



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

**EL MERCADO DEL LUJO: NUEVAS DINÁMICAS
COMPETITIVAS Y EL EFECTO DE LOS MERCADOS
EMERGENTES**

Autor: Adriana Ciriza García
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid
Junio 2014

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
PRIMERA PARTE. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL MERCADO DEL LUJO.....	6
1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.....	6
1.1 Orígenes	6
1.2 El concepto de lujo	7
1.3 Características del lujo	8
A) Tradición y legado ancestral	14
B) La calidad superior	15
C) Cualidades estéticas	17
D) Alto valor y alto precio	19
2. ANÁLISIS RECIENTE DEL SECTOR	20
2.1 El consumo de bienes de lujo: Aspiraciones	20
2.2 Cambio en el consumo de los bienes de lujo	21
2.3 La exclusividad y el consumo de masas	21
2.4 Las falsificaciones	23
3. LA OPORTUNIDAD DE LOS MERCADOS EMERGENTES	24
3.1 Los mercados emergentes responden a la crisis	24

SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	26
4. DISTINTAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS VÁLIDAS EN EL SECTOR.....	26
4.1 Las necesidades en el mercado del lujo	26
5. MARCAS ESPECÍFICAS Y SUS ESTRATEGIAS	35
5.1 Del legado histórico a la innovación: dos fuentes del sector del lujo	35
5.2 Tendencias actuales en el sector	38
5.2.1 El alquiler de lujo	38
5.2.2 Búsqueda de descuentos y promociones	39
5.2.3 La exclusividad	40
5.3 El universo del lujo y la crisis económica global	41
5.3.1 Louis Vuitton	42
5.3.2 Dolce & Gabbana	43
5.3.3 El caso de China	44
5.3.4 El caso de la India	48

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras

Figura 1	11
Figura 2	17
Figura 3	24
Figura 4	28
Figura 5	30
Figura 6	47
Figura 7	51
Figura 8	53

Índice de Tablas

Tabla 1	9
Tabla 2	34
Tabla 3	37

RESUMEN

El mundo está cambiando, estamos inmersos en un continuo movimiento que implica adecuación y destreza en el desarrollo de planes estratégicos. El lujo siempre será lujo: exclusividad, calidad, experiencia, sueños, expectativas... pero, ¿cómo ha sido la adaptación de este sector a las nuevas demandas de mercado?

La creciente liberalización de los intercambios de bienes, las oportunidades de los mercados emergentes, y en definitiva, la globalización, abren al mercado del lujo un abanico de infinitas posibilidades.

Creatividad e innovación son esenciales en este ambiente y muchas de las empresas más prestigiosas lo saben y guían sus proyectos hacia estos campos. Las distintas marcas están desarrollando estrategias con un alcance enorme que incluyen novedades en el modelo de comercialización de sus productos.

A todo ello, hay que añadir la irrupción de los mercados emergentes y más especialmente a los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), cuyo efecto en el sector del lujo está siendo de impulsor alimentándole con nuevo y mayor dinero y desafiando los temores iniciales de estos tiempos de crisis.

El principal objetivo de este trabajo es analizar la coyuntura de este mercado del lujo actual que es mucho más dinámico, la adaptación que ha supuesto su expansión y canalizar los retos futuros a los que podría tener que enfrentarse.

Palabras clave: lujo; marcas de lujo; comportamiento del consumidor; percepción del consumidor; imagen de marca; países/mercados emergentes; países/mercados occidentales; crisis

ABSTRACT

The world is changing; we are engaged in a continuous movement involving adequacy and skill in developing strategic plans. Luxury will always be luxury: exclusivity, quality, experience, dreams, expectations...but how was the adaptation of this sector to the market demands?

The increasing liberalization of trade in goods, opportunities in emerging markets, and ultimately, globalization, open to the luxury market a range of infinite possibilities.

Creativity and innovation are essential in this environment and many of the most prestigious companies know this and aim their projects at these fields. Different brands are developing strategies that reach an enormous scope including developments in the model of marketing their products.

Thanks to emerging markets and particularly to BRIC countries (Brazil, Russia, India and China), the luxury sector is being fueled by new and more money, defying the early fears of these times of crisis.

The main objective of this work is to analyze the current situation of a more dynamic luxury market, the adaptation that has led its expansion and the future challenges that companies may probably have to face.

Key words: luxury; luxury brands; counterfeits; consumer behavior; consumer perception; brand image; emerging markets/countries; western markets/countries; crisis

PRIMERA PARTE

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL MERCADO DEL LUJO

1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

1.1 Orígenes

La idea inicial del lujo proviene de épocas inmemoriales, estando claramente ligada a la aristocracia y la nobleza. El lujo era visto como la diferenciación dentro de las distintas clases sociales, algo que sólo un selecto grupo de personas alcanzaba a poseer. Como Gilles Lipovetsky (2004) indica, es un concepto que siempre ha tenido relación con el poder, y las primeras sociedades, que eran muy jerárquicas, no resultaban una excepción a la norma. Las altas esferas de la sociedad atraían artistas de todos los continentes con la intención de tener diseños únicos, que reforzaran su estatus, riqueza y poder. El lujo era reconocido como todo aquello que la mayoría de personas no podía poseer.

Pero esta situación cambia con la aparición de la sociedad industrial durante los siglos XVIII y XIX y la creciente importancia del comercio: se pasa de una reducida producción por artesanos especializados a la producción masiva de bienes estandarizados. Se desarrollan nuevas tecnologías productivas que traen consigo una novedosa concepción económica que modificará gran parte de las ideas regidas hasta entonces.

Aún así, el lujo cambia de escenario, pero no de función. Su intención sigue siendo la misma, satisfacer la necesidad de aquellos que desean un estatus superior, una calidad inigualable y la pertenencia a un exclusivo nicho. Frente a la estandarización de productos, el lujo apuesta por la innovación y la alta calidad pero con una amplitud de mercados que ya no sólo abarca a los aristócratas, sino a todas las personas con

capacidad adquisitiva suficiente para comprar estos bienes. Es precisamente durante esta revolución cuando nacen las primeras casas de lujo como Loewe, Hermès o Moët&Chandon, con sus respectivos talleres artesanales.

Podemos determinar por tanto, que el lujo, además de poseer un factor altamente económico, ha ido unido al desarrollo del ser humano. Este componente sociológico de cambio pero que permanece en esencia igual, nos permitirá analizar a lo largo del trabajo la posición que ocupa el lujo en la mente del consumidor.

1.2 El concepto de lujo

Resulta fundamental comprender por qué los consumidores compran lujo, cuál es su percepción del lujo y cómo su percepción influye en el comportamiento de compra.

En el actual contexto global, se trata de un término empleado de manera rutinaria y que expresa la percepción hacia un determinado producto, servicio o estilo de vida. Sin embargo, en muchas ocasiones la comprensión del concepto puede ser confusa. Cada consumidor tiene su propia concepción de lujo y así lo expresaba Rosa Llamas (2010): “el lujo es totalmente subjetivo, muy personal, depende de cada situación y contexto”

El lujo abarca diversas visiones y suscita distintos pensamientos. Por ello, acotar en una única frase un concepto tan amplio y subjetivo resulta una meta difícil de superar.

El economista y sociólogo Thorstein Veblen (1899) trató de abordar este término desarrollando en su obra “*The theory of the leisure class*” el fenómeno del consumo “conspicuo”¹. Con esta noción, el autor quiso poner de relieve la existencia de un consumo no necesario y ligado a un simbolismo de superioridad económica que permite la diferenciación social de las clases a través de la posesión de objetos escasos y

¹ RAE (1999): Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, establece como conspicuo (*lat. conspicuus*), adj. a algo ilustre, visible, sobresaliente.

valiosos exentos de funcionalidad. Para explicar dicho fenómeno, utilizó el ejemplo de los cubiertos de plata que se utilizaban en aquella época y que no tenían ventajas prácticas respecto a otros más baratos. Para este economista, el consumo conspicuo residía en la idea de un doble derroche de tiempo y dinero en busca de un status superior.

Estaríamos hablando por tanto, de un concepto que va más allá de la necesidad básica, que traspasa las fronteras de lo necesario para satisfacer necesidades del “ego”². A partir de él surgieron nuevas ideas que hacen referencia a un consumo mayormente basado en la subjetividad y la percepción de los consumidores y que más adelante trataremos con más detalle.

En la actualidad y como consecuencia de la dinámica de crecimiento en el mercado, el lujo se ha “democratizado” dando paso a un consumo disponible para una base más amplia de consumidores. Así, algunos autores hablan de una transformación de su modelo tradicional de “consumo ostentoso” a una nueva sensibilidad de lujo de experiencias marcada por un cambio en la manera de percibir el lujo por parte de los consumidores (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

En esta línea de pensamiento, Klaus Heine (2010), apuntó en su publicación “*The concept of luxury brands*” que se debe crear una mejor comprensión de lo que realmente constituyen los productos de lujo y de marcas, de manera que sea útil para los investigadores y gestores en el ámbito de la gestión de marcas de lujo.

² RAE (2001): Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, establece como ego (*del lat. ego, yo*), 1. m. *Psicol.* En el psicoanálisis de Freud, instancia psíquica que se reconoce como yo, parcialmente consciente, que controla la motilidad y media entre los instintos del *ello*, los ideales del superyó y la realidad del mundo exterior, 2. Coloq. Exceso de autoestima

Tabla 1. Principales aportaciones al concepto de lujo

Voltaire (1674-1778)

“¿Qué es el lujo? Es una palabra sin una idea precisa, algo así como decir ‘los climas de Oriente y Occidente’. En efecto, no hay un Oriente ni un Occidente, no existe un punto en el que la tierra se levanta o se acuesta; o si lo prefieren, cada punto es Oriente y Occidente. Lo mismo sucede con el lujo: o está por todas partes o no existe.”

Gabrielle Coco Chanel (1925)

“El lujo es una necesidad que nace donde la necesidad acaba.”

Jean-Noel kapferer (1997)

“La palabra lujo define la belleza; es arte aplicado a elementos funcionales [...] Los artículos de lujo ofrecen comodidades y adulan todos los sentidos a la vez. [...] El lujo es el apéndice de las clases dominantes.

Andrew Cornell (2002)

“El lujo es particularmente resbaladizo de definir: un fuerte elemento de participación humana, oferta muy limitada y el reconocimiento de valor por parte de los demás son componentes clave”

Christian Lacroix (2002)

“El lujo es el derecho a ser uno mismo y el privilegio de mantener una mirada libre sobre las cosas. Cuando me hablan de lujo, me cuesta pensar en un cachemir muy caro, en un coche o en un hotel con precios disparatados, en toda esa ostentación hiperburguesa³. El verdadero lujo es ser uno mismo.”

Fuente: *Elaboración propia a partir de los autores mencionados*

³ RAE: 1. Hiper: (*Del gr. ὑπερ-,*) Elem. compos. Significa 'superioridad' o 'exceso'. 2. Burguesa: adj. Natural o habitante de un burgo medieval.

Como se expresa en la tabla 1 de “Principales aportaciones al concepto de lujo” destacados autores del universo del lujo nos aportan distintas definiciones que a continuación pasamos a comentar.

Ya a principios del siglo XVIII autores como Voltaire (1674-1778) quisieron expresar sus primeras impresiones acerca de este concepto tan ambiguo. Este autor entendía el lujo como “una palabra sin una idea precisa” que podía abarcar todo o nada. Lo comparaba con Oriente y Occidente, estableciendo que el lujo era algo que o estaba por todas partes o no existía.

Por su parte, la famosa diseñadora de moda Gabrielle Coco Chanel (1925) expresaba que el lujo era un concepto que iba más allá de una simple necesidad, que traspasaba fronteras, y que de hecho, lo encontrábamos allí donde la necesidad terminaba. Para ella, todo aquello a lo que aspirábamos pero que realmente no necesitábamos era interpretado como lujo.

Ya a finales del siglo pasado, Jean-Noel Kapferer (1997) comparaba el lujo con el arte, hablaba de comodidades que adulaban todos los sentidos y constituían el apéndice de las clases dominantes.

