



TEXTO Eric Mottard

## Beatriz Torres, directora de marketing de Dior España y Portugal

Una marca como Dior, que casi cumple tres cuartos de siglo (nació en 1947), no conseguiría seguir siendo tan potente sin un marketing que combina valores de marca eternos y una actualización constante basada en los cambios de la demanda. Y el marketing de esta marca, que ofrece elegancia y exclusividad, se basa especialmente en la experiencia, algo que se ha visto profundamente afectado mientras se abría otra puerta en forma de digital. Hablamos con Beatriz Torres, directora de marketing de Dior, para entender mejor los cambios, las oportunidades y los retos de una época que ha cambiado el marketing probablemente de forma más acelerada que nunca.

Beatriz es licenciada en Derecho por la Universidad CEU San Pablo y Master en Marketing por el IE. Comenzó su carrera en el Departamento de Marketing de *El Mundo* como Product Manager de la revista *Metropoli* para pasar después a la agencia Weber-Shandwick como Account Manager. En 1999 se incorporó como Directora de Marketing a la empresa de moda española, Trucco, donde ejerció después como Directora de Expansión Internacional. Tras 10 años en Trucco, emprendió una nueva aventura profesional en Sephora, el retailer de belleza perteneciente al grupo LVMH, como Directora de Marketing al frente de la comunicación, la imagen

y el proyecto digital de Sephora en España, participando en alguno de los lanzamientos más exitosos como los de las marcas Kat Von D o Fenty Beauty y capitaneando el lanzamiento de las redes sociales del retailer o su ecommerce en España. Desde mayo de 2010, Beatriz es Directora de Marketing de Parfums Christian Dior para España y Portugal.

**“Este nuevo contexto nos ha hecho plantearnos más allá de nuestro plan, qué necesita el cliente de nosotros y qué soluciones podemos aportarle”**

## **Durante esta crisis, habéis tenido como todos que reinventar vuestro marketing. ¿Qué dirías que habéis ganado?**

El cambio más significativo ha sido pensar, tal y como hizo nuestro fundador, en cómo podemos hacer más bellas y más felices a nuestras clientas en el contexto actual, a proponer un plan de acción pragmático, con productos que aportan valor al cliente y también a nuestros retailers, concentrando los lanzamientos en productos icónicos y garantía de éxito y siendo mucho más customer-centric a la hora de comunicar.

Las marcas de lujo nos centramos frecuentemente en nuestros grandes lanzamientos y prioridades, y este nuevo contexto nos ha hecho plantearnos más allá de nuestro plan, qué necesita el cliente de nosotros y qué soluciones podemos aportarle, como podemos ser relevantes y acompañarle en estos momentos. Tenemos un catálogo muy rico de productos, más allá de esos pilares y novedades que tradicionalmente empujamos a través de grandes campañas, y hemos sabido ponerlo en valor, creando propuestas interesantes, acordes a las nuevas demandas y necesidades que, verdaderamente dan respuestas al consumidor. La combinación de pocos lanzamientos pero muy potentes con esa puesta en valor del catálogo con acciones más tácticas, nos han ayudado a nosotros y a los retailers a dinamizar la venta y a iniciar el diálogo con el cliente desde ese punto de vista de “necesidad-solución” ofreciendo aquello que más necesitaban en estos meses: más tratamiento para cuidar la piel, foco en productos para los ojos, servicio de asesoramiento sobre cómo cuidar la piel, maquillaje no transfer, productos eficientes pero naturales y que cuidan a la vez que embellecen, etc. Y hemos puesto en marcha este enfoque a través de todos los touch points: formación de equipos, comunicación en redes, CRM... Creo que ha sido un ejercicio muy interesante de acercamiento y de acompañamiento a nuestros clientes.

## **¿Qué ha llevado a esta evolución? ¿Un contexto emocionalmente y sanitariamente frágil que requiere más empatía y nuevas soluciones, o el hecho de que el crecimiento del online ha aportado más datos?**

Hay una combinación de todo. En primer lugar, el contexto nos ha obligado a buscar nuevas soluciones. Con las tiendas cerradas, hemos tenido que reinventar la comunicación con el cliente, y gracias a nuestra base de datos, hemos podido trasladar este contacto que antes se hacía solo en el punto de venta a través de llamadas personalizadas a clientes, diagnósticos personalizados, servicios de asesoramiento y venta on line, que nos han permitido hablar directamente con los clientes y entender mejor sus necesidades.

