. Esta recuperación se vio amplificada por la aparición de la "transición verde" y el creciente interés por la economía circular, que abrieron nuevas vías para las marcas de lujo. Junto con el Metaverso y la revolución Web3, estos factores están impulsando la innovación y la disrupción en el sector del lujo. Como parte de sus estrategias básicas, las empresas incorporan cada vez más principios sostenibles, desarrollan materiales ecológicos y garantizan la sostenibilidad de sus productos. Además, las empresas de lujo están aprovechando el potencial del Metaverso para recrear experiencias de lujo, mejorar la reputación de la marca y cautivar a los clientes. A través de la realidad digital, los clientes actuales y nuevos pueden interactuar con los productos y sumergirse en la esencia de la marca de formas nuevas e interactivas. (Deloitte, 2022)

El mercado del lujo presenta grandes oportunidades de expansión a mediano y largo plazo, gracias a una serie de factores favorables. El auge de países en desarrollo, especialmente en Asia, está impulsando el crecimiento de la clase media en estas regiones. Esta tendencia está impulsando la expansión del mercado del lujo, ya que estas nuevas clases medias tienen un mayor poder adquisitivo y buscan productos exclusivos y de alta calidad. (Fernández, 2023). Además, las nuevas generaciones, como los *millennials* y la Generación Z, se están sumando a la tendencia consumista y buscan productos que les permitan expresar su individualidad y estilo personal. Estas generaciones están dispuestas a gastar en experiencias y productos de alta calidad más que en bienes materiales. (San cristán, 2021)

A pesar de la actual crisis del coste de la vida, la demanda de artículos de lujo sigue siendo alta. Según J.P. Morgan *Research*, el mercado del lujo experimentó un crecimiento orgánico interanual del 7% en el cuarto trimestre de 2022. Esto demuestra que los consumidores siguen interesados en productos exclusivos y de alta calidad, incluso en tiempos de incertidumbre económica (J.P. Morgan, 2023)

Mientras que los consumidores europeos se muestran cautos en cuanto a sus expectativas de gasto interno en lujo debido a la incertidumbre económica y política durante el

año 2022-2023, los consumidores chinos y estadounidenses se muestran muy optimistas. Se espera que la reciente reapertura de China sea un motor para el sector del lujo. Es probable que las marcas de lujo intensifiquen sus esfuerzos de marketing para aumentar las ventas en unas condiciones de mercado difíciles (Figura 14). Las perspectivas positivas se basan en el respaldo de los clientes en China, sin embargo, sus hábitos de compra están evolucionando hacia un enfoque más centrado en el mercado nacional. Esto podría tener repercusiones significativas para las marcas de lujo en los años venideros. Para no perder importantes oportunidades de mercado, es posible que estas marcas tengan que reforzar su presencia en China. (San cristán, 2021)

Otro factor de crecimiento para la industria del lujo es la entrada de nuevas generaciones en el consumo. Los *millennials* y la Generación Z están cada vez más interesados en productos exclusivos y personalizados. Además, estos grupos de población son más conscientes del impacto medioambiental y social de sus compras, lo que ha provocado un aumento de la demanda de marcas sostenibles y éticas. (San cristán, 2021)

Figura 14. Las potencias globales de artículos de lujo.

FY2021 Posición de ventas de bienes de lujo	Cambio en posición de FY2020	Nombre de la empresa	País de origen	FY2021 Ventas bienes de lujo (USD \$M)	FY2021 Ingreso total (USD \$M)	FY2021 Crecimiento ventas bienes de lujo	FY2021 Margen de utilidad neta**	FY2021 Retorno de activos**	FY2018- 2021 Ventas bienes de lujo CAGR**
1	0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francia	54,938	75,920	55.9%	19.8%	10.1%	17.5%
2	0	Kering SA	Francia	20,861	20,861	34.7%	18.5%	10.5%	8.9%
3	0	The Estée Lauder Companies Inc.	Estados Unidos	16,215	16,215	13.4%	17.7%	13.1%	5.8%
4	2	Chanel Limited	Reino Unido	15,639	15,639	54.7%	25.7%	25.9%	12.0%
5	0	L'Oréal Luxe	Francia	14,597	14,597	21.3%	n/a	n/a	9.6%
6	-2	Compagnie Financière Richemont SA***	Suiza	12,862	15,314	-6.9%	9.8%	3.6%	0.1%
7	2	Hermès International SCA	Francia	10,619	10,619	40.6%	27.3%	17.7%	14.6%
8	2	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/Hong Kong SAR	8,937	9,050	23.2%	8.8%	9.6%	6.2%
9	2	Rolex SA	Suiza	8,750*	8,750*	37.9%	n/a	n/a	10.1%
10	7	China National Gold Group Gold Jewellery Co., Ltd 中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	China	7,825	7,865	50.3%	1.6%	7.2%	7.4%
Top 10*				171,243	194,829	34.5%	18.1%	10.7%	10.7%
Top 100*				304,703	345,357	21.5%	12.2%	7.7%	5.2%
Participación del Top 10 en el Top 100 de empresas principales				56.2%	56.4%	84.7%³			

Fuente: Deloitte 2022.

En esta situación concreta, algunas empresas como Dior tienen modelos de negocio excepcionales y ventajas competitivas que les permiten ser líderes del mercado. Estas ventajas pueden incluir la exclusividad, el reconocimiento de la marca o las economías de escala debidas a su gran tamaño, que dificultan el establecimiento de nuevos competidores. Como se puede observar en la Figura 14, LVMH, la empresa matriz de Dior, ha logrado incrementar su participación en el mercado y superar a sus competidores gracias a su firme reputación de marca, su diversificación en términos de marcas, productos y regiones, y una sólida posición financiera que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento. Esto le ha permitido captar el aumento previsto de la demanda de productos de lujo, experimentando un crecimiento por encima del promedio de la industria. Aunque la exposición directa de Rusia es insignificante (<2% de las ventas), afectada por la invasión de Rusia a Ucrania en 2022 y las consiguientes sanciones y abandono del mercado de las empresas occidentales, la reapertura de China contribuirá a compensar la normalización del crecimiento en Europa y Estados Unidos. (Fernández, 2023)

En cuanto a los márgenes, el poder de fijación de precios permite repercutir los aumentos de costes. La saneada situación financiera de la empresa y su capacidad de generar tesorería le permiten seguir invirtiendo en innovación y marketing. (Fernández, 2023)

