



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **La Transformación Digital en el Sector del Lujo.**

Una mirada a Europa y China.

Autor: Elena Cobo Arranz

Director: Olga Bocigas Solar

Madrid

Abril 2018

Elena  
Cobo  
Arranz

# La Transformación Digital en el Sector del Lujo.



## Resumen

Este trabajo analiza el fenómeno de la digitalización de las estrategias comerciales en las empresas que operan en el sector del lujo. El enfoque dado es una comparativa entre las regiones de Europa Occidental y China. Comienza por explorar las implicaciones y el significado de la “digitalización” en el consumo, para continuar profundizando en los cambios que produce en el sector del lujo. Se plantea la posibilidad de que exista una diferencia en lo referente al fenómeno de la digitalización en ambas regiones, la cual termina haciéndose evidente tanto en términos de economía, como en los de sociedad y en sus hábitos de consumo. Por último, se explora la existencia de una pauta común en la puesta en marcha de un proceso de digitalización en diferentes empresas. Para ello se analizan los casos de dos grandes empresas de la industria: Chanel y Gucci, concluyéndose que no sólo no existe una pauta común, sino que tampoco existe un consenso en la industria respecto a la necesidad o no de llevar a cabo una estrategia de comercialización digital.

**Palabras clave: digitalización, Chanel, Gucci, comportamiento del consumidor, Europa, China, lujo.**

---

## Abstract

This paper analyses the digitalization phenomenon applied to the commercial strategies of luxury brands. The paper is focused on the regions of Western Europe and China. It starts by exploring the meaning and implications of “Digitalization” for consumerism and continues onto investigating the changes that it causes on the luxury industry for both regions, which ends up being deep due to the notable differences existing between both regions’ economies, societies and subsequently consumer habits. Finally it looks for a common strategy for firms to use when it comes to undertaking a digitalization process. In order to do so, two giants of the industry are analysed: Chanel and Gucci. The analysis concludes that not only it does not exist a common path; but also that there isn’t even consensus on the existence of a necessity to implement a digital commercial strategy.

**Keywords: digitization, digitalization, Chanel, Gucci, consumer behavior, Europe, China and luxury.**

# Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Introducción</b> .....                                    | 1  |
| 1.1 Objetivo.....   | 1  |
| 1.2 Justificación e interés del tema.....                       | 1  |
| 1.3 Metodología .....   | 3  |
| 1.4 Estructura del Trabajo .....                                | 4  |
| <b>2. Digitalización del Consumo y su Evolución</b> .....       | 4  |
| 2.1 Digitalización del Consumo En Europa.....                   | 7  |
| 2.2 Digitalización del Consumo En China.....                    | 11 |
| <b>3. Digitalización en el Sector del Lujo</b> .....            | 14 |
| 3.1 Digitalización del Sector del Lujo en Europa .....          | 19 |
| 3.2 Digitalización del Sector del Lujo en China .....           | 22 |
| 3.3 Comparativa .....   | 25 |
| <b>4. La Transformación Digital en el Sector del Lujo</b> ..... | 27 |
| 4.1 Chanel.....   | 27 |
| 4.2 Gucci .....   | 32 |
| 4.3 Comparativa .....   | 35 |
| <b>5. Conclusiones</b> .....                                    | 37 |
| <b>6. Bibliografía</b> .....                                    | 41 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Comportamiento del Consumidor en Europa.....                                  | 9  |
| Gráfico 2: Compra online en Europa .....   | 10 |
| Gráfico 3: “Los consumidores chinos cada vez desean más productos <i>premium</i> ” ..... | 13 |
| Gráfico 4: Importancia de la personalización.....  | 16 |
| Gráfico 5: Éxito de la venta omnicanal .....   | 18 |
| Gráfico 6: Segmentación del Consumidor Europeo de Lujo.....                              | 21 |
| Gráfico 7:Segmentación del Consumidor de Lujo Chino .....                                | 24 |

# Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Comparativa de la digitalización del consumo en Europa y China.....       | 14 |
| Tabla 2: Comparativa entre el sector del lujo en Europa y China.....               | 26 |
| Tabla 3: Comparativa de Procesos de Transformación Digital.....                    | 36 |
| Tabla 4: Comparativa entre las Iniciativas de las Marcas en el Mercado Chino ..... | 37 |

## Índice de Imágenes

|   |    |
|---|----|
| Imagen 1: imagen de Karl Lagerfeld tras el desfile de la colección Primavera-Verano 2016-2017 en Cuba. Fuente: (Pacheco, 2016).....   | 28 |
| Imagen 2: la modelo Cara Delevigne y el cantante Pharrel Williams en una de las imágenes promocionales del anuncio-película "Reincarnation", de la marca Chanel. Fuente: (Ximénez, 2014)..... | 29 |
| Imagen 3: imagen de la campaña publicitaria del perfume Coco Chanel con la actriz Keira Knightley como protagonista. Fuente: (Krupnick, 2013).....  | 29 |
| Imagen 4: imagen de la cantante china Zhou Xun para el reportaje propio de la casa "The Little Black Jacket". Fuente: (Chanel, 2013) .....  | 31 |
| Imagen 5: imagen del libro "Epiphany" editado por Gucci. Fuente: Pinterest.com.....   | 33 |
| Imagen 7: imagen del desfile de la colección de invierno 2018-2019. Fuente: (Alexander, 2018).....  | 33 |
| Imagen 6: imagen del exterior del nuevo espacio " <i>Gucci Gardens</i> " en Florencia. Fuente: (Gucci).....   | 33 |
| Imagen 8: Zhou Fenxia en la campaña "Roman Rhapsody".....   | 35 |
| Imagen 9: la cantante Li Yuchun como modelo de Gucci. Fuente: (Xu, 2016).....   | 35 |

# 1. Introducción

## 1.1 Objetivo

Este trabajo plantea múltiples objetivos, el primero de ellos es hacer un análisis de cómo se está abordando la transformación digital por parte de las empresas pertenecientes al sector del lujo. El siguiente objetivo sería explorar si existe o no la necesidad de adaptar este proceso de transformación digital a las diferentes regiones en las que las empresas del sector suelen operar. Por último, se busca profundizar más en la especialización que la transformación digital puede requerir, ya no sólo en términos regionales, sino por parte de diferentes empresas. Por tanto, el último objetivo haría referencia a la existencia o no de unas pautas comunes para las marcas del sector a la hora de llevar a cabo una transformación digital.

Para ello la primera pregunta que trataré de responder es si ¿existen o no diferencias en las estrategias de digitalización de marcas cuando operan en el mercado europeo y asiático? Debido a la diversidad cultural existente en el continente asiático, nos concentraremos en el mercado de la región más relevante para el sector del lujo en los últimos años: China.

Y, en caso de existir diferentes estrategias, ¿todas las marcas deciden seguir las mismas pautas en el mercado chino?

La hipótesis de la que partiremos es la de que efectivamente, debido a las particularidades del país, las marcas requieren adaptar sus estrategias de digitalización al campo en el que actúan.

## 1.2 Justificación e Interés del tema

La digitalización es uno de los grandes fenómenos que en la actualidad están transformando la realidad en la que nos movemos; afectando a todas las esferas de la vida moderna desde la comunicación hasta la economía pasando por todas las industrias. Particularmente en el sector del lujo, un sector inmovilista por naturaleza, está provocando profundos cambios;

cambios que no sólo afectan a las distintas empresas de la industria, sino que afectan de manera diferente según la región en la que dichas empresas se encuentren localizadas. Esto supone un gran reto para las empresas del sector, que se encuentran en la tesitura de dar respuesta a una serie de desafíos a los que nunca antes se habían enfrentado, en un tiempo récord debido a los avances tecnológicos del momento. Por ello este trabajo trata de ilustrar no sólo estos desafíos en las regiones de Europa y China, sino también de explicar cómo dos marcas muy relevantes en el sector y muy diferentes a la vez se enfrentan al desafío que la transformación digital supone, comparando sus respectivas estrategias y permitiendo así al lector obtener una perspectiva más completa.