Por otro lado, era imprescindible para nosotros en este contexto desarrollar nuestro proyecto digital. Como marca disponemos de muchos datos de paneles de venta, pero es verdad que el online permite individualizar los datos, generando un mayor y mejor conocimiento del comportamiento del cliente. Gracias a nuestra presencia en e-retail hemos podido seguir vendiendo y conectando con los clientes y, a final de año, lanzamos nuestra tienda online. Esto nos permitirá reclutar nuevos clientes y, por supuesto, desarrollar mucho el contacto directo con el cliente, aprender a través de los datos, personalizar nuestras propuestas a través del CRM... Y todo esto, en un año complicado, en el que ha sido crítico medir cada euro de inversión y optimizar el retorno.

## **Con muchos datos, ¿vais hacia el “segmento de uno”?**

Creo que todas las marcas buscamos esa comunicación personalizada que nos permita ofrecer al cliente el producto o servicios adecuado en el momento idóneo y ser realmente relevantes para el consumidor. Los medios digitales nos han permitido avanzar en este sentido y adaptar los mensajes a diferentes targets. En estos momentos, por nuestra estructura de negocio, hay muchos datos que están en poder del retailer. Trabajamos mucho de la mano de nuestros partners para personalizar y mejorar la comunicación a los clientes.

Dentro de nuestra estrategia global a medio y largo plazo está también avanzar en el modelo Direct to Consumer, a través del ecommerce y de boutiques, que nos permitan entender mejor los comportamientos individuales de compra y tener una relación cada vez más directa con el cliente, permitiéndonos trabajar one-to-one, personalizar, ser más quirúrgicos en los planes de marketing y en la comunicación.

## **¿En este nuevo mundo, la frontera entre comunicación y venta es muy tenue?**

Creo que la comunicación va más allá de la venta, ya que una parte muy importante de su objetivo es generar conocimiento de marca y deseo en el consumidor, pero, evidentemente no haríamos bien nuestro trabajo si no hubiera también un objetivo de conversión. Cuando hacemos comunicación en canales digitales, es cierto que la venta puede estar a un clic de la comunicación.

## **¿Los datos que captáis online os permiten también ser más estratégicos, incluso aportar inteligencia de marketing a vuestros retailers?**

Tenemos un gran intercambio de información sobre tendencias globales y comportamientos de compra con los retailers. Evidentemente, cada uno tiene su estrategia, pero sí les podemos aportar muchos datos sobre nuevas tendencias en belleza, bestsellers a nivel internacional, nuevas herramientas etc., que les ayudan a orientar su oferta para los distintos públicos y a diseñar acciones conjuntas más eficaces.

## **¿Vais hacia un marketing relacional, una relación continua que combina eventos, marketing online, sesiones online personalizadas, etc.?**

Esa ha sido siempre nuestra estrategia, generar esa relación preferencial con los clientes a través de una combinación de elementos que crean una experiencia de marca única y diferenciada. Es cierto que este pasado año hemos reinventado muchas cosas y hemos dado grandes pasos en este concepto, pero también hemos sufrido por no poder tener eventos presenciales, desde los grandes lanzamientos hasta pequeños eventos en puntos de venta, además de por la pérdida de la parte sensorial de la experiencia sin poder hacer algo tan común hasta ahora como poder probar un producto en la piel, oler una fragancia o ser maquillados por un experto.

Se están haciendo muchos esfuerzos por trasladar y reinventar estas experiencias online, pero es verdaderamente complicado, nuestro negocio tiene una dimensión sensorial y experiencial que no es fácil de trasladar online. El medio digital ofrece muchas oportunidades de customización de la relación con el cliente, de seguimiento de su ciclo de vida y su relación con la marca, de adaptación y personalización del mensaje e, incluso, de realizar ese contacto y asesoramiento individual

lizado, lo cual es muy interesante. Estamos trabajando mucho en la creación de *assets* y contenidos adaptados a los distintos perfiles del cliente y a los distintos momentos de contacto. Y también desarrollando esa relación a través de aplicaciones y formatos digitales que nos permitan hablar con el cliente, asesorarle y darle un servicio personalizado. El medio te pide aprovechar estas posibilidades de targetizar, de testear y ver resultados, de adaptar. Es un camino que las marcas seguiremos cada vez más.

Pero necesitamos recuperar también estos momentos donde el cliente pueda experimentar la dimensión sensorial del producto, probar, oler, tocar, experimentar en su rostro, en su piel los productos, las texturas, los aromas, recuperar esa dimensión humana, esa experiencia. Yo creo que nadie queremos que eso se pierda y que es necesario encontrar un equilibrio.

### ¿Vuestros consumidores quieren caminar con vosotros, dar sus datos?

En mi opinión, creo que el cliente está dispuesto a facilitar sus datos si les propones cosas relevantes, y si les facilitas el proceso. Es muy importante hacerle entender lo que obtiene a cambio de sus datos: puede ser personalización, regalos exclusivos, mensajes e invitaciones, etc. pero debe percibir que existe un beneficio que justifique esa pérdida de privacidad, debe querer entablar esa relación con la marca porque le ofreces algo relevante para él.