2. Colaboraciones y embajadores

Las colaboraciones entre marcas, artistas o creadores pueden ser una poderosa herramienta de marketing para unir dos (o más) entidades para lograr objetivos comunes, aumentar el alcance de la marca, impulsar el crecimiento comercial y crear productos o experiencias únicos que resuenen en el público. (Girón, 2015). En la industria del lujo y la moda, donde la innovación es una demanda constante de los clientes y la competencia es feroz, las colaboraciones cruzadas se han vuelto cada vez más comunes. Esta tendencia ha sido impulsada por la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a productos y servicios nuevos y emocionantes que se entregan de manera innovadora. (Tyszka, 2023)

Sin embargo, es importante asegurarse de que las marcas participantes compartan valores comunes y una visión armoniosa cuando se trabaja en un proyecto de colaboración. Alinearlos durante las etapas de ideación garantiza que todas las partes trabajen hacia un objetivo común y que el resultado sea coherente con los valores fundamentales de cada marca. Al hacerlo, ambas marcas pueden beneficiarse de una mayor exposición crecimiento comercial mutuo y una mejor reputación en la industria. Las colaboraciones cruzadas ofrecen una oportunidad única para mostrar la creatividad y la innovación al mismo tiempo que brindan valor a las audiencias. (Girón, 2015)

Dior tiene una historia de colaboraciones exitosas y un ejemplo notable es la colección cápsula conjunta con RIMOWA. La colección debutó en la pasarela Dior *Men's Summer 2020* de París, con diseños del artista contemporáneo Daniel Arsham. El concepto de pasarela de Arsham se inspira en la exploración de la temporalidad y sitúa la colección en el centro de su universo artístico. La colección de edición especial redefine los equipajes tradicionales como objetos de moda de uso cotidiano, desafiando los límites del lujo funcional. (Figura 15) (Rimowa, 2019)

Figura 15. Colección DIOR X RIMOWA.



Fuente: Vogue France.

Para lograr esta fusión, Dior y RIMOWA han colaborado para reimaginar modelos seleccionados del catálogo RIMOWA, incorporando los colores de temporada de Dior y el icónico estampado Dior Oblique. La colección cápsula completa se presentó en primicia a finales de octubre de 2019 en la nueva boutique Dior de los Campos Elíseos, flanqueada por un helicóptero plateado personalizado. La gran instalación incluía una cabina diseñada en aluminio gris y azul y decorada con el mismo motivo Dior *Oblique*, que invitaba a los visitantes a soñar con el viaje y el movimiento. La colaboración entre Kim Jones, director artístico de moda masculina de Dior, y RIMOWA celebra su amor compartido por los viajes y la innovación. (Rimowa, 2019)

Como ya se ha mencionado, el mercado asiático está creciendo rápidamente y es uno de los clientes más importantes de la marca. Dior emplea una estrategia de marketing que involucra a diversos embajadores de marca, y una de las elecciones más exitosas ha sido la reconocida cantante de K-pop, Kim Ji Soo, conocida como Jisoo del grupo Blackpink.

Jisoo empezó a vestir ropa de Dior en 2019 y más tarde se convirtió en embajadora de la línea de belleza. En 2021, fue nombrada embajadora global de la marca y también fue la musa de la colección otoño/invierno. Muchos de los *looks* de la colección están inspirados en ella, incluyendo referencias a sus bolsos, zapatos, vestidos y trajes. Su nombramiento como embajadora mundial ha tenido un gran impacto en la presencia de la marca en las redes sociales, ya que Jisoo tiene más de 43 millones de seguidores en estos medios. El sitio coreano de comercio electrónico MUSTIT informó de que los productos se han agotado constantemente desde que se anunció la colección otoño/invierno en 2021, y Dior informó de un aumento del 484% en las ventas. (Santillán, 2021)

Johnny Depp es otro embajador de la marca importante dentro de la historia de Dior. El actor sería el rostro de la nueva fragancia Sauvage de la casa de moda (Figura 16). Es la primera vez que el actor asocia su imagen con una gran casa de moda, ya que siempre ha tratado de mantener su independencia en este ámbito. Desde que firmó el contrato en 2015, Johnny Depp ha filmado varios comerciales para Dior, sin embargo, el famoso actor se vio envuelto en una disputa con su exesposa que ponía en peligro su imagen profesional. Una marca que siempre ha apoyado a Johnny Depp durante este suceso, ha sido Dior. Dior inicialmente mantuvo su contrato con el actor y, luego de una victoria en un tribunal del Estado de Virginia (EEUU), la casa de moda francesa volvió a publicar el anuncio que Johnny Depp hizo en 2015 cuando se convirtió en embajador de la marca. A raíz de la demanda, *Sauvage*, la fragancia promovida por Depp, experimentó un aumento en las ventas muy significativo según el Wall Street Journal. (Marca, 2022)

El caso generó una gran atención mediática y tanto Dior como el actor fueron objeto de titulares. La marca recibió elogios por parte de los fanáticos de Depp y críticas de los detractores debido a las acusaciones de abuso. Sin embargo, la renovación del contrato deja claro que Dior se enorgullece de tenerlo como embajador, compartiendo el mensaje “valiente pero humano, como *Sauvage*”. Las búsquedas en Internet experimentaron un aumento del 48% y la línea de perfumes Dior *Sauvage* registró ventas récord. Aunque Dior no hizo comentarios sobre su estrategia para mantener al actor como imagen de *Sauvage* durante el proceso, la estrategia resultó exitosa. En un avance de la nueva campaña de Dior Beauty en Instagram, Johnny Depp aparece junto al guitarrista Jeff Beck en el auditorio Olympia de París, explicando su conexión con la fragancia. (Elle, 2022)

Figura 16. Dior Sauvage.



Fuente: Dior *parfums*.

Sin embargo, el éxito de Dior *Sauvage* no se limita a Johnny Depp. Esta fragancia masculina se ha convertido en el número uno en todo el mundo, superando a superventas como *Coco Mademoiselle* de Chanel. Una fórmula distintiva, potente y duradera y una representación poco convencional de la masculinidad están detrás de las ventas del perfume. (Elle, 2022)

3. Experiencias de marca

Según Roussel (2014), Dior se esfuerza por crear experiencias únicas que sumerjan al cliente en su universo y, para ello, utiliza su creatividad para diseñar diferentes experiencias. Esto no se limita a las boutiques de la marca en todo el mundo, sino también a espacios exclusivos donde se respira el espíritu de Dior.