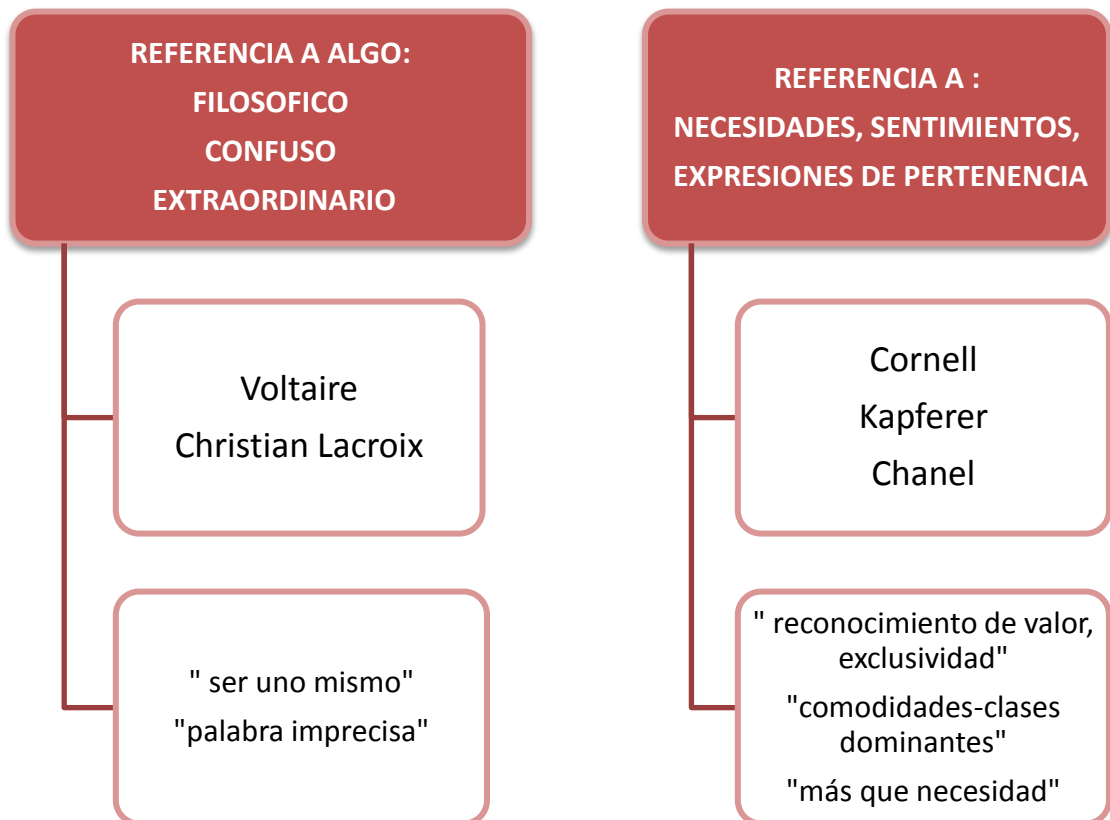
Por otro lado, según Andrew Cornell (2002), el lujo expresaba un componente exterior de reconocimiento por parte de los demás a la vez que resaltaba el elemento de exclusividad a través del planteamiento de una oferta muy limitada.

Por último, el también prestigioso diseñador de moda francés Christian Lacroix (2002), interpretó ya en el nuevo milenio que el lujo es el derecho a ser uno mismo, a mantener una mirada de libertad sobre las cosas.

Como podemos observar, a lo largo de los años muchos han sido los que han tratado de abordar y definir el concepto de lujo. Sin embargo, analizando las cinco definiciones podemos observar como existen dos tipos de acercamientos:

- Voltaire y Christian Lacroix, a pesar de la distancia en el tiempo apuestan por una definición más filosófica y confusa que viene determinada por el carácter extraordinario del lujo
- Gabrielle Coco Chanel, Jean-Noel Kapferer y Andrew Cornell por su parte, tratan de definir el concepto como algo más unido a las necesidades, sentimientos y expresiones de pertenencia que los productos de lujo cubren

Figura 1. Dos tipos de definiciones de lujo



Fuente: *Elaboración propia*

Ambas visiones son importantes, pero para hacer frente al propósito de este trabajo nos orientaremos más hacia la segunda, donde destacan los conceptos: la idea de arte, comodidad, exclusividad, estatus. Aún así, veremos a lo largo del trabajo como la primera visión, la que habla de algo confuso y extraordinario está tomando fuerza en los últimos tiempos, sobre todo en las economías occidentales.

1.3 Características del lujo

El lujo es considerado algo valioso y hoy en día es frecuente que las empresas busquen deliberadamente expresarlo con sus ideas, productos o servicios. Se trata de un término con connotaciones de ostentación, de exceso, de algo que se sale de lo ordinario. Sin embargo, la referencia al exceso no es suficiente para enmarcar este concepto, el lujo se relaciona con la hermosura, lo suntuoso, lo magnífico, lo grande o lo costoso. Posee a su vez cierta unión a las apariencias, al mejor parecer, en lo que atañe a lo que manifestamos ante los demás.

Se podría decir que el lujo es (Garay, 1992):

- a) un cierto exceso: un ir más allá de la medida, que en ocasiones puede convertirlo en un mal**
- b) en general el lujo expresa grandeza, riqueza, abundancia, y de modo particular un exceso de abundancia**
- c) parece un cierto exceso por ser algo superfluo, gratuito: esto es, por ir más allá de la necesidad**
- d) tal exceso es en ocasiones una manera de aparentar ante los demás; a menudo con el fin de alcanzar una estima social**
- e) puede tratarse también de un exceso de placer, y por último**
- f) suele ser también un exceso en el gasto.**

Para materializar este concepto en los mercados de forma más completa y exhaustiva resulta imprescindible ahondar en aquellos atributos más característicos del lujo. Muchos han sido los que han tratado de definir sus atributos, pero prácticamente todos coinciden en que el lujo es un término muy unido a:

A. Tradición y legado ancestral

La leyenda de una marca, o la existencia de una historia y tradición muy arraigada constituyen una característica muy representativa de las marcas de lujo. Para algunos, este legado comienza con la inauguración del primer establecimiento, y va tomando forma a lo largo de los años con la experiencia, visión, misión y objetivos de la organización. Para otros, este hecho se presenta cuando sus fundadores se conocen, o incluso, cuando el fundador nace, entendiéndose así que la idea nació junto al creador que posteriormente la materializaría. El lujo está en muchas ocasiones ligado a una fuerza que promulga la experiencia de generaciones enteras dedicadas a fortificar su existencia bajo la necesaria influencia del “*savoir faire*”⁴.

En un primer momento se trata generalmente de empresas con un alto grado de artesanía que junto con los primeros establecimientos crean un hábitat de calidad inigualable que ensalzan el emblema o símbolo de la marca, constituyendo hitos fundamentales en su historia. Estos primeros pasos traerán consigo los logotipos o símbolos más característicos de sus productos, que serán asociados por los consumidores y reforzarán la imagen de la marca. Algunos de los tantos productos comercializados durante la historia de la empresa, perduran en el espacio y se convierten en la imagen o icono de la organización. Se trata de productos que han ayudado a conseguir la leyenda de la marca y que constituyen un hito en el sector al que pertenecen gracias al aprecio y reconocimiento por parte de los compradores.

Por otro lado, podemos encontrar elementos de la empresa que constituyan hazañas en la historia y que refuercen la credibilidad de la marca; Es así como la utilización de los

⁴ Término del idioma francés que se puede traducir como “saber hacer”, conocimiento o experiencia

relojes Omega en los viajes espaciales e incluso en la llegada a la luna, es un elemento central en su promesa de resistencia, calidad y exactitud. Para otras marcas como Louis Vuitton y Burberry, la utilización de sus productos en la época de las grandes expediciones de finales del siglo XIX y principios del XX fueron elementos claves en la construcción de la marca. Los productos utilizados en hazañas son símbolos potentes de estatus y gusto pecuniario, puesto que, en la creencia de quien los compra, su posesión y uso permite lograr una transferencia a sí mismo de las virtudes propias del héroe, como son la dignidad, honorabilidad, nobleza, esfuerzo, competencia y fuerza. (Veblen, 1995, pp. 21-28; 85- 86).

B. La calidad superior

Uno de los atractivos más poderosos que el consumidor valora con especial atención es, sin duda, el concepto de calidad. Éste, es perseguido por la mayoría de las marcas y busca atraer la confianza y credibilidad por parte de los compradores potenciales. Así, “un producto de lujo puede ser utilizado para siempre, llenándolo a uno de un sentido de eternidad” (Dubois, 2001, pp. 8-9).

La calidad es indispensable en cuánto a lujo se refiere. Se trata de un concepto que no se puede omitir, y que inconscientemente va ligado a la percepción de exclusividad y excepcionalidad por parte de los consumidores. Podremos encontrar distintos niveles de calidad dentro de una industria, en los que las diferencias que encontremos entre unos y otros productos o servicios sean palpables: “[...] los productos ofrecidos pueden tener diferentes grados de lujo, donde en un extremo se encuentran los objetos más lujosos y en el otro aquellos que, aún cuando son identificados por los consumidores como merecedores del concepto lujo, sus características lujosas son en extremo básicas (Uribe, 2006: 40)”.

Allèrès (1997) clasifica las marcas de lujo en tres tipos según el nivel de accesibilidad y calidad del mismo. Campuzano (2003, pp. 77-80) expone como el primero es el lujo más inaccesible o “lujo absoluto”, caracterizado por un precio muy elevado así como una distribución y comunicación extremadamente selectivas. En estos encontramos los

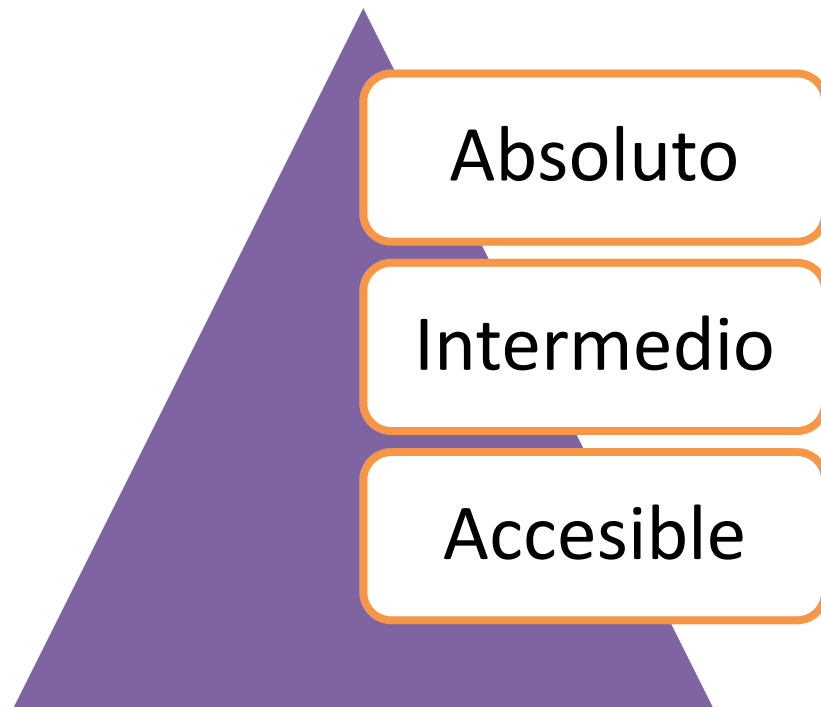
atributos de calidad en su máxima expresión: están diseñados y creados para realzar los materiales más nobles y siendo su oferta muy limitada en la mayor parte de los casos son individualizados y hechos al gusto del consumidor. Buscan ser un producto único e irrepetible.

Siguiendo a Campuzano (2003, pp. 80-84), en la mitad se encuentran aquellos productos que Allèrès califica como “lujo intermedio”. Se mezclan procesos y al igual que en el denominado “lujo inaccesible” se utilizan también materiales nobles pero en menor medida. Poseen características que pueden ser individualizables pero a su vez están constituidos por una serie de atributos estandarizados. Las empresas encargadas de distribuir este tipo de productos o servicios van más encaminadas a un lujo aspiracional, dirigido a las clases altas y acompañado de mayores esfuerzos comerciales y una comunicación selectiva (Bain & Co, 2011).

Por último, encontramos el denominado “lujo accesible”, en los cuales los anteriores atributos bajan a los límites de lo que se considera lujo y en donde el atractivo fundamental es el acceso a la marca (Campuzano, 2003, p. 80). Este nuevo lujo es definido por Truong, Mccoll y Kitchen (2009) como el representado por aquellas marcas que, poseedoras de un alto prestigio percibido, siguen políticas de precios ajustados (aunque superiores a la media de la categoría) con la finalidad de poder atraer a los consumidores de las clases medias.

Aun así, resaltar que, siempre que hagamos alusión al lujo, se dará por entendido que la calidad que encontramos en estos productos corresponde a la mejor dentro de cada categoría.

Figura 2. Tres tipos del lujo



Fuente: *Elaboración propia acorde a la clasificación proporcionada por Allèrès (1997) y Campuzano (2003)*

C. Cualidades estéticas

El lujo debe ser expresado como algo mágico, excepcional, canalizado en los productos y servicios como un símbolo de creatividad y excepcionalidad. Las empresas deben buscar un símbolo en sus marcas, una calidad y creatividad que caracterice la belleza de sus productos.