### Hemos perdido la experiencia, algo especialmente importante para una marca que vende lifestyle, cuidado, sueños. ¿Qué volverá de esto? ¿Parte de esto se sustituirá por el online?

Es muy complicado que la parte de sensorialidad de la experiencia se pueda replicar online. Muchas empresas estamos trabajando en tecnologías increíbles para poder oler a través de dispositivos conectados al ordenador, o para fabricar en casa algunos productos, y aplicaciones para pruebas de maquillaje online... pero es muy difícil. Hay muchas iniciativas que han surgido o que se han acelerado en este contexto para seguir conectado con el cliente o asesorarle a través de la pantalla, por ejemplo, dar masterclass online en Zoom donde puedes ver al cliente e ir corrigiendo cómo se está maquillando; hay acciones de *mirroring*; hay formatos en YouTube o Instagram para la parte de belleza, apps y filtros para testar distintos looks. Y de alguna manera, puedes hacer soñar también a través del online; muchas marcas han presentado sus colecciones online en 2020 como nuestra diseñadora, Maria Grazia Chiuri, que ha creado una película mágica, titulada *Le Mythe Dior*, dirigida, especialmente para la casa, por Matteo Garrone para presentar la colección de alta costura del otoño 2020-21. Son iniciativas fantásticas, buenas innovaciones, que pueden complementar,



Backstage Virtual Beauty Show ha sido un evento digital pionero para Dior en torno a su línea de maquillaje más joven, creado por su equipo en España en colaboración con central, el primer festival de belleza virtual. Dos horas de directos, consejos y trucos de maquillaje online de la mano de influencers de belleza y los expertos de Dior que reunieron a más de 10.000 personas para descubrir las últimas tendencias y participar en diferentes sesiones en torno al universo de la marca. Al más puro estilo de los festivales veraniegos, las diferentes sesiones, retos gamificados y tutoriales centrados en la belleza de la era postCovid, se iban activando para que los asistentes pudieran ir entrando en las salas, que contaron con la participación de los influencers Gigi Vives, Laura Escanes, Luc Loren, Teresa Andrés y Marta Lozano y del internacional make up artist de Dior, Junior Cedeño, entre otros.

pero creo que nunca sustituirán a la experiencia real. La gente va a querer la experiencia sensorial, volver a tocar, sentir, mirarse a los ojos.

### Además la experiencia es más que solo el olor de la fragancia, con lo cual aunque se pueda oler a distancia, faltará el contexto...

Sí, faltan el entorno, el storytelling, el frasco, la interacción humana, la decoración... Una experiencia en casa será menos mágica. Pero ahora que situaciones como esta podrían volver a pasar, tenemos que estar preparados y tener herramientas para mantener el contacto con los clientes. Estoy segura de que lo online y lo físico estarán cada vez más cerca de los formatos y las soluciones serán híbridos y convivirán de manera natural mañana.

### ¿Estas experiencias online no serán un complemento del evento? La sesión personalizada por Zoom como complemento de la presentación de producto o del evento lifestyle?

La situación ideal sería que pudiéramos volver a tener eventos físicos y además todas estas nuevas opciones, que permitan hacer un plan mucho más completo para varios tipos de públicos. Un evento nuestro, sea un gran lanzamiento internacional o incluso eventos más pequeños en tienda, no deja de ser muy exclusivo, aspiracional, pero lo podemos complementar con opciones online de acceder al evento, ver el backstage o a tutoriales de cómo iban maquilladas las estrellas en este evento, contenidos live o grabados en torno a los productos, el concepto... Esto ya se hacía antes de la pandemia, en mayor o menor medida, y seguiremos inventando nuevas maneras de trasladar el evento y la magia de la marca a los clientes en forma virtual, más accesible, buscando un mayor engagement.

**“El evento es a veces también el punto de partida de un plan que incluye varios touch points de comunicación y también más tangibles y comerciales”**

U N I T  
E L E M  
E N T S



Experiencias que generan entusiasmo.  
**También en digital.**



Si el cliente tuvo la suerte de estar en el evento, fantástico, pero si no viene, no dejamos de tener contenido que ayuda a crear la marca y la relación. Lo ideal es tener todo esto: eventos desde el gran desfile en París, hasta un evento en tienda en España o alguna localización especial, hasta estas sesiones online, que permiten que distintos tipos de clientes puedan interactuar con nosotros de varias maneras.

### ¿El evento se convierte así en gran generador de contenido, un producto de posicionamiento para la gente, aunque no asista?