Este es el caso de “Dior Spa”. Éstos ofrecen un nuevo concepto de lujo centrado en el bienestar, la relajación y los tratamientos exclusivos para el público. (Ferrero, 2023). En el famoso Hotel Eden-Roc situado en la Costa Azul en el sur de Francia, los tratamientos combinan tecnología y tacto gracias a la máquina de exfoliación *hydracial* rellena de crema exfoliante floral patentada por Dior. Las salas de tratamiento están decoradas con tejidos Dior y ofrecen cuatro rituales “Dioriginel” inspirados en elementos medioambientales y sus ingredientes extraídos de las flores que adornan los jardines. (Ellenberg, 2023)

Además, cuenta con seis *suites* diferentes con baños privados de ónice blanco ofrecen diversos tratamientos diferentes, que se adaptan a las necesidades del cliente. Estos tratamientos incluyen 13 productos profesionales de alta potencia de venta exclusiva en la boutique del hotel. Estos productos lujosos de Dior sólo están disponibles hasta ahora en Francia y Shanghái, ya que tras el éxito del spa del Cheval Blanc, Dior decidió abrir un spa en la ciudad china en 2022. (Ferrero, 2023)

La marca Dior es conocida por su estrategia de abrir boutiques efímeras (*pop-up store*) en zonas de gran afluencia durante un tiempo limitado para crear una sensación de urgencia y exclusividad de sus productos. En septiembre del 2022 abrió una *pop-up store* en la Plaza Colón de Madrid para celebrar el lanzamiento de su nueva fragancia, *J'adore Parfum d'Eau*. Este espacio retoma la estética y los códigos de las fragancias emblemáticas de la casa francesa, ofreciendo no sólo una experiencia olfativa, sino también arte y belleza. En esta tienda

también se podrá descubrir la nueva fragancia ultra floral única, ya que no contiene alcohol, sólo agua y flores. (Sánchez de Ron, 2022)

Entre los diversos servicios ofrecidos, se encontraba la posibilidad de personalizar una pulsera J'adore con las iniciales, nombre o la famosa frase "that's what I love", tal como lo hace la embajadora de belleza Charlize Theron en todo el mundo. La experiencia efímera culminaba en un entorno multisensorial, donde se podía disfrutar de un paseo a través de un bosque de flores blancas de gran tamaño. Esta vivencia sumergía por completo a los visitantes en un “mundo de maravillas” blanco y dorado, logrado mediante un ingenioso juego de espejos que parecía multiplicar las flores mágicas hasta “el infinito”. Tras esta experiencia, cada visitante recibió un obsequio que le permite descubrir los nuevos productos de Dior. (Sánchez de Ron, 2022)

María Pombo, Clara Lago y Carla Hinojosa son algunas de las celebridades que han aprovechado el espacio con estilos de belleza acordes con las tendencias de la temporada. (Velasco, 2022). Este pop-up ha sido el único espacio efímero de J'adore en el mundo y supone la apuesta de la marca en España, sumándose a las iniciativas de Madrid para promover el lujo con el objetivo de alinearse con otras capitales europeas. (Sánchez de Ron, 2022)

Como hemos visto, Dior se reinventa constantemente para ofrecer experiencias de marca inimaginables. Por ello, decidió abrir por primera vez en el 30 Montaigne el restaurante Monsieur Dior (Figura 17), un homenaje al arte de vivir a la francesa inspirado en el trabajo del chef Jean Imbert, cuyas suntuosas creaciones combinan refinamiento, sencillez y elegancia. Christian Dior, que se autodenominaba "gourmet", cultivaba el gusto por la gastronomía y ofrecía sólo lo mejor a su paladar y al de sus invitados. 30 Montaigne rinde homenaje a esta pasión con dos espacios excepcionales, también diseñados por Peter Marino, concebidos para estetas y gourmets. (Dior, s.f.)

Figura 17. Monsieur Dior.



Fuente: The national news.

4. Marketing digital y RRSS

Las redes sociales son utilizadas como un medio de comunicación alternativo a la publicidad tradicional, a través de las cuales, marcas como Dior logran fortalecer su posicionamiento y conectar con los clientes de forma creíble y eficaz. La rápida viralización de los contenidos influye en las decisiones de compra de nuevos clientes potenciales, y los consumidores se convierten en agentes activos en el desarrollo de la imagen de la marca, consolidando su prestigio. Los *millennials*, conectados a las marcas a través de estos medios,

investigan y evalúan las tendencias a través de este canal, lo que ha propiciado su exitosa integración en el mundo de la moda. Es por ello que las redes sociales desempeñan un papel clave en el viaje del consumidor, llevándole de la inspiración o vinculación emocional con la marca a la compra. Para desarrollar un modelo de negocio competitivo, es esencial comprender el comportamiento del consumidor en la era digital y las nuevas dinámicas que están surgiendo en la industria del lujo. (De barrios, 2016)

Instagram es uno de los medios a través de los cuales las marcas se dan a conocer, con un alcance muy amplio. Con casi 45 millones de seguidores, es sin duda un medio muy atractivo para promocionar productos y nuevas colecciones. Uno de los últimos lanzamientos de fragancias de la marca es el icónico Gris Dior, un perfume de culto de la colección Privée de la marca francesa. Para rendir homenaje a sus complejos brebajes, Dior ha contado con la colaboración de varios artistas, todos ellos iconos de estilo únicos con personalidades distintas. El atrevido vídeo que rodea a la fragancia cuenta ahora con Jenna Ortega, actriz que alcanzó el éxito tras interpretar a Miércoles de Tim Burton en la serie más vista de Netflix. (Figura 18)

Figura 18. Gris Dior.



Fuente: Vogue.

Dior promocionó la fragancia en sus distintas redes sociales y, en Instagram, realizó una entrevista exclusiva a la actriz. Finalmente, Dior escribió al pie de la página: "Misteriosa, intrépida y audaz en sus elecciones creativas, Jenna Ortega es una artista polifacética, como Gris Dior", que ha alcanzado más del millón de *likes* en esta red social.

Las creaciones Dior son sin duda las estrellas de los eventos más prestigiosos del mundo del espectáculo, como la Met Gala, los Grammy, los Globos de Oro y, más recientemente, el Festival de Cannes 2023, uno de los festivales de cine más destacados a nivel mundial.

En este gran evento, la extraordinaria actriz Natalie Portman fue coronada oficialmente como la mejor vestida, luciendo un magnífico vestido de noche de Dior, de cuya división de fragancias es embajadora desde 2010. En la alfombra roja de Cannes, Natalie Portman lució una creación a medida inspirada en una pieza de museo diseñada por el propio Christian Dior en 1949: el vestido Juno, actualmente expuesto en el MET de Nueva York (Figura 19). La última creación utiliza las mismas técnicas de bordado francés para cada detalle, incluidos los delicados pétalos cosidos con lentejuelas iridiscentes. (Villaseñor, 2023). La marca invitó a sus seguidores a seguir en las redes sociales los preparativos de la famosa actriz para el preestreno de su película "May December" en el Festival de Cannes 2023. Un breve vídeo mostraba la pericia detrás de la recreación especial del vestido.