Por su lado, es imprescindible que el consumidor perciba este esfuerzo, y que considere que dichos productos involucren ese ansiado atractivo estético, para que en última instancia, éstos “se conviertan en objetos artísticos y sean considerados como tales” (Dubois, 2001, p.12). Definir lo que es bello o lo que no, es una tarea altamente compleja debido al carácter subjetivo implícito en el término, pero siguiendo a Dubois, “la mayoría de los consumidores describen los consumos lujosos como una experiencia altamente hedonista que alcanza todos los sentidos” (Dubois, 2001, p.13). La clave residirá entonces en alinear los gustos de los consumidores por un lado, y el buen hacer de las empresas por otro.

Los procesos de diseño implican la utilización de innumerables técnicas y herramientas de las que dependerá el producto final y por tanto la conjunción de los intereses mencionados. La importancia de éstos se manifiesta en primer lugar, en su capacidad de manejar las herramientas características de los procesos de diseño como el dibujo, la construcción de prototipos y modelos, el dominio de los materiales y procesos de fabricación, entre muchas otras técnicas particulares de las metodologías de diseño (Cross, 2002, pp. 43-46).

Pero, en el afán por conseguir destacar la cualidad especial del lujo, el proceso de diseño, aunque indispensable, no es el único factor a considerar. La capacidad de coordinación, el reconocimiento del diseñador o su disposición final en la fase de comunicación y percepción son elementos enormemente importantes y que requieren también especial atención. Dentro de cualquier contexto, la cualidad interior, exterior y su acción complementaria reforzarán o debilitarán la cualidad estética percibida.

La belleza es considerada como un elemento sobresaliente que impulsa y convence a los compradores potenciales en sus fases de elección. Esa imagen diferencial y cautivadora, realmente admirable, es la que ha de transmitir los bienes de lujo.

D. Alto precio y valor

“El valor de un producto se puede definir como la relación entre sus funciones y su coste [...]. El número de funciones que debe satisfacer un producto es muy amplio y puede resumirse en funciones de tipo utilitario, de tipo simbólico y de tipo estético [...]. Los consumidores, los compradores o los usuarios elegirán entre toda la oferta existente aquellos productos que para ellos tienen más valor o que creen que tienen más valor. [...]” (Montaña & Moll, 2008: 20-22).

Los precios varían considerablemente en cada categoría de productos y en la misma categoría, entre las marcas y los diferentes niveles de lujo; [...]. La pluma fuente Meisterstück de Montblanc, de acuerdo con los materiales, puede costar € \$350 para el nivel accesible, € \$10.000 para el nivel intermedio y € \$125.000 para el nivel inaccesible [...]⁵. Una mirada a la categoría de cosméticos y perfumes muestra que sus precios son propios del nivel de lujo accesible, pues no es común que un perfume sobrepase los US \$50 y \$100; e incluso, en productos cosméticos y de maquillaje, los precios pueden empezar, en promedio, por los US \$5. Por el contrario, en la categoría de vehículos los precios se inician por los lados de US \$30.000 para las marcas Mercedes, Audi y BMW, y suben a niveles de \$300.000 para marcas como Maybach, Bentley, Rolls Royce, Ferrari y Lamborghini; y en el extremo superior encontramos lujos inaccesibles como los Bugatti que llegan a US \$1'300.000 (Uribe, 2006: 43-44).

⁵ De acuerdo a la clasificación propuesta en el apartado C. “La calidad superior” de este mismo epígrafe

2. Análisis reciente del sector

2.1 El consumo de bienes de lujo: Aspiraciones

El mercado del lujo ha experimentado una auténtica revolución desde la última década del siglo pasado. Su crecimiento ha sido fuerte y constante y algunos expertos han estimado su valor total en 840 mil millones de dólares en 2004, llegando hasta la cifra de 1 trillón de dólares en 2010 (Fiske y Silverstein 2004; Metha 2006; Luxury Institute 2007). Entre los factores económicos que proliferan en la tendencia de estos años destacan el aumento de la renta disponible, la reducción del desempleo, la reducción de los costes de producción, el aumento del empleo femenino y, como no, la creciente clase adinerada en algunos países emergentes (Silverstein y Fiske 2003).

El crecimiento de este mercado ha generado un fuerte interés en la investigación académica sobre el consumo del lujo y tras analizar varios estudios de mercado y en especial el llevado a cabo por el Doctor Yann Truong (2010) podemos establecer las siguientes conclusiones:

Queda reflejado que los estudios de las motivaciones relativas al consumo del lujo están influenciadas por dos grandes categorías: una orientación personal y una orientación social.

La compra de orientación personal, es decir la orientada internamente, refleja las metas de autorrealización (Tsai 2005). Sin embargo, este mismo autor, fue uno de los primeros en reflejar que esta motivación de compra de los clientes orientados a comprar marcas de lujo también reflejaba un comportamiento externo. Este impulso externo viene impreso en el deseo de impresionar a otros, en sus aspiraciones de apariencia. Dentro del ámbito que estamos trabajando, las aspiraciones de los consumidores en base a su comportamiento hacia el lujo se pueden explicar a partir de la Teoría de la Autodeterminación, que será analizada posteriormente en mayor profundidad.⁶

⁶ Véase epígrafe 4.1 “Las necesidades en el mercado del lujo”

2.2 Cambio en el consumo de los bienes de lujo

Como indicábamos en el primer apartado de este trabajo⁷, el lujo ya no es dominio exclusivo de la élite. Cada vez más consumidores son partícipes de este negocio en contraposición con la anterior imagen de nobleza y aristocracia. Durante los últimos años, este mercado ha experimentado una revolución social y cultural que hace más accesible la entrada de aquellas personas que buscan la realización personal y la aspiración a través de la experiencia.

Hasta ahora, el paradigma del marketing de lujo se ha basado en el supuesto de que los bienes de lujo deben ser comercializados como algo exclusivo y prestigioso, sin la opción de analizar este universo desde otra perspectiva. Esto concuerda con el ímpetu por satisfacer las motivaciones extrínsecas⁸ que más adelante detallaremos. Los esfuerzos por dar respuesta a las expectativas basadas en necesidades intrínsecas⁹ han sido reducidos. Según algunos expertos (Kim et al. 2003; Sheldon et al. 2004; Grouzet et al. 2005) este tipo de consumidores, los motivados mayormente por metas personales, no solo están creciendo en número, sino que cada vez están menos interesados en el consumo conspicuo¹⁰. Descuidar esta porción en auge del mercado no es la correcta estrategia que deben seguir las marcas de lujo, sino que en sus acciones deberían incorporar esta dualidad de pensamientos. Incluso aquellos consumidores motivados mayormente por el consumo de apariencias presentan tendencias hacia aspiraciones intrínsecas en el contexto actual. Algunos autores, argumentan que hoy en día el lujo se relaciona más con la experiencia y la autenticidad (Yeoman y McMahon-Beattie, 2010), en lugar del valor monetario. Digamos que el lujo va más allá.

⁷ Véase *supra* epígrafe 1.1 “Los orígenes”

⁸ RAE (2001): Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, establece como *extrínseco/a* (*Del lat. extrinsēcus*), adj. a algo externo, no esencial.

⁹ RAE (2001): Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, establece como *intrínseco/a*

¹⁰ Véase epígrafe 4.1 “Las necesidades en el mercado del lujo” para una aclaración más detallada de ambas motivaciones

Por tanto, los estudios de mercado sobre el consumo del lujo deben utilizar métodos de segmentación socio-psicológica que permitan identificar claramente las diversas motivaciones de consumo.

Posteriormente, analizaremos los diferentes criterios que rigen las economías emergentes con respecto a las economías desarrolladas, pero adelantando que en lo relativo al consumo, existen diferencias que conviene destacar al menos en el marco del corto plazo.

Mientras que los mercados emergentes como China o India son más materialistas y presentan un consumo más preocupado por las apariencias externas, los mercados occidentales están generalmente más orientados a la satisfacción interna en los últimos tiempos. Por ello, las campañas de marketing implementadas en ambos contextos tendrán matices diferentes. En el primer grupo, éstas estarán enfocadas en potenciar el consumo conspicuo, mientras que en el segundo, las estrategias más acertadas estarán ligadas a unos valores firmes y visibles y al placer auto-dirigido. Lo ideal por tanto, es que los profesionales dirijan sus estrategias y segmenten los mercados en identificables agrupaciones de consumidores intrínsecamente y extrínsecamente orientados, proponiendo campañas de diseño con los valores y aspiraciones dominantes en ese mercado específico.

2.3 La exclusividad y el consumo de masas

Para muchos, el lujo no se logra a partir de la acumulación de múltiples bienes, sino a través de la compra de uno particular que normalmente no adquiriríamos en nuestro consumo diario. Varios estudios demuestran que dentro de las diferentes edades y grados sociales la mayoría de personas coinciden en que prefieren poseer un producto bueno a muchos malos y baratos (Yeoman y McMahon-Beattie, 2010). Prefieren adquirir una cosa buena y duradera a adquirir una barata que haga que tengan que comprar otra en un periodo limitado de tiempo. Esto implica que al menos una pequeña dosis de lujo es reclamada por las masas al preferir la calidad a la cantidad.

Datos de la Future Foundation (2010) reflejaban que los grupos de menor edad son los más aspiracionales: el 40% pagaría más por un par de pantalones vaqueros dentro de una categoría de lujo y más de la mitad estaría dispuesto a pagar más por un coche mejor.

Este enfoque en la aspiración y la experiencia expresa un énfasis creciente en la transformación personal, es decir, en la idea de que los consumidores quieren mejorar su vida. Mientras el lujo de anteriores épocas caracterizado por el consumo y el elitismo sigue en auge en economías emergentes como China, el aumento del poder de compra en la sociedad y sus aspiraciones hacia la experiencia y la indulgencia es lo que verdaderamente está impulsando los mercados de lujo. Aún así, destacar que, la actual crisis global ha hecho que se replantearan prioridades y actitudes frente al lujo y, en consecuencia, el comportamiento ha variado. En el análisis de mejores prácticas¹¹ analizaremos este ámbito en mayor profundidad y detallaremos algunas de las tendencias que se están produciendo en el mercado.

¹¹ Véase epígrafe 5 “Marcas específicas y sus experiencias”

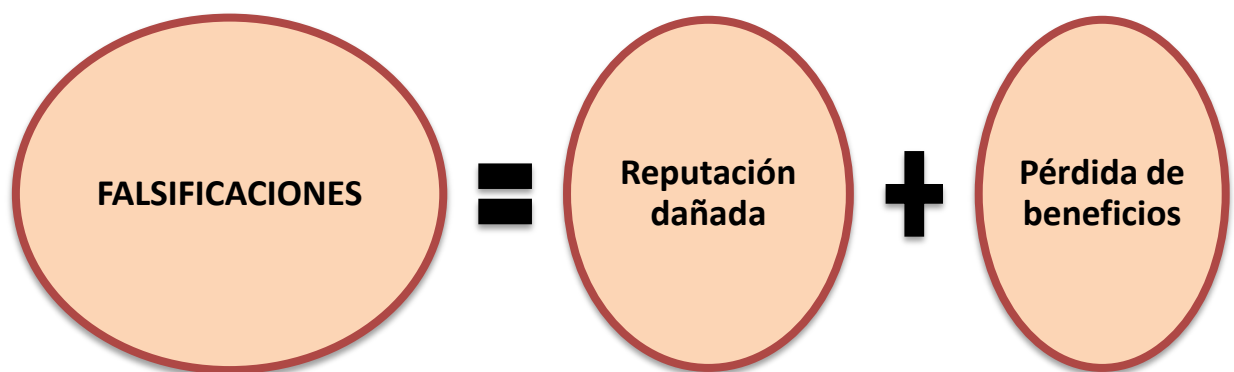
2.4 Las falsificaciones

La lucha de las firmas de lujo por lograr un mejor posicionamiento de sus marcas dentro de diversos mercados en una tarea incesante que requiere de una gran precisión. Sin embargo, cuanto mejor es el posicionamiento de las marcas, más atractivo resulta el producto o servicio para el mercado de las falsificaciones. Esto es así debido a que imitar un producto que no cuenta con la aceptación de los consumidores no resulta interesante. El negocio de las falsificaciones se ha ido extendiendo en las últimas décadas a un ritmo muy preocupante y el sector de lujo se ha visto muy afectado.

La cada vez mayor demanda de productos falsos es una de las piedras angulares de la falsificación (Cordel *et al*, 1996) como han examinado Penz y Sattinger (2008) en varios estudios realizados en diversos países.

Se han producido enormes pérdidas de ventas e impuestos en el sector, lo que ha llevado a poner en juego numerosos puestos de trabajo en países occidentales mayoritariamente (Harvey y Ronkainen, 1985; Nash, 1989). Los fabricantes no sufren daño sólo por el lado de los beneficios ya que la reputación de sus marcas también se ve muy afectada (Kay, 1990).