Sí, evidentemente, ese evento exclusivo genera una gran cantidad de contenido creado por la propia marca o generado por usuarios que estuvieron en él y que permiten darle una gran dimensión y maximizar el alcance a través de vídeo, de redes sociales...

El evento es a veces también el punto de partida de un plan que incluye varios touch points de comunicación y también más tangibles y comerciales: de esta fiesta o presentación surge una animación en puntos de venta, una animación de calle, una campaña de CRM, acciones tácticas en e-retail... Utilizamos este mismo hilo rojo para dar sentido, coherencia a la comunicación sobre un producto o lanzamiento.

### ¿Qué tendencias ves en tus eventos?

La sostenibilidad es probablemente el gran cambio. Como marca de lujo no era algo tan evidente, pero estamos viendo que los clientes y de los influencers esperan cada vez más eventos responsables, marcas comprometidas. Y ese compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad, no solo en los eventos, está ahora totalmente integrado en la marca y en todo lo que hacemos.

### Tenéis que hacer soñar y hacer entender vuestros valores, ¿esto se consigue con storytelling?

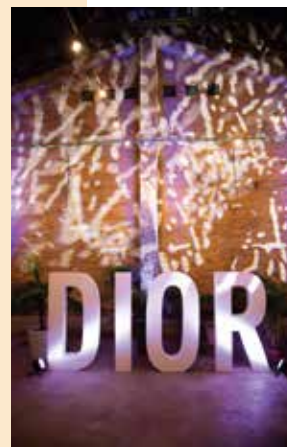
Absolutamente. En las marcas de lujo que tienen una historia tan rica como la nuestra, la historia es su esencia. Si no cuentas de dónde vienes, tus raíces, es difícil entender dónde estás. Esto es storytelling, no se trata de hablar del pasado, de viejas historias sino de cómo nos hemos reinventado para mantener la marca actual y relevante. Ahora, en este mundo de contenidos, las nuevas generaciones buscan co-crear, ser generadores de contenido, participar de la historia de la marca y tenemos como reto encontrar la forma de incluirlos.

Otra parte del storytelling es la importancia del propósito. En el caso de Dior existe un compromiso claro e inequívoco con el entorno y con las mujeres. Existen muy distintas iniciativas a nivel Maison y a nivel del grupo LVMH sobre sostenibilidad, inclusividad a todos los niveles y fomento del talento femenino.



Convención de Dior Iberia en febrero 2020, un evento interno destinado a todos los equipos de España y Portugal, el primero que hacían juntos para compartir la estrategia de año, generar sinergias y fomentar la construcción de equipo. Durante dos días y medio los equipos participaron en diversas sesiones de información y talleres de formación, además organizaron dos cenas en localizaciones muy especiales tematizadas con sus lanzamientos del año y con numerosas sorpresas y regalos para los equipos. También realizaron un teambuilding musical de la mano de un coach, una experiencia muy emocional donde aprendieron a trabajar en equipo y tocar juntos al mismo ritmo.

## ¿Qué eventos hacéis?



En primer lugar, están los eventos que la marca organiza a nivel internacional, en los cuales participamos con nuestros influencers o periodistas. A nivel local, organizamos eventos de presentación para clientes finales, prensa e influencers con muy distintos formatos y organizamos numerosos viajes y experiencias con influencers y expertos que generan contenidos cualitativos sobre la marca.

A nivel interno, tenemos numerosos eventos de formación

para nuestros equipos de venta y para el personal de los retailers, siempre buscando transmitir esa imagen de lujo, de calidad y excelencia. En 2019 tuvimos la oportunidad de llevar a todos nuestros equipos a conocer Grasse, la cuna de nuestros perfumes, con visitas a nuestros campos de flores y a la casa de Monsieur Dior, fue una experiencia realmente mágica. En todos nuestros eventos buscamos ese momento de magia que lo convierta en memorable y haga de los participantes los mejores embajadores de la marca. También hacemos una gran convención al año, con los equipos de España y Portugal, en la cual hay una parte de información y formación pero también incluimos momentos muy experienciales como visitas a sitios exclusivos que no están abiertos al público, actividades de teambuilding, etc. dando mucha importancia a todos los detalles desde la invitación, las comunicaciones durante el evento, los regalos y el post evento, compartiendo algún recuerdo de la convención con los equipos en otros momentos durante el año. Finalmente hacemos numerosos eventos en puntos de venta: días temáticos con animación, música en directo, masterclass...

# Slow Reading



Leo eventos Magazine porque me ayuda a saber cuáles son las principales tendencias del sector y me saca la positividad y energía a primera hora del día.

**Álvaro Massó**

Brand Experience & CRM Manager  
BMW Motorrad España