La inclusión de embajadores de la marca o de celebridades en las noticias es una estrategia utilizada por Dior con el objetivo de obtener una amplia cobertura mediática, y lograr que sus eventos se vuelvan virales, buscan estar presentes en todos los medios de comunicación que cubren estos acontecimientos.

El mundo de los podcasts ha permitido un fascinante redescubrimiento de la intimidad. Permite un diálogo acústico entre personas que se reúnen en un momento determinado de sus vidas para compartir sus opiniones. Dior también se han sumado a esta línea de pensamiento, lanzando una serie de podcasts llamada "Dior Talks", donde la diseñadora Maria Grazia Chiuri emprende un viaje de redescubrimiento. Explora no sólo los orígenes de la marca hasta nuestros días, sino también el corazón de la Costa Azul. (Forbes, 2022)

Para lograrlo, ella se entrevista con amigos, artistas, curadores y colaboradores, explorando temas de actualidad como la emancipación de la mujer, la evolución de la moda a lo largo de las décadas, el mundo del cine y los desafíos que el futuro nos depara, todo a través de un viaje por la memoria. Así, cada episodio de este podcast Dior se convierte en una pieza preciosa para acercarse a la fascinante historia de la marca. (Forbes, 2022)

Dior también se ha hecho presente en la plataforma social Snapchat, utilizando las redes sociales y la innovación para promocionar su nueva colección de zapatillas. Mediante el uso de realidad aumentada, los usuarios de Snapchat tienen la oportunidad de probar seis nuevos modelos de zapatillas Dior, visualizando cómo lucen en sí mismos. Además, tienen la opción de comprarlas directamente a través del perfil de la marca y de la página web. Geoffrey Perez, director de lujo de Snapchat, ha declarado que Dior es un socio increíblemente innovador, y afirma que es una de las primeras casas de moda en utilizar la realidad aumentada para entretener a sus clientes. (Marketing news, 2023). La rápida expansión de la digitalización ha transformado nuestra manera de comprar y relacionarnos con los productos, y Dior ha respondido de manera ágil y completa a esta nueva realidad.

Figura 19. Natalie Portman y Dior.



Fuente: Instagram.

5. Innovación y nuevos productos

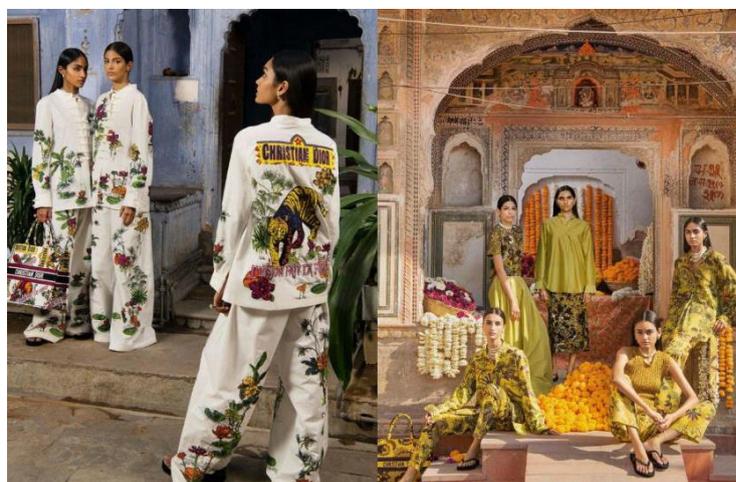
París y Nueva York son considerados puntos de referencia en el mundo de la moda, y marcas de lujo como Dior están expandiendo su influencia llevando la moda a destinos de lujo. Estas marcas están invirtiendo en llevar a *influencers*, periodistas y celebridades a lugares exóticos, creando así una nueva forma de marketing experiencial que combina la cultura y el comercio. También es una oportunidad para que las casas de moda creen experiencias VIP, encuentros íntimos y actividades atractivas que refuercen el vínculo entre las marcas de lujo y su exigente clientela. (Wertheim, 2023)

El equipo de diseño de Dior declara que estos destinos son fuente de inspiración para la marca, que busca sumergirse en la cultura y tradiciones locales para incorporar elementos autóctonos en sus colecciones. Asimismo, aprovechan estas oportunidades para promover y respaldar el trabajo de las comunidades locales. Al exhibir la artesanía y el patrimonio del país anfitrión, la marca rinde homenaje a la cultura y da vida a una historia detrás de cada colección. Al combinar moda y viajes, estos lugares evocan una sensación de lujo por su importancia histórica, cultural o arquitectónica. (Wertheim, 2023)

Dior eligió Bombay, India, como el magnífico escenario para presentar el desfile Dior por Maria Grazia Chiuri primavera-otoño 2023. La emblemática Puerta de la India, ubicada en la capital de este país del sur de Asia, sirvió como telón de fondo para el evento. Fue un desfile histórico y culturalmente rico que hizo alarde de una gran riqueza simbólica en cada una de las piezas presentadas, donde estaba implícito el icónico *savoir-faire* de Dior. Según la marca, Maria Grazia colaboró una vez más con la Chanakya School, "una escuela de la India dedicada a la enseñanza del arte del bordado para mujeres". La creación de esta escuela para mujeres estuvo en parte motivada por Maria Grazia y su visión feminista, ya que antes este arte estaba reservado a los hombres. (Elle, 2023)

La colección era como un mapa de la indumentaria, que trazaba las creaciones de las tradiciones artísticas y los paisajes de la India. Esto se materializó en forma de *looks* informales de día y de noche. La Toile de Jouy, típica de Dior, fue reelaborada con un paisaje tropical indio; un rosa vivo, entre fucsia y neón, en homenaje a la rani rosa india (símbolo de realeza y elegancia en la cultura india); estampados de pavos reales y motivos florales que recuerdan los carteles de las películas de Bollywood. (Figura 20) (Hawkins, 2023)

Figura 20. Dior Pre Fall 2023.



Fuente: Dior Instagram.

El Metaverso se ha convertido en uno de los entornos virtuales más populares en la actualidad. Para las marcas de lujo, el Metaverso se alinea con la creciente tendencia de consumo conocida como "lujo experiencial", que busca cautivar los sentidos en múltiples niveles y ofrecer una experiencia inmersiva a través del uso de tecnología, colores, patrones y materiales como elementos clave. En última instancia, revolucionará el comercio electrónico al fusionar la venta al por menor física y virtual, dejando atrás las compras en línea en 2D. (Gomez, 2023)

La industria de la moda está preparada para replicar en el mundo virtual lo que ya vemos en la vida cotidiana, adoptando las tecnologías más innovadoras y experimentando con el medio digital. El paso a colecciones totalmente digitales es una forma más sostenible de ahorrar tiempo y recursos. Las ventas virtuales de moda también pueden generar importantes beneficios al crear NFT que garantizan los derechos de autor a las marcas. Por otro lado, está la cuestión de la creatividad. Crear moda para el Metaverso aporta un toque fresco a la industria porque libera a los creadores de cualquier limitación. Por último, ofrece una nueva experiencia a los clientes, que por fin tienen acceso inmediato a todas las colecciones de lujo. En el Metaverso, de hecho, es posible crear modelos específicos que pueden personalizarse para cada avatar hasta el más mínimo detalle. (Elle, 2022)

Figura 21. Dior en Meta Ziwu.