Figura 3: Falsificaciones



Fuente: *Elaboración propia*

Como podemos apreciar, las falsificaciones resultan ser un problema muy grave en el segmento de las marcas de lujo por la condición que confieren de pérdida de exclusividad.

El daño a la imagen de marca y reputación tiene que ser contenida por el aumento de la comercialización y de los costes en la relación con los clientes, lo que conduce a reducir el gasto en otras áreas de la empresa como la formación de los empleados o el desarrollo de productos (Chakraborty *et al*, 1996)

La literatura divide la falsificación en dos clasificaciones independientes: la falsificación engañosa y la no engañosa. La primera incluye todas las situaciones en las que el cliente es engañado sobre el origen real del producto, mientras la segunda, ocurre cuando el consumidor compra sabiendo que se trata de una falsificación (Bloch *et al*, 1993).

La segunda alternativa, la falsificación a sabiendas, fue abordada en un estudio realizado por Sophie Hieke (2010, p.167). En él, se trató de analizar el comportamiento y percepción de los consumidores en lo referente a las marcas de lujo y sus falsificaciones. Del análisis se extrajo que la mayoría de personas que compraban productos falsos no lo hacían considerando la acción ilícita o perjudicial para la marca original.

En esta misma línea, podemos decir que la mentalidad de los consumidores no coincide con la de las empresas. Los consumidores interpretan su compra de productos falsos como una acción semi-legal que no perjudica a la marca original.

Para autores como Soscia (2007) el desafío dentro del ámbito de las falsificaciones deberá estar orientado a agudizar la conciencia de los consumidores a ver este tipo de bienes como productos ilegales, haciendo hincapié en la realidad del daño a la marca original. Se debe buscar la fidelidad del consumidor al producto original trabajando más con la imagen y el significado simbólico de las marcas, en lugar de limitarse a afirmar hechos cognitivos (Hieke 2010, p.168).

3. La oportunidad de los mercados emergentes

3.1 Los mercados emergentes responden a la crisis

A continuación, expondremos algunos de los datos que proporcionó la agencia internacional Bain & Company en sus estudios “*Luxury Goods Worldwide Market Study*” durante los años de recesión.

De acuerdo a los resultados extraídos por el estudio de mercado realizado por Bain & Company, el mercado del lujo que parecía inmune a las fluctuaciones económicas, comenzó a sentir los efectos de la desaceleración económica mundial en el año 2008. Se hablaba incluso de una posible futura recesión. Sin embargo, las expectativas de un aumento en el gasto de los individuos de alto valor neto de los bienes de lujo de algunos países solventaron los malos tiempos. Este aumento oscilaba entre el 20 y 35 por ciento en los mercados emergentes como Brasil, Rusia, China e India. Comenzaba así una nueva era, la era de las economías emergentes, que daba claridad a la época de turbulencias a nivel mundial. Los datos y las expectativas proporcionaron un flujo de optimismo hacia las perspectivas a largo plazo del mercado de bienes de lujo en todo el mundo.

El estudio reveló que se produciría una fuerte desaceleración que contrastaría con el potencial de crecimiento vivido en años anteriores. De un ritmo del 6,5% observado en 2007, o el registrado en 2006 del 9%, se pasaría al 3% en 2008. La directora Claudia D´Arpizio, socia de Bain y autora principal del estudio, anunció que algunos sectores del lujo entrarían en recesión, y que la duración y el impacto dependerían en parte de cómo las empresas reaccionasen. Recalcó también que aquellas marcas más internacionales y diversificadas serían las más resistentes.

Los denominados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) representaban en 2011 aproximadamente el 20 por ciento del mercado mundial de lujo. Las tasas de crecimiento del mercado del lujo en estos países oscilaban entre el 20 y el 30 por ciento durante los años de crisis, y se estima que su contribución al mercado global del lujo alcance el 36 por ciento para el año 2015, poseyendo así la mayor base de consumidores del mundo. Los ricos de las economías emergentes son muy ricos.

El primer desafío claro en estos mercados fue la educación y el conocimiento acerca de la industria del lujo (Som, 2011, p.75). La experiencia muestra cómo la educación ha diferenciado es sector lujoso y aquellos compradores potenciales desean contrastar, ver, comparar y experimentar aquello que quieren comprar. No existe una estrategia global para el mercado del lujo, y las empresas que se adentraron en estas nuevas economías tuvieron que realizar un estudio exhaustivo antes de entrar.

El segundo gran desafío para las marcas de lujo fue el tamaño y la población de estos países (Som, 2011, p.76). Los países BRIC son los más poblados del mundo y esto puede suponer una gran ventaja por un lado pero también una desventaja por otro. La cuota de mercado potencial es mucho mayor y las empresas pueden obtener extraordinarios beneficios si juegan bien sus cartas. Por otra parte, establecer estrategias adecuadas puede ser un reto complicado debido a la diversidad de necesidades y expectativas en mercados tan amplios. Si cogemos estos cuatro países y los juntamos constituyen casi la mitad de la población mundial.

Durante estos años de crisis, las empresas han visto como estas economías respondían muy favorablemente en el ámbito del sector del lujo estableciéndose también las primeras herramientas para alcanzar actuaciones exitosas. Se trata de mercados con unas posibilidades extraordinarias pero que indudablemente requieren de un conocimiento profundo antes de tomar la decisión de apostar por adentrarse en ellos.

Figura 4. Los países BRIC en la época de recesión

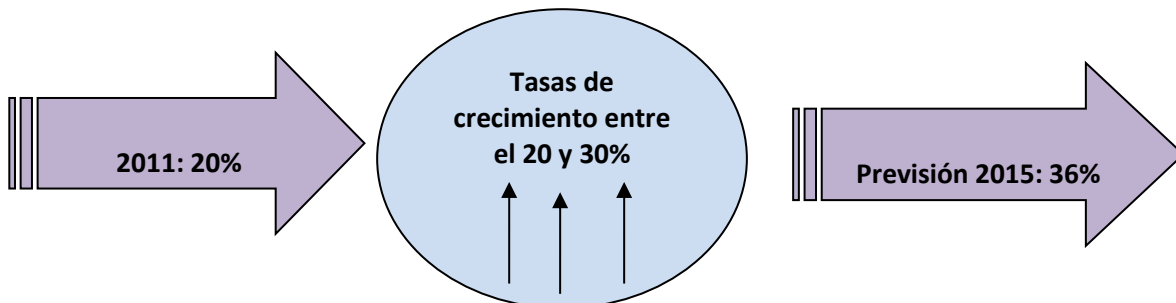
BRASIL

RUSIA

CHINA

INDIA

CONTRIBUCIÓN AL MERCADO GLOBAL DE LUJO



DESAFIOS CLAVE

1. **Educación y conocimiento** de la industria del lujo: no existe una estrategia única global
2. **Tamaño y población** de los países

Fuente: elaboración propia

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

4. DISTINTAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS VÁLIDAS EN EL SECTOR

4.1 Las necesidades en el mercado del lujo

Como ya indicábamos en la primera parte de este trabajo¹², el consumo de bienes de lujo viene expresado por las necesidades y aspiraciones de los consumidores. Dentro del ámbito que estamos trabajando, las aspiraciones de los consumidores en base a su comportamiento hacia el lujo se pueden explicar a partir de la Teoría de la Autodeterminación.

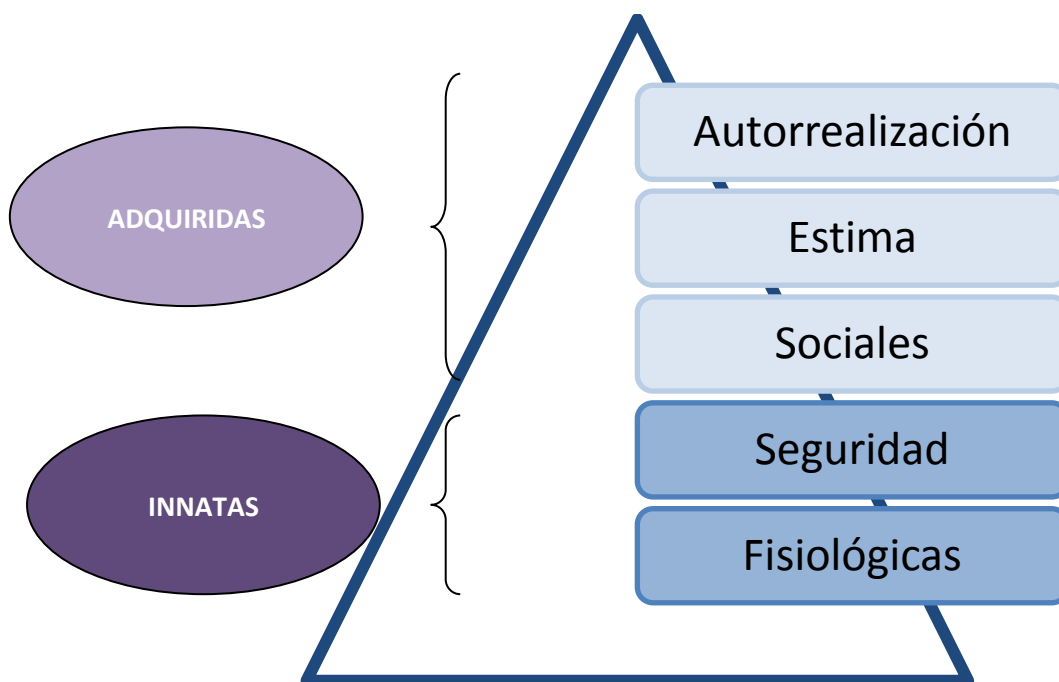
Sheldon (sheldon et al. 2004) la definió como aquella teoría de la motivación humana preocupada por el desarrollo y el funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales, afirmando que los seres humanos son organismos activos con una tendencia natural hacia la psicología, el crecimiento y el desarrollo. Este proceso se alimenta y mantiene a través de unas necesidades básicas, universales, innatas y esenciales para el bienestar. Ese estado de satisfacción dependerá de la medida en que esas necesidades son satisfechas, en base a la capacidad y fuerza que cada individuo posee en el transcurso del proceso.

Muy unida a la Teoría de Necesidades de Maslow (1954), ésta también alude al afán por parte de los consumidores de alcanzar unas necesidades posteriores, necesidades que

¹² Véase *supra* epígrafe 2.1 “El consumo de bienes de lujo”

van más allá de las inicialmente básicas. Conocemos la construcción que Maslow hizo de su pirámide y su clasificación de las necesidades humanas. Coloca en la base las necesidades innatas, fisiológicas y de seguridad, continuando en sentido ascendente las necesidades adquiridas: sociales, estima y autorrealización. Aunque ha sido ampliamente utilizada en el campo del marketing desde sus inicios, se le plantean objeciones.

Figura 5. La pirámide de Maslow



Fuente: *Elaboración propia*

Un amigo de Maslow, el gurú de la gerencia Warren Bennis ya apuntaba que en Maslow subyacía un increíble optimismo sobre la naturaleza humana y la sociedad, es decir: una cierta ingenuidad, que le hace ver las posibilidades de crecimiento como infinitas, hablando más de posibilidades que de restricciones. Típico por otro lado de su momento: el sueño americano de los años 50 y su espiral ascendente. (Kremer y Hammond, 2013)

Por otro lado, Maslow no tuvo en cuenta que las distintas circunstancias político sociales en las que se encuentra el individuo, o su propia construcción psicológica, pueden hacer que se focalicen los esfuerzos en la satisfacción de necesidades adquiridas aún poniendo en peligro las más básicas o innatas.

Sin embargo, en contraposición a la teoría de Maslow, que vendría guiada por un autopilotaje, esta corriente sugiere que el comportamiento de los individuos es autodeterminado. La Teoría de la Autodeterminación sostiene que existe una estrecha relación entre la satisfacción psicológica de necesidades y la búsqueda de metas personales, surgiendo de dicha combinación la tendencia de los individuos a priorizar los intereses que mantienen una consonancia con sus necesidades más importantes.

Kasser y Ryan (1993, 1996) argumentan que todo consumidor persigue objetivos de vida, y que las aspiraciones universales pueden ser clasificadas en base a dos metas claramente identificables: extrínsecas e intrínsecas.

Las aspiraciones extrínsecas tienden a reflejar el ámbito más social del consumidor. Buscan satisfacer necesidades de tipo externo e irían muy unidas a las definiciones de lujo expresadas por Kapferer (1997) y Cornell (2002) al comienzo de este trabajo¹³: el reconocimiento de valor por parte de los demás, la exclusividad o el apéndice de las clases dominantes son expresiones muy ligadas a este tipo de metas. Como podemos apreciar en la tabla 2 de “Las dos posibles metas inmersas en el universo del lujo” algunos de los posibles fines que los consumidores tratan de satisfacer en este sentido podrían ser el éxito financiero, el reconocimiento social o el aspecto atractivo. Los individuos son motivados por el deseo de ganar elogios y ser recompensados.