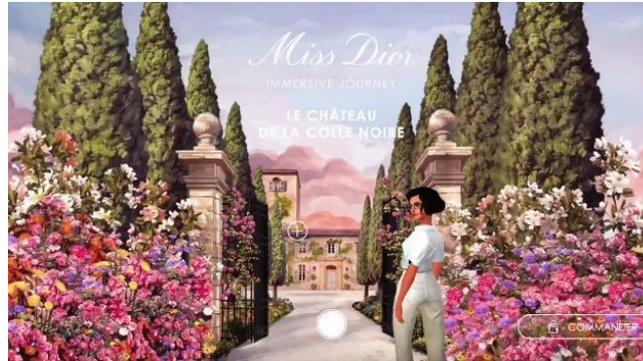
Fuente: L'official Italia

El 28 de abril de 2023, la *Maison* lanzó su primera exposición metaversa en China en colaboración con Meta Media Holdings, la empresa matriz de la revista de moda *iWeekly*. La *Maison* presentó su colección masculina otoño 2022 a través de una experiencia interactiva en el espacio virtual "Meta Ziwu", creado por Ma Yansong, conocido arquitecto chino y fundador de MAD Architects (Figura 21). Este espacio está alojado en la aplicación social metaversa XiRang de Baidu. (The Luxionomist, 2023).

En 2021, colaboró con la plataforma Ready Player Me para promocionar su fragancia más icónica, Miss Dior (Figura 22). Como parte de este lanzamiento, los usuarios pueden personalizar su avatar y utilizarlo en el mundo del perfume Miss Dior. La experiencia se llama "*Immersive Journey*" y presenta un recorrido histórico de la fragancia, desde su creación en 1947 hasta la actualidad. Cada entorno de juego incluye información sobre la marca y la fragancia, así como una opción de compra para adquirir el exclusivo perfume Miss Dior. En

definitiva, esta experiencia permite a los usuarios conocer mejor el universo Dior mientras se divierten. (Duvieu, 2021). La iniciativa refleja el enfoque estratégico del mundo del lujo hacia los juegos y las experiencias virtuales. (Duvieu, 2021)

Figura 22. Dior en *Ready Player*



Fuente: Instagram.

6. Responsabilidad social y sostenibilidad

Las empresas de artículos de lujo continúan incorporando el concepto de la economía circular, y el enfoque en el lujo sostenible se ha vuelto fundamental a pesar de las críticas que la industria de la moda y el lujo ha enfrentado durante mucho tiempo debido al impacto medioambiental de sus procesos de producción y patrones de consumo. La adopción de un modelo de economía circular, que garantiza beneficios como el alivio de la presión medioambiental, es un paso más en esta dirección. A medida que más empresas incorporan conceptos de sostenibilidad a su estrategia empresarial fundamental, está surgiendo un nuevo paradigma para definir el lujo basado en criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza). Las empresas que producen artículos de gama alta están utilizando la tecnología para crear nuevos materiales ecológicos y descubrir enfoques innovadores de diseño, fabricación, distribución y comunicación que sean más sostenibles. (Deloitte, 2022)

Dior tiene una cultura sostenible bien establecida que se refleja en todos sus canales de comunicación. La marca implementa una estrategia colaborativa, global y adaptada a nivel local para abordar los desafíos medioambientales de cada región y país. Esto implica a todos los sectores, empresas y colaboradores de Dior en todo el mundo a través del constante desarrollo e implementación de innovaciones colectivas y un programa específico. El comité *Dream in Green*, que incluye a representantes de todas las divisiones de Dior, se reúne una vez al mes para evaluar y promover la excelencia medioambiental. Con este enfoque, Dior funciona como un laboratorio creativo móvil, accesible a las dificultades y culturas del mundo entero. Una confluencia de competencias y saber hacer permite a la *Maison* producir iconos intemporales, objetos de deseo duraderos que pueden ser reparados, restaurados, reciclados y personalizados a lo largo de toda su existencia. (Dior, s.f.)

Los consumidores valoran los bienes fabricados con materiales reciclados y los producidos en condiciones éticas, y buscan cada vez más bienes más sostenibles en su

producción, uso y fin de vida. Para responder a esta demanda, la empresa creó la iniciativa Dream Green. (Deloitte, 2022)

Su enfoque se basa en tres pilares: el innovador reciclaje textil de alta calidad, la circularidad creativa y la preservación de los recursos naturales mediante el ecodiseño, que incluye desde las colecciones hasta los envases. Al disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero, también se contribuye a mitigar el cambio climático. Para ello, la marca ha decidido renovar sus tiendas para recibir certificaciones medioambientales. Por último, al estar implicada toda la cadena de suministro, está la dedicación diaria de los colaboradores, desde los proveedores hasta los artesanos.

Esto refleja un patrimonio especial, el de una casa excepcional que siempre ha considerado la naturaleza como su principal fuente de inspiración y la ha convertido en una de sus principales preocupaciones. Por esta razón, en 2021, tras una rigurosa auditoría, Christian Dior Couture recibió el certificado Butterfly Mark *the Positive Luxury*, que atestigua la autenticidad de su estrategia sostenible. (Dior, s.f.)

La opinión que los consumidores tienen de una empresa está muy influida por su Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sus actos abarcan todo lo que conecta a la empresa con la sociedad, desde la gestión medioambiental hasta las asociaciones benéficas. Por todo ello, es lógico que la RSC tenga un gran impacto en la percepción que la gente tiene de una marca. (Forbes, 2021)

Las grandes empresas de la moda han reorientado sus esfuerzos para recuperar la auténtica definición del lujo en la era de la digitalización: la artesanía hecha a mano. Han empezado a comprender el valor de los oficios artesanales tradicionales que están conectados con el núcleo de civilizaciones pasadas. Dior destaca como una de las principales empresas en esta categoría, ya que pone el foco en la artesanía mundial al exponer sus colecciones Crucero. Dior seleccionó a México como un sitio significativo para presentar su nueva línea para la colección Crucero 2024. La colección Crucero celebra a México como el país donde nació Frida Kahlo, uno de los más grandes iconos femeninos y artistas, además de mostrar la exquisita artesanía de México. Durante mucho tiempo ha sido la representante del folclore, las tradiciones, la vestimenta, los bordados y los brillantes colores mexicanos en todo el mundo. (Hermosín, 2023).