Por otra parte, las metas intrínsecas tienen un ámbito mucho más personal y por ello se nutren de un carácter más subjetivo que dependerá de lo que cada consumidor interprete. Son orientadas por razones autónomas y buscan la satisfacción personal, el disfrute interno que llega a cada consumidor. Como las definiciones de Voltaire y

¹³ Véase *supra* epígrafe 1.2 “El concepto del lujo”

Lacroix, son metas mucho más confusas que se centran en el actual deseo de las sociedades de experimentar y poseer pero en base a unos criterios de crecimiento personal: “el lujo es ser uno mismo”. Como apreciamos en la tabla 2 de “Las dos posibles metas del universo del lujo”, la auto-aceptación, los sentimientos de filiación y comunidad o la condición física son algunas de las ideas que rigen esta perspectiva interna.

Ambas metas pueden ser analizadas y pueden recibir respuesta desde la perspectiva del consumo del lujo. La naturaleza de las aspiraciones extrínsecas posee un carácter especialmente relevante dentro de este ámbito y ha acompañado a la evolución del lujo desde sus comienzos. En este sentido, gran parte de los bienes de lujo, pueden ser comprados por su potencial para satisfacer este tipo de aspiraciones, que confieren estatus y prestigio al comprador (Amaldoss y Jain 2005).

Cabe destacar que en los últimos tiempos, las metas intrínsecas representan un papel cada vez más importante sobre todo en las sociedades occidentales. Los consumidores están cada vez más concienciados y la cultura del despilfarro está perdiendo fuerza. Es por ello, que este tipo de metas están constituyendo una revolución en el universo del lujo. Podríamos decir, como ya se apuntó, que la ostentación como valor en el mercado del lujo ha ido perdiendo fuerza para abrir paso a una nueva era, donde los consumidores buscan cada vez más que las marcas reflejen sus preocupaciones por los problemas sociales y medioambientales. La creciente competitividad en este sector durante los últimos años ha hecho posible que el consumidor posea un elevado número de marcas por las que optar dentro de una misma categoría; de ahí que si una de las marcas no responde a sus expectativas, se decantará por otra de similares características. Así lo expresaba María Fernanda Tacchini, coordinadora del Centro de Estudios para el Lujo Sustentable: *"Quienes usan productos y servicios de lujo como símbolo del éxito pretenden que las marcas reflejen sus preocupaciones y aspiraciones por un mundo mejor, que engloba valores profundos como el medio ambiente y temas sociales"*

La asignación de valor por parte de los consumidores es una tarea personal, pero en la actualidad, las empresas se están viendo obligadas a desempeñar acciones bajo el marco de un discurso legítimo que perdure en el tiempo. Se ha desarrollado el deseo de vivir

experiencias que generen un enriquecimiento individual. Mientras las marcas hasta no hace mucho tiempo estaban enfocadas exclusivamente en las ventas y la generación de beneficios, hoy en día, la atención al cliente y la personalización ostentan un papel fundamental. Un ejemplo de cómo las marcas tratan de dar respuesta a esta cada vez más ampliada tendencia podría ser el siguiente:

Loewe presenta Amazona Atelier, un espacio donde idear su propio bolso: *“Con más de 130.000 combinaciones posibles de tamaño, color y material, este icono de Loewe puede ser personalizado a su gusto [...] Una vez que su reserva sea confirmada, su bolso será elaborado por expertos artesanos de Loewe y podrá recibirlo en un período de 14 semanas. Un certificado acreditará la exclusiva elaboración a mano del bolso. Combinando su Amazona¹⁴, recibirá este certificado en un tarjetero elaborado en la misma piel y color.”* (Página Oficial de Loewe)

Por otro lado, Apple lanzó la posibilidad de grabar los ordenadores y demás aparatos electrónicos con las iniciales de su propietario.

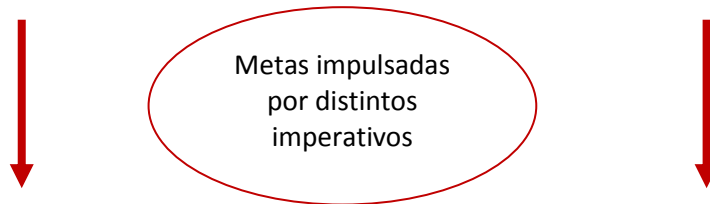
En ambos casos, la creación de valor para el consumidor supone un coste adicional.

Es fundamental que las empresas sepan definir bien el tipo de metas que buscan sus clientes o clientes potenciales. De esta manera, las estrategias que deseen implantar encajaran mejor con las aspiraciones de los consumidores y por consiguiente serán más exitosas y aceptadas por un número mayor de individuos.

¹⁴ Raras son las veces que la moda se convierte en materialización de los vientos de cambio. (Una de estas veces fue en 1947, cuando el “New Look” de Christian Dior encapsuló el ánimo del París de posguerra). En 1975 Loewe lanza el primer bolso flexible de la historia, en un ante deportivo y sin forro. La era de Franco ha llegado a su fin y las mujeres españolas reciben al Amazona con los brazos abiertos: un nombre que alude a la fuerza de la mujer, que simboliza su libertad. En todo Occidente las mujeres descubren la igualdad e independencia – y se hacen con este accesorio feminista y femenino. El adelanto técnico que permite que un bolso de lujo sin forro sea posible es logrado gracias a los maestros artesanos que aseguran que cada puntada, dentro y fuera del bolso, sea perfecta. (Página oficial de Loewe 2014)

Tabla 2. Las dos posibles metas inmersas en el universo del lujo

METAS EXTRÍNSICAS	METAS INTRÍNSICAS
<i>Éxito financiero:</i> dan lugar a aspiraciones relacionadas con el dinero y el lujo	<i>Auto-aceptación:</i> en base al crecimiento personal
<i>Reconocimiento social:</i> necesidad de ser aceptados socialmente	<i>Filiación:</i> necesidad de ser identificados y unidos a alguien
<i>Aspecto atractivo:</i> muy unido a la imagen particular que cada individuo cultiva a lo largo de su vida	<i>Sentimiento de comunidad:</i> sentirse útil dentro de la comunidad a la que pertenecen
	<i>Condición física:</i> estar dotados de un grado de salud mínimo



Orientación externa caracterizada por la preocupación de los individuos de cómo son percibidos por los demás. Tienden a ser motivadas por el deseo de ganar elogios y ser recompensados

Orientación interna caracterizada por razones autónomas. Estas aspiraciones personales buscan la satisfacción, el disfrute o el significado o percepción personal.



Ambas metas aspiracionales guardan una estrecha relación con **EL UNIVERSO DEL LUJO**, desde la base de dos fundamentos totalmente opuestos

Fuente: Elaboración propia

5. MARCAS ESPECÍFICAS Y SUS EXPERIENCIAS

5.1 DEL LEGADO HISTÓRICO A LA INNOVACIÓN: DOS FUENTES DEL SECTOR DEL LUJO

Si bien es cierto que la historia de la marca sigue siendo un referente en cuanto a atributos del lujo se refiere, en la actualidad, las grandes innovaciones tecnológicas disponen de una bienvenida extraordinaria por parte de los consumidores. Es por ellos, que en algunos casos, los consumidores aprecian tal condición y los diseños novedosos traspasan las fronteras de la tradición y legado. Podríamos decir que a la fuente tradicional de legado histórico que ha caracterizado el mercado del lujo durante siglos, se le une una nueva fuente que da respuesta a la incesante revolución tecnológica de las últimas décadas: la innovación.

A pesar de constituir dos fuentes totalmente distintas existen características compartidas que hacen que en esencia el lujo permanezca similar. Una de ellas podría ser la calidad.

Si nos fijamos en los dos ejemplos descritos en la tabla 3 de “Tradición y legado vs innovación tecnológica”, vemos como Loewe y Apple, dos marcas claramente diferenciadas en base al legado histórico y la innovación, responden rotundamente al atributo al que hacemos referencia, uno de los más característicos del mercado del lujo, la calidad¹⁵: *“Hacer ropa de piel no es algo que se aprenda rápido. Alrededor del 60 por cien de lo que hacemos es a mano, pero no es porque seamos chapados a la antigua sino porque es la mejor manera de hacerlo. ¡Se necesitan treinta años para perfeccionar esta técnica! Pero tenemos suerte. Las pieles con las que trabajamos siempre se eligen por su calidad y no por su coste, por lo que siempre son las mejores”* (Jesús López, del taller de prêt-à-porter² de Barcelona). El grupo al que pertenecen LVMH también hizo hincapié en la vital importancia de la calidad: “Un producto de lujo es un producto excepcional [...] nuestras marcas continúan creando la excepcional calidad que le deben a sus consumidores y haciendo esto, dan vida a su leyenda y

¹⁵ Véase apartado “B)La calidad superior” del epígrafe 1.3 “Las características del lujo”

permanecen intemporales. La inflexible demanda por calidad del Grupo se extiende naturalmente más allá del diseño de los productos y su manufactura, es un elemento fundamental de todo el ciclo de vida hasta el momento de la compra, e incluye la estética y sofisticación de nuestras tiendas y exhibiciones” (LVMH, 2002, p. 16). Por su parte, en el caso de Apple: “Nunca haremos un producto de mala calidad”, así lo dijo Tim Cook, su presidente, si bien no descartó que fuera a sacar una versión más económica del Iphone.

Como podemos observar en la tabla 3 de “Tradición y legado vs innovación tecnológica” cada empresa tiene una visión, misión y objetivos claramente diferenciados. Sin embargo, ambas han conseguido que sus clientes perciban sus productos como lujosos, evocadores de una calidad, exclusividad y precisión asombrosa. Pese a pertenecer a distintos sectores dentro del mismo universo del lujo y estar nutridos de dos fuentes de lujo diferentes, legado histórico por parte de Louis Vuitton e innovación en el caso de Apple, ambas marcas son dos ejemplos claros de éxito.

Tabla 3. TRADICIÓN Y LEGADADO VS INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Dos visiones - dos casos de éxito

LOUIS VUITTON	APPLE
<p>“La fecha de su fundación, 1846, confirma a Loewe como uno de los más antiguos proveedores de artículos de piel de lujo del mundo”</p> <p>“Soberbia artesanía que data del siglo VIII, cuando el cuero cordobán español comenzó a ser apreciado entre las monarquías de Europa”</p> <p>“Privilegiada napa, suave como el terciopelo” “Artesanos tan expertos que son capaces de construir bolsos ultra suaves y sin forro, en los que el interior es tan perfecto como el exterior”</p> <p>“¿Se puede aprender sobre una cultura a través del vuelo de un pañuelo de seda? Sí, si es de Loewe y está embebido del alma de España.”</p> <p>“Las Meninas, fundamental obra que Velázquez pintó en 1656 y que hoy figura en el Museo del Prado, inspiró otro éxito de ventas: ‘Meninas’, una colección de pañuelos de seda que se identifica por sus cuatro líneas de pespunte, eco de las puntadas hechas a mano en los bolsos de piel. Verdaderas obras de arte contemporáneo, los trabajos sobre seda conservan íntimos lazos con la simbología cultural española.”</p>	<p>Misión: <i>“Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación”.</i></p> <p>Visión: <i>“To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind” (Crear una contribución al mundo, creando herramientas para la mente y el avance de la humanidad).</i></p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar productos innovadores con superioridad en el fácil manejo. - Brindar a los clientes la mejor experiencia con el uso de los productos. <ul style="list-style-type: none"> - Expandir la red de distribución para alcanzar más clientes. - Invertir en investigación y desarrollo para crear productos y servicios cada vez más sobresalientes

Fuente: Elaboración propia con datos de la página oficial de Loewe y página oficial de Apple

5.2 TENDENCIAS ACTUALES EN EL SECTOR

Resulta interesante analizar también tres de las tendencias que han tomado importancia en las últimas décadas como consecuencia de la necesidad de adaptación a la demanda y expectativas de mercado. La crisis económica global sufrida estos años o el cambio de mentalidad hacia un lujo mucho más personal en las economías occidentales han hecho que estas nuevas líneas de lujo irrumpen con fuerza en el mercado y hayan encontrado un hueco estable donde posicionarse.

5.2.1 Alquiler de lujo

Acorde a los datos publicados por la Future Foundation (2010) casi una cuarta parte de los consumidores entre 15-24 años y más de una quinta parte de los consumidores en el rango de 25-34 años, son favorables a la idea de acceder al lujo a partir del alquiler de productos. Esto es síntoma de que el atractivo de los productos de lujo en alquiler en lugar de compra presenta un crecimiento significativo. Esta tendencia, concuerda con otra evolución notoria en el consumo del lujo que viene caracterizada por una intolerancia cada vez mayor a la cultura del despilfarro y consumismo derrochador. Sigue existiendo ese sentimiento ultra-hedonista¹⁶ que ocasionalmente ciertos individuos quieren satisfacer a través del lujo, y aunque en la última década destaque un lujo mucho menos ostentoso, sigue siendo, aunque cada vez un comportamiento más cuestionado, una motivación potente y universal.