Figura 23. Maria Grazia Chiuri y artesanos mexicanos.



Fuente: Dior Instagram

Gracias a los esfuerzos de varios artistas indígenas como Pedro Meza, fundador de Sna Jolobil (Casa de la Comunidad de Tejedores Mayas), Dior ha transformado ahora esa belleza artesanal en una colección que ha recibido los elogios de los expertos en moda. Meza y el equipo de Chiuri trabajaron juntos para diseñar prendas distintivas que transmiten hábilmente respeto y admiración por su carácter cultural (Figura 23). Sna Jolobil se fundó con la intención de "preservar las técnicas tradicionales de tejido y bordado, patrimonio vivo de la cultura maya de Chiapas", según describe la casa de moda. Sna Jolobil está formada por unos 300 artistas tradicionales indígenas que hablan las lenguas maya tzotzil y tzeltal. Se ha convertido en un modelo para otros grupos indígenas que los han imitado. (Hermosín, 2023)

Esta magnífica colección, que, en consonancia con el legado de la *Maison*, honra la artesanía regional, se expuso en el Colegio de San Ildefonso, en México. Se trata de la misma institución donde estudió Frida Kahlo y donde comenzó su relación con Diego Rivera. Una de las artesanas oaxaqueñas que trabajó con el equipo de diseño de Maria Grazia Chiuri para mostrar sus habilidades en el bordado manual para la presentación de moda Crucero 2024 de Dior dijo: "Estamos muy contentas de que nuestro trabajo se muestre en todo el mundo". (Figura 24) (Cuervo, 2023)

El final del desfile "Dior *Cruise 2024*" de Maria Grazia Chiuri en Ciudad de México reunió a un grupo de artistas interdisciplinarios para llamar la atención sobre los trágicos casos de violencia que afectan a las mujeres en México y en el extranjero. Culminó con una poderosa performance, "Corazón Abierto", orquestada especialmente por Elina Chauvet.

Figura 24. Desfile colección Crucero 2024.



Fuente: Harper's Bazaar

Para ganarse el respeto y la admiración y sumergirse en otras culturas, es necesario aprender, revivir y honrar las tradiciones ancestrales en las plataformas que ofrecen *Maisons* como Dior. (Cuervo, 2023) Estas piezas únicas no sólo encarnan una exclusividad sin precedentes, sino que también ponen de relieve el inestimable trabajo de estas comunidades que actúan como custodios de su *savoir-faire* histórico. (Hermosín, 2023)

Dior posee valores profundamente arraigados en la conservación de la naturaleza, la creatividad y la cultura. Este sentimiento se aprecia en un *post* de Instagram en el que declara: "Creemos que la creatividad, la colaboración y la ecoinnovación es el camino a seguir para abordar la crisis medioambiental a la que nos enfrentamos. Para lograr el cambio, necesitamos el alcance y la imaginación de esta industria. Transformemos juntos la moda, y luego rediseñemos nuestro mundo".

3. CONCLUSIONES.

Dior es una marca pionera en la industria del lujo en todos los sectores en los que se encuentra presente. Su exitosa historia ratifica la eficacia de su estrategia para adaptarse a un entorno y mercado cambiante, en el que ha sabido beneficiarse de las oportunidades y salir con éxito de las amenazas planteadas. Con una cultura y valores en el que la innovación, creatividad y exclusividad son el centro, ha conseguido una clientela muy leal a la marca, que además de considerarlo como un medio para obtener productos de alta calidad y de lujo, lo perciben como un estilo de vida. Además, la empresa está captando nuevos clientes en mercados emergentes, especialmente del mercado asiático.

Como se ha podido observar, la estrategia de diferenciación de producto es un enfoque clave para las empresas que desean destacar en mercados altamente competitivos. Se basa en la elaboración de productos únicos que brinden un valor superior a los clientes. La diferenciación puede lograrse a través de diversos aspectos, como la calidad excepcional, el diseño exclusivo, la innovación tecnológica y la experiencia de marca. Esta estrategia busca atraer a segmentos de mercado específicos en este caso, clientes con un elevado poder adquisitivo que valoran el lujo y exclusividad, dispuestos a pagar más dinero para obtener esos productos únicos fabricados y comercializados por las firmas del sector del lujo.

A través del análisis del Caso Dior, y de acuerdo con el objetivo que se planteaba en la introducción del trabajo, se ha evidenciado claramente que la empresa sigue una estrategia de diferenciación de producto. Desde la selección de materiales de alta calidad y la dedicación artesanal a la fabricación de sus productos, hasta el diseño innovador y distintivo que refleja la esencia de la empresa, Dior ha logrado destacarse en el mercado. Además, la estrategia de marketing de DIOR ha desempeñado un papel fundamental al respaldar y comunicar esta diferenciación. La marca ha logrado esto mediante la creación de campañas publicitarias icónicas y su presencia en eventos exclusivos, lo que refuerza la imagen de lujo y exclusividad asociada a la marca. La estrategia de marketing de DIOR respalda efectivamente esta diferenciación al comunicar los atributos únicos de la marca, crear una experiencia de compra exclusiva y crear un vínculo con los clientes.

En el marco de la estrategia de la diferenciación del producto, Dior ha adoptado una estrategia de segmentación de mercado dirigida a clientes con un elevado poder adquisitivo. La marca ha identificado este segmento como su mercado objetivo, enfocándose en complacer sus necesidades y deseos específicos. A través de la diferenciación segmentada, Dior ha logrado capturar la atención de estos clientes creando productos que transmiten un sentido de lujo y distinción.

La estrategia de marketing de Dior se alinea estrechamente con su estrategia de diferenciación. La marca utiliza una combinación de marketing emocional y experiencial para conectar con sus clientes y fortalecer su identidad. Mediante numerosas campañas cuidadosamente diseñadas, eventos exclusivos y asociaciones estratégicas, Dior refuerza su posicionamiento como una marca de alta gama y crea una relación emocional con sus clientes. Asimismo, Dior ha adoptado una estrategia omnicanal, aprovechando tanto los canales tradicionales como los nuevos canales digitales para llegar a su audiencia de manera efectiva.

Dior se ha diferenciado de su competencia, siendo posicionada como la marca número uno dentro del conglomerado LVMH en 2022, superando a su rival Kering, que incluye marcas como Gucci, Balenciaga y Saint Laurent. A pesar de su herencia cultural arraigada y tradicional, Dior ha sido una de las pioneras en la industria del lujo en adoptar nuevas tecnologías, adaptando su cartera de productos a nuevos contextos competitivos, como la realidad virtual y el Metaverso, para presentar sus productos sin perder la esencia de la *Maison*.