Bag, Borrow or Steal fue la pionera en ofrecer al mercado el concepto de préstamos de lujo y está liderando una revolución a partir de su página web (www.bagborroworsteal.com) permitiendo a personas sin salarios elevadísimos la oportunidad de formar parte de ese ansiado estilo de vida lujoso, asistiendo a eventos o utilizando temporalmente ropa o complementos de sus diseñadores favoritos.

¹⁶ RAE (2002): 1. Ultra: (Del lat. *ultra*). Dicho de una ideología: Que extrema y radicaliza sus opiniones.
2. Hedonista: adj. Perteneciente o relativo al hedonismo. "Hedonismo": Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida.

Por su parte, Ferrari o Aston Martin ofrecen la oportunidad de disfrutar algunos de sus modelos durante un día a través del Club de Automóviles Clásicos. A su vez, páginas web como Ebay o Portelo animan a los consumidores a pujar por productos lujosos de segunda mano a precios más reducidos.

Este tipo de iniciativas ponen de manifiesto como se está dando un creciente cambio de aires en la mentalidad del consumidor en lo relativo a la posesión de productos de lujo. Gracias a esta posibilidad de acceder a lo que en otras circunstancias sería inaccesible para la gran mayoría, el consumidor ya no tiene esa necesidad de poseer para disfrutar, sino que puede adentrarse en el mundo del lujo sin tener que pagar precios desorbitados para vivir la experiencia. Tienen alternativas para vivir el glamour¹⁷ característico del lujo por un tiempo determinado y a un precio asequible.

5.2.2 Búsqueda de descuentos y promociones

La búsqueda de descuentos y promociones se está convirtiendo en un comportamiento cada vez más atractivo y socialmente aceptado. Las personas buscan que las empresas premien su fidelidad con detalles u ofrezcan ciertos atractivos que impulsen sus deseos de comprar una u otra marca. Flatters y Wilmott (2009) llaman a esto el “consumo de mercurio” (mercurial consumption) a través del cual los consumidores buscan gangas abiertamente. A este tipo de expectativas dan respuesta empresas como Farecast (www.farecast.com) que aconseja a los viajeros acerca de cuál es el mejor momento para comprar un billete de avión o el precio que mejor encaja con sus necesidades.

Por otra parte, existen distintos medios en la red donde los consumidores tienen la oportunidad de disfrutar de descuentos de hasta un 60% a través de Little Emperors (www.littleemperors.com) o Vente-Privée (www.vente-privée.com), en marcas tan prestigiosas como Cartier o Jimmy Choo por ejemplo. También encontramos este tipo de servicios en superficies comerciales como Las Rozas Village en Madrid, dónde se ofrecen descuentos en artículos de temporadas pasadas de firmas como Loewe o Armani.

¹⁷ RAE (2002): Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición, establece como “glamour” un término que hace referencia a un encanto sensual que fascina

5.2.3 Exclusividad

Las empresas son organizaciones lucrativas y como tal buscan obtener beneficios. En este contexto, puede resultar atractivo acercarse al consumo de masas, pero no podemos perder de vista que estamos hablando de lujo, y que lujo implica exclusividad. Algunas de las marcas de lujo que optan por ofrecer un consumo más accesible corren el riesgo de ser percibidos como demasiado accesibles y perder su posición de atractivo y exclusividad. Este es un reto cada vez mayor para muchas de las grandes firmas de lujo, que queriendo satisfacer las crecientes necesidades de mercado, han podido dejar a un lado su naturaleza básica inicial.

No se trata sólo de las acciones o estrategias llevadas a cabo por las empresas, sino más bien de la percepción que los consumidores finalmente tienen. En el ámbito de los bolsos, muchas marcas como Louis Vuitton, Prada o Gucci han tenido que luchar contra la incesante aparición de imitaciones que provocan un impacto brutal en la percepción de exclusividad.

En definitiva, las marcas más lujosas que se han sobre-expuesto al llevar demasiado lejos su vinculación a un mercado de masas, deben buscar mantener sus credenciales de lujo. Una posibilidad podría ser diferenciar entre un lujo absoluto sólo apto para algunos nichos, y otro en que si se busque dar acceso a lo que a priori parece inaccesible. En el próximo apartado, cuando analicemos de qué manera se ha visto afectado este sector por la crisis, hablaremos de algunas de las firmas de lujo que han seguido el camino de este tipo de estrategias mixtas.

5.3 El universo del lujo y la crisis económica global

La evidencia nos confirma que el lujo no se enmarca en un sector específico. Podemos encontrarlo en diversos ámbitos de la economía: ropa y accesorios, automóviles, servicios, comida y bebidas y así, hasta en infinitos lugares dónde la percepción de lo lujoso viene determinada por el consumidor y sus expectativas.

Este dominio transectorial del lujo se puede entender en términos de una serie de paradojas (Sicard, 2003) en el sentido de que, aunque las características del lujo pueden influir periféricamente en la comercialización y compra de ciertos bienes y servicios que no son de lujo, éstas contradicen ampliamente la “normalidad” del comportamiento de los consumidores y la teoría económica clásica. La comprensión de esta paradoja, es clave para entender el comportamiento empresarial y de los consumidores durante la reciente crisis económica.

Los bienes de lujo no son comprados para satisfacer las necesidades más básicas, como la ropa, el hambre o la sed, y su función es en gran parte un derivado de su precio. El precio de venta al que se venden la mayoría de artículos de lujo contradice en algunas ocasiones y dependiendo de las percepciones de los compradores, la Teoría Económica Clásica. Vemos como con estos productos se da muchas veces que, la demanda, en vez de aumentar con una disminución del precio, puede seguir la trayectoria opuesta. Por ejemplo, un producto que valga 100 euros puede resultar más atractivo para el habitual comprador de lujo que uno que valga 25, independientemente de que las diferencias intrínsecas sean insignificantes. El cliente interpretará que el precio más elevado, corresponde a un producto mejor, y la demanda del bien más caro aumentará. Esta característica es un poderoso dominio del universo del lujo, pero es necesario aclarar que la curva de demanda no aumenta indefinidamente y de forma paralela con el precio. Una vez se alcanza cierto umbral, la demanda caerá o se soltará por completo.

Retomando las ideas de Veblen (1899), que refutaron la noción generalizada de que la demanda agregada únicamente se podía calcular combinando curvas de demanda individuales, explican las diferencias entre la comercialización de bienes de lujo y la

teoría económica. En contraposición a la economía clásica, el fenómeno que estamos estudiando es más dependiente de los conocimientos de psicología, sociología y semiología.

Como indicábamos en el epígrafe anterior, algunas de las más prestigiosas marcas han optado por estrategias mixtas que les proporcionasen mayor cuota de mercado sin perder exclusividad. Son sin duda acciones, que si bien probablemente no se hicieron pensando en la actual crisis que ha vivido el mundo, han sido de gran ayuda y han reportado extraordinarios beneficios a las firmas. A continuación vamos a analizar dos de los casos más relevantes:

5.3.1 Louis Vuitton y Marc Jacobs

Marc Jacobs, director artístico de Louis Vuitton, decidió lanzar en 2001 la línea Marc by Marc Jacobs. Los accesorios, ropa y artículos de moda que en ella se ofertaban eran sin duda mucho más baratos y accesibles que los presentados por su primera línea Marc Jacobs Collection. La distinción entre el lujo menos accesible de su primera línea y el notablemente más accesible de su nueva colección, fue una estrategia alentada por el grupo LVMH, cuya participación mayoritaria en Marc Jacobs se remonta a 1997.

El estilo de Marc by Marc Jacobs podría ser descrito como divertido, urbano y más desenfadado mientras que su colección más antigua inspiraba sofisticación y aires de grandeza. Un abrigo de cuero de la primera línea podría rondar los 2800 euros, mientras que en su segunda línea se podían encontrar bolsos por menos de 70 y su vestido más caro no sobrepasaba los 450 euros.

Marc Jacobs Collection se externalizó a través de un acuerdo de licencia con la compañía italiana Staff International, Marc by Marc Jacobs sigue perteneciendo a la casa.

Esta división del mercado a través de dos marcas con la identidad del mismo creador constituye un ejemplo claro de cómo la coexistencia y respuesta a dos nichos de mercado diferentes puede ser exitosa. Desde su creación, la nueva línea ha abierto más de 150 tiendas en todo el mundo.

5.3.2 Dolce & Gabbana

Domenico Dolce y Stefabo Gabbana adoptaron en su día una estrategia similar. Sus primeras colecciones se comercializaban bajo el nombre de Dolce & Gabbana e incluían elementos inaccesibles para la mayoría de los mortales como vestidos de noche por valor de 120000 euros. Su estrategia fue lanzar D & G, una segunda línea más barata y orientada a un público más joven. Desde el año 2006, esta novedosa idea fue testigo de unas ventas anuales escandalosas y un crecimiento promedio del 8% anual. Para finales de 2010, las ventas alcanzaban cifras que sobrepasaban los 700 millones de dólares que se traduce aproximadamente en el 44% de los ingresos totales del grupo.

¿Qué podemos extraer de estas estrategias?

Los dos ejemplos poseen características comunes. Ambas marcas están fuertemente dominadas por la personalidad de sus fundadores. Un diseñador carismático como Marc Jacobs, es capaz de abordar con éxito la distancia entre el lujo accesible y el inaccesible, la distancia entre Marc by Marc Jacobs y Louis Vuitton. Lo mismo sucede con Domenico y Dolce, capaces de reinventarse y sucumbir a las nuevas generaciones con un mayor grado de libertad creativa. Ninguno de los dos ejemplos dan las espaldas a sus orígenes y sus símbolos emblemáticos, pero ambos son capaces de responder a las nuevas necesidades que exige el mercado.

Por otro lado, cabe destacar que ambas marcas han tenido éxito en la reducción de sus costes. La producción interna y la gestión rigurosa de sus cadenas de suministro, al igual que un mayor control sobre la distribución, les ha otorgado un valioso margen en relación a otros fabricantes mayorista y minoristas. Pero, sin duda, como ya hemos comentado, uno de los factores más importantes de su éxito ha sido el lanzamiento de sus productos más accesibles orientados a un extremo inferior del mercado antes de la terrible recesión económica de los años 2007 y 2008. Si bien en un primer momento estas segundas líneas no fueron percibidas o creadas para dar respuesta a la crisis, si se han convertido después en estrategias muy coherentes de mayor negocio para las firmas en estos tiempos. Han sabido reinventarse pero sin perder de vista el valor del lujo de la trascendencia.

5.3.3 El caso de China

Durante los años de crisis, China asumió el papel de motor de crecimiento dentro de la industria del lujo siendo su auge exponencial. La demanda de productos de lujo por parte de los consumidores chinos está muy relacionada con la idea de reflejar un estatus superior dirigido a través de productos exteriormente visibles.

Un gran número de chinos, con ingresos anuales de entre 10000 y 20000 euros forman parte del mercado y adquieren productos de lujo accesibles, ahorrando a menudo durante meses para comprar un bolso o un reloj. Además, en este país, el gasto en lujo se expande a través de una edad demográfica mucho más profunda y extensa que la que podemos observar en Europa o Norte América. Según un estudio realizado por la consultora McKinsey (2013), el consumo de bienes de lujo es mucho más joven en China. Mientras en Europa encontramos que aproximadamente el 30% de jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 34 años consumen bienes de lujo, esta cifra asciende al 50% en el mercado Chino.

Por otro lado, el número de millonarios en China ha tenido un crecimiento espectacular en los últimos años, y eso, sin duda, ha impulsado el consumo del sector de lujo. Pero, el impacto positivo en las compras de artículos premium¹⁸ de este mercado no se ha reflejado sólo en el interior de China. Los turistas chinos se convirtieron durante este tiempo en los mayores consumidores extranjeros de compras de lujo en las tiendas europeas y americanas. De acuerdo a un estudio realizado por el Boston Consulting Group¹⁴ (2010), el 70 por ciento de los compradores chinos preferían comprar si se producía la oportunidad en tiendas extranjeras situadas fuera de china.

Desde la crisis económica y financiera iniciada en los años 2007 y 2008 el mercado chino ha ido creciendo y tirando del sector de lujo, destacando espacios como la joyería y relojes que llegaron a representar más del 30% del mercado global (Olorenshaw, 2011).

Se vivió una época caracterizada por un fenómeno novedosos, el denominado “Release phenomena”¹³. Éste, venía explicado de esta manera: un límite a largo plazo o restricción se retira creando así una exuberancia y la urgente necesidad de poseer y experimentar todas las cosas buenas de la vida. Los consumidores chinos buscan expresar su riqueza, mostrar apariencia frente a los demás y por ello, una de las estrategias que más éxito ha tenido en esta economía ha sido la estrategia del logo¹² (Som, 2011).

Cuanto más grande es el logo, mayor es la tendencia a presumir.

Para abarcar el mercado Chino, las empresas han llevado a cabo diferentes estrategias. Dentro de este mercado emergente no ha habido una única estrategia posible que diera un resultado eficaz, sino que la diversidad de acciones ha resultado ser un hecho.

La prestigiosa marca de lujo Hermès, decidió embaucarse en una estrategia muy arriesgada y novedosa para la historia de la marca. Creó una marca local, que sólo se vendería en China y que se produciría en el mismo país también. Con la apertura de su primera boutique en Shanghai, fue la primera vez que la sofisticada firma creó una

¹⁸ Premium es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo “Premium” sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan una cantidad adicional

marca separada y muy diferenciada, y por consiguiente, la primera vez que incurría en posibles ingresos con productos que se fabricaban en China.

La exclusividad, su limitada fabricación y la alta calidad de la marca francesa han sido parte de su ADN desde su creación, pero decidieron establecerse en China con esta estrategia. A diferencia de Louis Vuitton o Gucci, la firma francesa ha tenido un crecimiento mucho más lento en su ritmo de expansión debido a su deseo de preservar su exclusividad y mantener su posición de verdadero lujo.

Por otro lado, la también firma francesa Chanel, lanzó colecciones específicas en el país teniendo muy presente el perfil del consumidor chino. El estilo elegido en sus diseños emulaba conscientemente el *cheongsam*¹⁹ chino.

De todo esto, podemos concluir como distintas compañías escogieron diversas estrategias para dar respuesta a un mismo mercado emergente. Una de ellas apostó por la fabricación de productos que claramente se distanciaba de sus artículos originales, mientras que otra decidió introducirse en el mercado adaptando su producto al mercado local pero sin distanciarse de la esencia de su ADN.

¹⁹ Vestido recto ajustado de seda con cuello alto, manga corta y una falda de hendidura, usado tradicionalmente por las mujeres chinas e indonesias.

Figura 6. Un mismo mercado – Dos estrategias exitosas



Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, el mercado chino ha sido una bendición para los coches de lujo que experimentaron una disminución de ventas en mercados europeos y norteamericanos. La mayoría de coches de lujo tienen salas de exhibición muy prestigiosas donde se encuentran los modelos más exclusivos y sofisticados. Beijing y Shanghai se coronaron como ciudades estrella para el universo de los coches de lujo. En el Shanghai Auto show 2011, en plena crisis mundial, se vendieron cinco modelos de la serie de Aston Martin 77, valorados en 5 millones de euros aproximadamente. Marcas como Rolls-Royce, Bentley, Ferrari o Lamborghini cosecharon también excelentes resultados. El “Automotive Market Research”¹⁵ reveló que se vendieron 727.000 coches “high-end”¹⁶ en 2010, convirtiéndose en el segundo mercado más grande del mundo para marcas como Ferrari o Lamborghini.

5.3.4 El caso de India

Según algunos expertos, India es el mercado del mañana. Mientras los mercados maduros luchan contra la recesión y la inestabilidad económica, el mercado de lujo de este país se mostró tan atractivo como siempre durante esta época.

El camino que deben seguir las empresas para adentrarse en este mercado de tremendas oportunidades no es un reto fácilmente superable. La entrada puede no ser complicada, pero permanecer en este mercado en el largo plazo, con una presencia positiva, es todo un reto.

Los consumidores de lujo de la India son conscientes del valor y contemplan constantemente productos elegantes y estéticos, así como aquellos servicios que son complementarios a la naturaleza. La artesanía y los firmes valores son conceptos muy importantes para los consumidores indios y por tanto, también para la creación de relaciones a largo plazo.

El libro escrito por Glyn Atwal, profesor asociado de la Escuela de Negocios de Borgoña y Soumya Jain, editor jefe y director ejecutivo de Luxury Facts, “The Luxury Market in India: Maharajas to Masses”, tiene como objetivo allanar el camino a las

marcas de lujo internacionales. Aclamado como "un gran paso adelante en la inteligencia de negocios de lujo", el libro esclarece el muy complejo mercado indio de productos de lujo.

En algunas de las entrevistas concedidas, estos dos expertos han hecho varias referencias acerca de los entresijos de este país:

En lo referente a las particularidades del mercado indio, Soumya Jain decía lo siguiente: “El mercado de lujo de la India es muy singular, característico, extenso y podríamos decir que desconcertante para los actores internacionales de la industria. La diversidad de la India es lo que atrae a muchas marcas de lujo aquí, y lo que eventualmente los aleja también. Los consumidores de productos de lujo de la India varían en mentalidad, deseos y forma de comprar, dependiendo de su ubicación, grupo de edad, antecedentes de consumo de productos de lujo, educación, y por supuesto, nivel de ingresos. No hay escasez de dinero, pero captar a todos los consumidores de productos de lujo mediante una estrategia no es una tarea sencilla. Los consumidores indios son astutos y muy exigentes con respecto a lo que esperan de una marca o producto cuando están pagando un recargo por ello”.

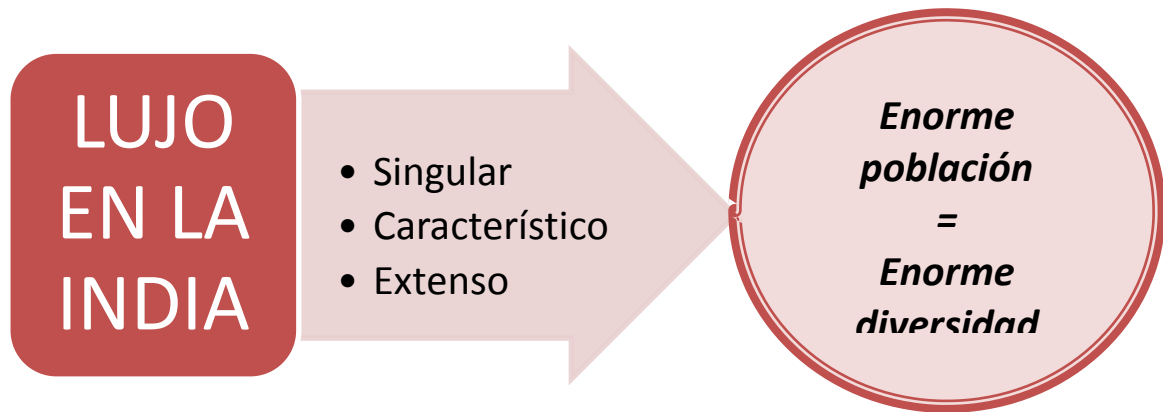
Respecto a los cambios acaecidos durante las últimas dos décadas, ambos autores recalcan la idea de que los habitantes de la India se han convertido en personas mucho más abiertas a la hora de gastar tras la liberalización de los años noventa. Coinciden en que una amplia mayoría de la población de la India proviene de una mentalidad ahorradora, pero que actualmente, la generación más joven cuenta con trabajos bien remunerados y “está más en sintonía con el consumismo y el concepto de vivir la vida al máximo”. Mientras que, “la generación de más edad, por otra parte, que ha trabajado duro para cumplir con todas sus obligaciones, ahora está dispuesta a darse un capricho”.

Los autores también responden acerca de las inquietudes sobre las posibilidades de entrada al mercado; sobre cómo deben afrontar las grandes firmas de lujo sus estrategias de posicionamiento: “Hay enormes oportunidades para que tiendan la mano a las florecientes clases medias, ya sea en las megas urbes de Mumbai y Delhi o en ciudades más pequeñas, [...] El McKinsey Global Institute prevé que la clase media de la India aumente hasta el 41 por ciento de la población en 2025. Sin embargo, la clave aquí no

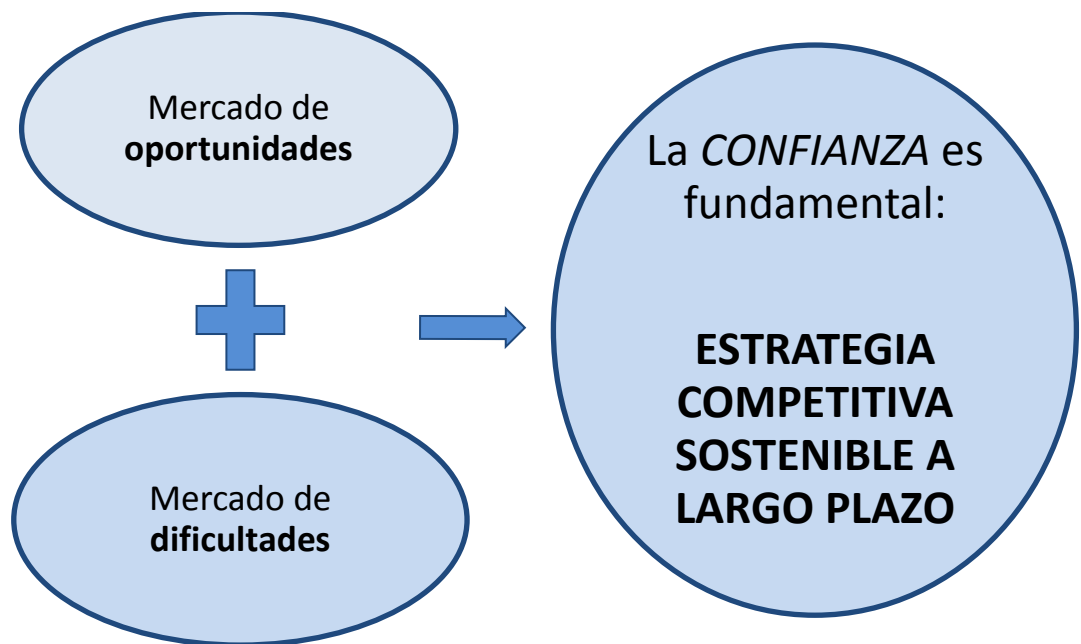
es sólo el aumento de los niveles de ingresos sino un cambio de actitud. En la India, tenemos una nueva generación de consumidores que son optimistas, están seguros de sí mismos y tienen aspiraciones. Son cada vez más conscientes de la imagen que desean proyectar al mundo exterior. La moda se ha convertido en un idioma de autoexpresión, lo que es particularmente evidente en el sector de la moda femenina, que está experimentando un resurgimiento.”

A su vez, defienden que “las firmas internacionales deben elaborar una auditoría externa e interna con el fin de adoptar una estrategia competitiva sostenible a largo plazo.

FIGURA 7. Características del mercado hindú desde la perspectiva de Glyn Atwal y Soumya Jain