Por otro lado, la marca también se ha percatado de la importancia de la moda circular en el contexto actual de los consumidores, y su proyecto "Dream in Green" demuestra el éxito de Dior en este aspecto. Sin embargo, a diferencia de su empresa matriz y otras marcas como Gucci, Dior aún no ha incursionado en el negocio de la venta de segunda mano. Aunque la sostenibilidad es una tendencia importante en la industria, se espera que Dior se adentre en este mercado a medio plazo, considerando su larga historia de éxito.

De acuerdo con el análisis expuesto, la estrategia de marketing de Dior ha sido acertada, utilizando el marketing experiencial y la colaboración con *influencers*, adaptándose a la nueva generación Z a través de la participación en numerosos eventos. La marca ha logrado un crecimiento significativo dentro de su conglomerado, manteniendo los valores feministas de la marca. Gracias a todos estos aspectos, los directores de Dior han situado a la *Maison* como una de las casas de moda más valoradas a nivel mundial, y se espera que continúe creciendo y brindando experiencias increíbles a sus consumidores dentro del universo Dior.

Realizando el presente trabajo de fin de grado, he podido ampliar mi comprensión acerca de la importancia de la estrategia de la diferenciación de producto y su implementación exitosa para crear valor en el segmento del lujo. Asimismo, a través de este estudio, he adquirido una mayor conciencia acerca de la estrecha relación existente entre la estrategia de diferenciación a nivel competitivo, y la estrategia de marketing a nivel funcional, y como ambas se coordinan para alcanzar el posicionamiento estratégico de la empresa. La coherencia y la alineación entre ambas resultan esenciales para respaldar la diferenciación de productos y mantener su posición en el mercado. Sin embargo, en determinados aspectos, la disponibilidad de información detallada y fiable sobre la diferenciación y marketing de Dior ha sido limitada, lo que quizá haya podido restar algo de profundidad en alguno de los análisis expuestos.

En relación a posibles direcciones futuras de investigación, se propone ampliar el alcance del estudio mediante la inclusión de más casos de empresas pertenecientes al sector del lujo. Esta ampliación permitiría realizar comparaciones y contrastes entre diferentes marcas, profundizando así el estudio de diferentes estrategias usadas en la industria y en sus diversos modos de implantación. También resultaría interesante examinar con mayor profundidad de qué manera las nuevas tendencias, como el marketing digital y la sostenibilidad están impactando en la estrategia de diferenciación de productos dentro de la industria del lujo, y cómo las marcas se están adaptando a estos cambios.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Abnett, K. (2015). *Business of fashion*. Obtenido de <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/can-neuroscience-unlock-the-luxury-mind/>
- Aguilar Garrido, Á. (2022). *Universidad de Valladolid*. Obtenido de Investigación de la identidad, comunicación e imagen corporativa de marcas de moda de lujo.: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/55030/TFG-N.%201842.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Antonaglia, F., & Passebois, J. (2020). *Christian Dior: The art of Haute Couture*. Obtenido de https://www.academia.edu/71359293/Christian_Dior_The_Art_of_Haute_Couture
- Barney, J. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*.
- Barwise, P. (2007). *Harvard business essentials: Herramientas de marketing*. Deusto.
- Cabrices, S. (2020). Christian Dior: su vida, sus inicios en la moda y la historia de la marca. *Vogue*.
- Campuzano, S. (2007). *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para los amantes del lujo*. McGraw Hill.
- Campuzano, S. (2019). *La fórmula del lujo*. LID.
- Carrió Fiore, J., & Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *MK marketing+Ventas*.
- Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Cuervo, C. (2023). *Harper's Bazaar*. Obtenido de Dior Crucero 2024: así ha sido el impresionante desfile en México: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a43952028/dior-desfile-coleccion-crucero-2024-mexico/>
- De barrios, I. (2016). *Forbes México*. Obtenido de Ventajas de las redes sociales para las marcas de lujo: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/ventajas-las-redes-sociales-las-marcas-lujo/#:~:text=Las%20redes%20sociales%20ofrecen%20a%20las%20marcas%20de,consumidores%20de%20una%20manera%20m%C3%A1s%20cre%C3%ADble%20y%20eficaz.>
- Deloitte. (2022). *Las potencias globales de artículos de lujo 2022. Una nueva ola de entusiasmo en el lujo*.
- Dior. (2022). *Christian Dior Annual reports*. Paris.
- Dior. (s.f.). *Dior.com*. Obtenido de https://www.dior.com/couture/es_es/la-maison-dior/los-oficios/alta-costura
- Duvieu, P. (2021). *Journal du luxe*. Obtenido de Dior s'associe à Ready Player Me dans une expérience digitale.: <https://journalduluxe.fr/fr/beaute/dior-ready-player-me-experience-digitale>
- Elle. (2022). *Elle*. Obtenido de Las marcas de lujo y el metaverso ¿cómo funciona y qué están haciendo?: <https://elle.mx/moda/2022/12/21/gucci-prada-dior-marcas-lujo-metaverso>
- Elle. (2022). *ELLE*. Obtenido de Dior renueva el millonario contrato de Johnny Depp como embajador de Sauvage: <https://elle.mx/belleza/2022/08/10/dior-renueva-contrato-johnny-depp-perfume-sauvage>
- Elle. (2023). *Elle*. Obtenido de Todos los invitados al desfile de Dior en India con Cara Delevingne como protagonista: <https://www.elle.com/es/star-style/noticias-famosos/g43474913/invitados-desfile-dior-india/>
- Ellenberg, C. (2023). *Vogue*. Obtenido de Dior estrena un spa en el Hotel Du Cap-Eden-Roc: <https://www.vogue.es/belleza/articulos/dior-spa-hotel-du-cap-eden-roc>
- Fashion united*. (2020). Obtenido de <https://fashionunited.uk/news/retail/the-evolution-of-the-luxury-retail-experience/2020061249345>
- Fernández Trapiella, E. (2023). *BANKINTER*. Obtenido de Invertir en el Sector Lujo: situación actual y perspectivas: <https://www.bankinter.com/blog/mercados/invertir-sector-lujo>
- Ferrero, P. (2023). *Divinity*. Obtenido de Dior pasa de la aguja al wellness en su lujoso spa de París: <https://theluxonomist.es/belleza/dior-pasa-de-la-aguja-al-wellness-en-su-lujoso-spa-de-paris>
- Forbes*. (2020). Obtenido de <https://www.forbes.com/companies/christian-dior/?sh=27f01ae915f2>