TAREA COMPLICADA Y PARADÓJICA PARA LAS EMPRESAS



Fuente: *Elaboración propia*

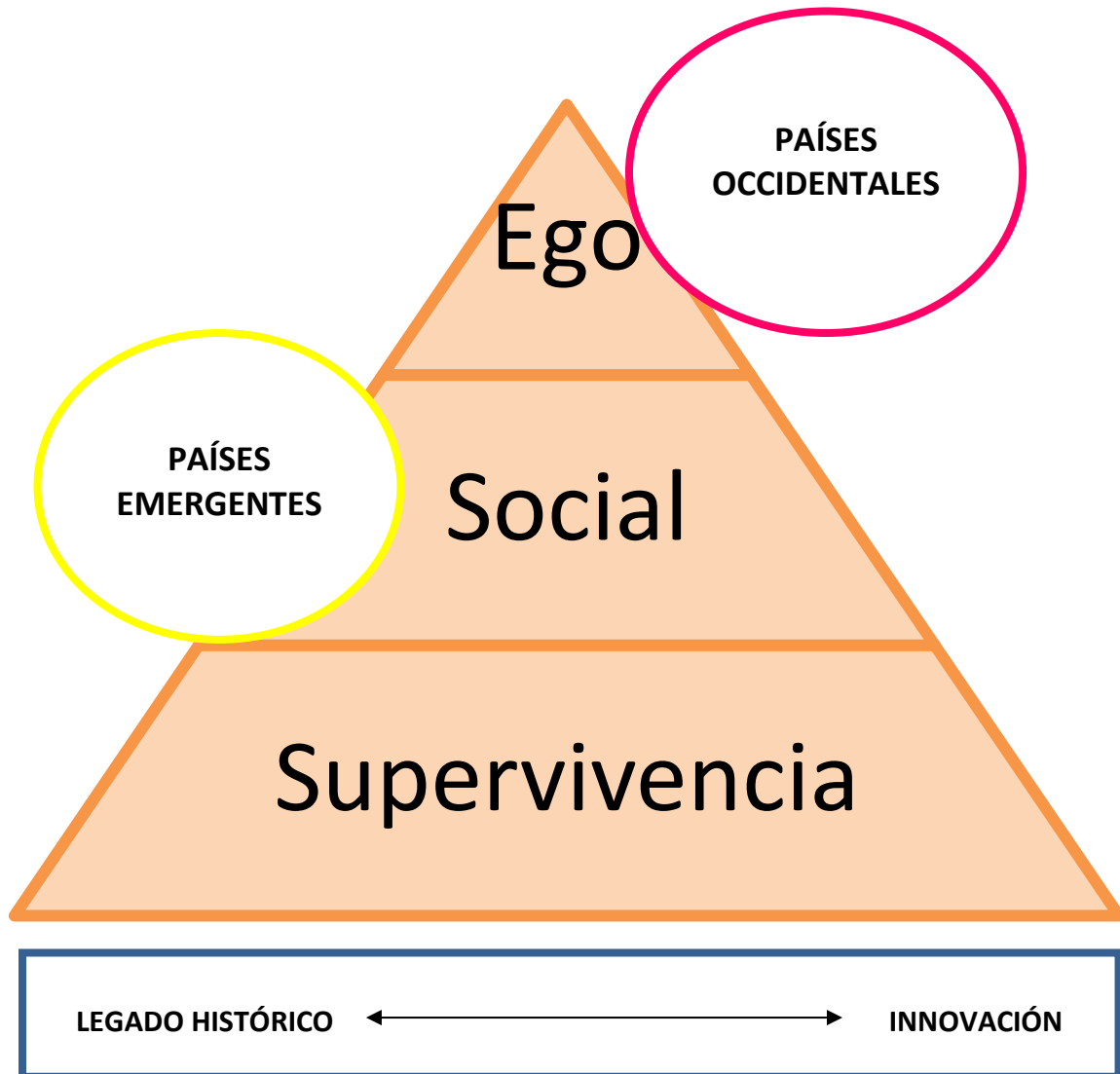
CONCLUSIONES

A través de este trabajo hemos podido observar el fuerte dinamismo característico del mercado del lujo. Se trata de un mercado cambiante, que ha sabido evolucionar a lo largo de los siglos pero que, en su esencia, permanece similar.

Los incesantes cambios en las expectativas y demandas de los consumidores han traído consigo nuevas tendencias de gran interés. Entre ellas, cabría destacar:

- I. La existencia de una nueva fuente que añadir a la de “Legado histórico”: la innovación. La revolución tecnológica ha irrumpido con fuerza y éxito en la sociedad actual. Las empresas ya no tienen que esperar años ni forjarse un firme pilar basado en la tradición, experiencia y antigüedad para que los consumidores perciban lujo en sus productos. Empresas relativamente nuevas han revolucionado ciertos sectores del lujo ofreciendo una precisión, exclusividad y calidad comparable a la ofrecida por aquellas con un pasado sólido e histórico.
- II. La existencia de una dualidad que obedece a dos perspectivas de evolución del lujo: la mentalidad de los países emergentes en contraposición a la de los países occidentales. Los primeros estarían más orientados hacia las metas extrínsecas, aquellas orientadas externamente hacia un reconocimiento social. Su percepción del lujo está ligado a los orígenes de este concepto, a las ideas de ostentación y apariencias. Por su parte, los países occidentales son más avanzados y han cosechado una mentalidad más concienciada con aspectos sociales en los últimos tiempos. Las empresas deben ser conscientes de esta dualidad y establecer estrategias competitivas que sean válidas y coherentes con las expectativas de cada región.
- III. Muy unido a lo anterior, encontramos el cambio en la percepción del lujo en las sociedades más evolucionadas. La comercialización de los productos de lujo en estos mercados es cada vez más compleja. Los consumidores no sólo buscan autenticidad, rendimiento y calidad en el lujo, buscan vivir una experiencia que esté relacionada con su estilo de vida y sus aspiraciones personales.

Figura 8. Nuevas tendencias en el universo del lujo



Fuente: *Elaboración propia*

Podemos incluir la dualidad de pensamientos de las economías emergentes y la de las occidentales en un pirámide simplificada de Maslow (1954) (supervivencia-aspecto social – ego). Las primeras responderían al escalón del “ámbito social”, de las apariencias y metas de aceptación externas. Por su lado, las occidentales y su reciente cambio de percepción estarían más relacionadas con el “ego” y sus metas intrínsecas orientadas a la realización y satisfacción personal. Ambas metas pueden ser cubiertas a

través de las dos fuentes del lujo mencionadas: la del legado histórico y la de innovación.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado tiene carácter exploratorio y se deberá seguir con una mayor concreción en estudios posteriores. Durante la elaboración de este proyecto se han descubierto nuevas líneas de investigación que no han sido abordadas por no formar parte del objetivo principal del mismo. Entre ellas, cabría destacar:

- I. El análisis y determinación del momento en el que los países emergentes comenzarán a hacer el cambio de un enfoque de ostentación y apariencias a uno más occidental. Las empresas deberán implementar sus estrategias en el corto y largo plazo en función de las perspectivas de evolución de ambas sociedades.
- II. Considerar la opción de la aparición de un “nuevo lujo”, un lujo aún desconocido. Hemos visto como la tendencia a las novedades en este sector está en auge. Es posible que aparezcan nuevos conceptos de lujo que revolucionen este universo como lo hizo la reciente opción a alquilar lujo.
- III. Por último, añadir que los mercados emergentes están plagados de oportunidades. La actual tendencia de las empresas a abordar estos mercados de manera específica y con un esfuerzo de adaptación a las necesidades y expectativas allí presentes, podría hacer que surgieran nuevos conceptos de lujo que se traspasarán de las economías emergentes a las occidentales y no viceversa.

BIBLIOGRAFÍA

Alleres, D. (1997), *Luxe, Stratégies Marketing*, Económica

Atwal G.; Soumya J. (2012): *The Luxury Market in India: Maharajas to Masse*, Palgrave Macmillan

Atsmon, Y., Ding, J., Dixit, V., St Maurice, I., Suessmuth C. (2009), "The Coming of Age: China's new class of wealthy consumer's", *McKinsey & Company*.

Bain & Company (2011) Spring 2011 update: luxury goods worldwide market study

Berry, C.J. (1994): *The Idea of Luxury: a Conceptual and Historical Investigation*, New York, NY: Cambridge University Press,

Bonet, G. (2011): "Las firmas de lujo", Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, pp. 30-73

Danziger, P (2000): *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses*, New York, NY: Kaplan Business,

De Garay, J. (1992); "Algunas apreciaciones sobre el lujo", *Thémata*, Revista de filosofía, N° 10, pp. 469-499

Dholakia, U.M. & Talukdar, D. (2004) How social influence affects consumption trends in emerging markets: an empirical investigation of the consumption convergence hypothesis. *Psychology & Marketing*, **21**, 10, pp. 775–797.

Dubois, B.; Paternault, C. (1995); "Understanding the World of International Luxury Brands: The 'Dream Formula' ," *Journal of Advertising Research*, 35/4, pp. 69-76.

- Dubois, B. & Czellar, S. (2002); “Prestige brands or luxury brands? An exploratory inquiry on consumer perceptions.” Paper presented at the 31st EMAC Conference, University of Minho, Portugal, 28–31 May.
- Dubois, B., Czellar, S. & Laurent, G. (2005) Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries. *Marketing Letters*, 16, 2, pp. 115–128.
- Heine, K. (2012): *The concept of luxury brands*, 2nd edition, Barket Goldmann & Kate Vredenburg, Berlín, pp. 10-49
- Kapferer, J.-N. (1997) “Managing Luxury Brands”, *The Journal of Brand Management*, 4/4 , pp. 251-269.
- Kapferer, J. & Bastien, V. (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page, London
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1993) “A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, pp. 410–422.
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1996) Further examining the American dream: differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 3, pp. 280–287.
- Kilsheimer, J. (1993) “Status consumption: the development and implications of a scale measuring the motivation to consume for status”, Marketing Faculty. Florida State University

Lipovetsky, G. (2004): *El lujo eterno. De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*, Anagrama, Barcelona.

Louis Vuitton, (2007), *Fighting Counterfeiting*.

Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper.

Olorenshaw, P. (2011): “Luxury and the recent economic crisis”. *VSE : la revue de l'économie et de l'entreprise*

Phau, I. & Prendergast, G. (2000) “Consuming luxury brands: the relevance of the ‘rarity principle’” *Journal of Brand Management*, 8, 2, pp. 122–138.

Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001) What is satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 2, pp. 325–339

Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Deci, E.L. & Kasser, T. (2004) The independent effects of goal contents and motives on well-being: it’s both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 4, pp. 475–486

Silverstein, M.J. & Fiske, N. (2003) *Trading Up: The New American Luxury*, Penguin Books Ltd, London

Silverstein, M. & Fiske, N. (2003) “Luxury for the masses”, *Harvard Business Review*, 81, 4, pp. 48–57.

- Silverstein, M. & Fiske, N. (2005) *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods, and How Companies Create Them*. New York: Portfolio
- Truong, Y., (2010): “Personal aspirations and the consumption of luxury goods”, *International Journal of Market Research* Vol. 52 Issue 5
- Truong, Y., McColl, R. & Kitchen, P.J. (2010); “Uncovering the relations between aspirations and luxury brand preference”, *Journal of Product and Brand Management*, 19, 5, pp. 346–355.
- Tsai, S. (2005) “Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value”. *International Journal of Market Research* 47 (4): 427 – 452.
- Veblen, Thorstein B. 1899. *The Theory of the Leisure Class*. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Wiedmann, Hennigs, Siebels (2007); “Measuring Consumers’ Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework”, *Academy of Marketing Science*, Vol. 2007, n° 7, pp. 1-12
- Wiedmann, K., Hennigs, N. & Siebels, A. (2009); “Value-based segmentation of luxury consumption behavior.”, *Psychology and Marketing*, 26, 7, pp. 625–651.
- Zeithaml, V.A., (1988): *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. *J. Market.*, 52, pp. 2–22.

Anexos

Anexo A

Un nuevo lujo orientado a las aspiraciones intrínsecas:

El lujo sostenible

Cuando vemos los documentales como *The eye has to Travel*, las entrevistas o leemos los artículos de Diana Vreeland como editora de moda de *Vogue* o *Harper's Bazaar* entre 1936 y 1962, nos encontramos ante lo que podemos denominar un lujo con mayúsculas. Fue ella y sus editoriales quienes "masificaron" el lujo. Ella fue la mujer que hizo soñar a las mujeres inmersas en la gran depresión con vestidos y formas casi teatrales cuya potencia eclipsaba las miserias de su día a día. Aunque como ella decía: "lo importante del vestido que llevas es lo que haces con él".

Su mensaje sigue presente, pero hay que modularlo para llegar al consumidor. La producción en serie, la masificación, las copias... Ha devaluado en muchos casos el objeto en sí y lo ha descargado de atributos.

Las grandes marcas apelan a la tradición: a su calidad, a los cientos de horas de trabajo que lleva su confección o incluso a mostrarnos que ciertos oficios se hubieran extinguido sin ellos, como los tradicionales bieses de Chanel hechos por una única mujer en una granja de Bretaña. Incluso ellos han utilizado esta baza de "humanizar" su producto y recuperar el valor de los artesanos.

Existe un nuevo consumidor que le da importancia a todo esto, y que se preocupa de la sostenibilidad de lo que compra, independientemente de su precio, porque eso también le hace desmarcarse del consumo indiscriminado, y pertenecer a esta nueva eco-élite.

Las jóvenes empresas que quieren introducirse y buscar un nicho en este mercado lo tienen muy claro, va siempre por delante esta información a su posible consumidor,

y todos ellos se han formado en lo que podemos llamar empresas clásicas de venta a gran escala con las que saben que no pueden competir, pero que crean o se apuntan a este viejo/nuevo carro de lo artesano y sostenible.

Tales son los casos de Kai D Utility en Brooklyn, abanderado del Made in NYC y su trabajo únicamente con artesanos locales (procedente su dueño de Nautica), la también norteamericana Everlane cuya política de Radical Transparency nos ofrece una visita por las distintas fábricas con las que trabaja. desde Asia a España (sus fundadores formaron parte del importante equipo de Gap). El extremo de esto lo encontramos en la española Ecoalf y sus productos de materiales reciclados que forman parte de una filosofía de vida "Tras(h)umanity, en la que el producto y su consumo se justifica como consecuencia del residuo.

Parece que cualquier nuevo producto que queramos posicionar en un mercado ha de tener también una nueva etiqueta, la de producto sostenible, a cualquier precio, para satisfacer una nueva necesidad: la de un consumo supuestamente responsable que proporcione tranquilidad a las conciencias de la nueva Eco-élite.

Fuentes:

dianavreeland-film.com

[rtve a la carta/la noche tematica/creadores de moda](http://rtve.es/a-la-carta/la-noche-tematica/creadores-de-moda)

kaidutility.com

ecoalf.com