- Forbes. (2021). *Forbes*. Obtenido de Las 10 empresas con mejor RSC del mundo: <https://forbes.es/listas/6724/las-10-empresas-con-mejor-rsc-del-mundo/>
- Forbes. (2022). *Forbes*. Obtenido de The Lasting Allure Of Luxury Fashion Brands: <https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2022/06/13/how-luxury-fashion-brands-survive/?sh=485b73f17fde>
- Forbes. (2022). *Forbes Argentina*. Obtenido de 'Dior Talks', el podcast de la marca francesa que respira moda: cómo escucharlo: <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/dior-talks-podcast-marca-francesa-respira-moda-como-escucharlo-n8467>
- Frisa, M. L. (2020). *Las formas de la moda: Cultura, industria, mercado*. Ampersand.
- Girón, M. (2015). *Forbes México*. Obtenido de Co-branding en las marcas de lujo: <https://www.forbes.com.mx/co-branding-en-las-marcas-de-lujo/>
- Gomez, A. (2023). *Forbes*. Obtenido de El metaverso es mucho más que un nuevo canal para las marcas de lujo: <https://forbes.com.es/sostenibilidad/el-metaverso-es-mucho-mas-que-un-nuevo-canal-para-las-marcas-de-lujo-forbes-hispano-5/>
- González, V. I., Ayestarán, R., & García Guardia, M. (2018). The customer experience of luxury fashion brands in the flagship and corners. *Revista Prisma Social*.
- Gonzalez Ulloa, K. (2020). Fashion Week: qué es, cómo asistir y dónde es la semana de la moda. *Vogue*.
- Grant, R. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Guerras, L., & Navas, J. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Arazandi.
- Hawkins, L. (2023). *Vogue*. Obtenido de 5 cosas que hay que saber sobre el desfile pre-fall 2023 de Dior en Mumbai: <https://www.vogue.es/moda/galerias/dior-desfile-prefall-2023-bombay-india>
- Hermosín, N. (2023). *Harper's Bazaar*. Obtenido de Los artesanos de la colección Crucero 2024 de Dior, guardianes de un 'savoir faire' histórico: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a43973131/dior-desfile-mexico-piezas-artesanas-lujo-bonitas-artesanos/>
- J.P. Morgan. (2023). *J.P. Morgan*. Obtenido de What's next for the luxury market? : <https://www.jpmorgan.com/insights/research/luxury-market>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. PEARSON EDUCACION.
- Leachman, L., & Scheibenreif, D. (2023). Using Technology to Create a Better Customer Experience. *Harvard Business Review*.
- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *MARKETING EXPERIENCIAL: LA REVOLUCION DE LAS MARCAS*. ESIC.
- Mañana, C. (22 de enero de 2020). *Chanel y Dior racionalizan la alta costura*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2020/01/21/gente/1579621102_652857.html?event_log=oklogin.
- Marca. (2022). *Marca*. Obtenido de Johnny Depp y su anuncio de Dior vuelve a transmitirse luego de ganar su juicio: <https://us.marca.com/tiramillas/celebrities/2022/06/11/62a50c41ca47415d148b45ae.html>
- Marketing news. (2023). *Marketing news*. Obtenido de Dior usa Snapchat para que los usuarios se prueben sus nuevas zapatillas: <https://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1162714028505/dior-usa-snapchat-usuarios-se-prueben-nuevas-zapatillas.1.html>
- Maslow, A. (s.f.). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Mateu, A. (junio de 2019). *Black & Label*. Obtenido de <https://blackandlabel.com/luxuryworld/marcas-de-moda-y-lujo-experiencial/#:~:text=Armani%2C%20Bulgari%2C%20Chanel%2C%20Dior%2C%20Elie%20Sabb%2C%20Flagship%20Store%2C,Lujo%20experiencial%2C%20LVMH%2C%20Moda%20y%20lujo%20experiencial%2C%20Prada>
- McDonald, M. (2012). *Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It*. Wiley.

- Mckinsey & Company. (2016). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-ceo-guide-to-customer-experience#/>
- Pelloux, C. (2023). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/ceciliapelloux/2023/04/15/enter-the-legendary-dior-paris-30-montaigne/?sh=37235e9522c9>
- Porter, M. (1900). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.
- Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-competitiva.html?nab=0>
- Rimowa. (2019). *Rimowa*. Obtenido de <https://www.rimowa.com/us/en/stories/article-dior.html>
- Roussel, P.-Y. (2014). El negocio de crear deseo. (O. Sibony, & T. Tochtermann, Entrevistadores)
- Sánchez de Ron, C. (2022). *Telva*. Obtenido de Dior inaugura una nueva pop up en Madrid para descubrir sus perfumes y su maquillaje icónicos: <https://www.telva.com/belleza/perfumes/2022/09/29/6334561702136e0b1f8b4582.html>
- Sánchez Galán, J. (julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/creacion-de-valor.html?nab=0>
- San cristán, L. (2021). *Forbes*. Obtenido de El sector del lujo pone el ojo en los millennials y en la segunda mano para levantar el vuelo: <https://forbes.es/empresas/105380/el-lujo-en-auge-el-sector-vuelve-a-ser-feliz-en-pospandemia/>
- Santillán, J. P. (2021). *Quién*. Obtenido de El efecto que Jisoo, de BLACKPINK, causó en Dior: <https://www.quien.com/moda/2021/07/23/el-efecto-que-jisoo-de-blackpink-causo-en-dior>
- Smith, K., & Ferrier, W. (2001). *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*.
- Som, A., & Blanckaert, C. (2015). *The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Wiley.
- The Luxionomist. (2023). *The Luxionomist*. Obtenido de Dior entra en el metaverso de China: <https://luxonomy.net/dior-entra-en-el-metaverso-de-china/>
- Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2010). *Reposicionamiento. La estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*. Ediciones Pirámide.
- Tyszka, Y. (2023). *Forbes*. Obtenido de 5 Key Factors For Successful Crossover Collaboration: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2023/06/16/5-key-factors-for-successful-crossover-collaboration/?sh=6f9003bb5843>
- Vanitatis. (2023). La Galería Canalejas madrileña suma una firma de lujo más.
- Velasco, M. (2022). *El confidencial*. Obtenido de Los mejores looks 'beauty' de la fiesta de Dior en Colón: iluminador y un toque 'gold': https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/belleza/2022-09-29/mejores-looks-beauty-fiesta-pop-up-dior-colon_3498463/
- Villaseñor, E. (2023). *Vogue*. Obtenido de Cannes 2023: Películas, ganadores y todo sobre el festival: <https://www.vogue.mx/articulo/cannes-2023>
- Wertheim, E. (2023). *Forbes*. Obtenido de Dentro del lujoso mundo de las localizaciones de las pasarelas de moda: <https://forbes.es/lifestyle/289965/dentro-del-lujoso-mundo-de-las-localizaciones-de-las-pasarelas-de-moda/>