Con el objetivo de que este trabajo arroje la mayor luz posible sobre la materia, a la hora de elegir las variables a analizar en cuanto a estrategias de digitalización, Europa aparece como clara candidata, a pesar de que hoy en día el crecimiento económico esperado en la región sea moderado (Fenech & Lee, 2017) y eso afecte al sector del lujo. Europa se mantiene relevante debido a su papel histórico como región donde el lujo comenzó a desarrollarse; y también debido a los rasgos culturales comunes que presentan los diversos países que lo conforman.

Por otro lado, China se convierte en la perfecta contraposición para realizar el análisis comparativo: un mercado que ha emergido al panorama internacional en muy poco tiempo y que en los últimos 10 años se ha convertido en el principal impulsor del crecimiento en el sector, y aunque a pesar de que su deceleración económica doméstica, combinada con la nueva campaña política que persigue la corrupción estén afectando al consumo en el sector, aún existe una clase media emergente que mantendrá el crecimiento estable en el gigante asiático (Fenech & Lee, 2017).

De forma que el análisis comparativo sea lo más completo posible y a modo de ilustración, concluiremos con un análisis de los casos concretos de dos marcas del sector del lujo, concretamente de moda, con personalidades diferentes, nacidas en el continente europeo y que tienen presencia en el país asiático, siendo las escogidas Gucci y Chanel, debido además a que son la tercera y la cuarta respectivamente, marcas de lujo más valoradas a nivel global en el año 2017 (Statista, 2017).

## 1.3 Metodología

Para lograr el objetivo de este trabajo, se llevará a cabo una revisión de la bibliografía seleccionada, compuesta principalmente por estudios realizados por diferentes entidades, así como artículos de revistas, publicaciones especializadas y capítulos de libros dedicados a la materia especializados en el sector del lujo de las dos regiones que nos ocupan: Europa y China. De esta manera, se conseguirán datos secundarios que nos permitan explicar las estrategias de digitalización empleadas en ambas regiones. Las bases de datos empleadas para obtener dicha bibliografía son EBSCO y Google Scholar; utilizando las palabras clave “digitisation”, “digitalization”, “luxury”, “consumer behaviour”, “Chanel” y “Gucci” para filtrar la información obtenida. El número de artículos, reportajes y libros obtenidos mediante estas búsquedas sucesivas se encuentra en torno a los 400, siendo éstos posteriormente filtrados para obtener la información más relevante.

Por último, una vez obtenidos los datos que nos permitan comprender los rasgos principales del fenómeno de digitalización en la industria, se realizará un análisis comparativo del estado de la misma en las dos regiones seleccionadas: Europa y China. En este análisis comparativo para ambas regiones, se comenzará estudiando el estado de la industria del lujo en términos generales, poniéndolo en contexto con la coyuntura social y económica propia de cada región. Después, se analizará el tipo de consumidor de lujo arquetípico de las respectivas regiones, para ganar una comprensión más profunda del momento que atraviesa el lujo en cada región. Para finalizar con un análisis de las tendencias de digitalización en ambos y una comparativa de las principales tendencias que se observan en Europa y China. La última parte del trabajo consistirá en un análisis de los procesos de transformación digital que se están llevando a cabo en dos marcas del sector: Chanel y Gucci, aplicando los conceptos previamente estudiados para que permitan contrastar la hipótesis y las preguntas previamente formuladas, y obtener una serie de conclusiones al respecto.

Para este análisis de casos, se recopilarán datos de fuentes secundarias, como artículos provenientes de publicaciones especializadas y estudios llevados a cabo por empresas privadas, que permitan recopilar información concerniente al tiempo que la empresa lleva ejecutando dicha transformación digital, así como los principales canales en los que

concentra dichos esfuerzos. Se recopilará también información acerca del motivo que impulsa a dicha empresa a tomar este tipo de decisiones y las iniciativas específicas que decidan llevar a cabo en el mercado chino. De esta manera, se elaborará un estudio comparativo de ambos casos que explique en profundidad los cambios en materia digital que ambas empresas han llevado a cabo en su estructura comercial.

## **1.4 Estructura del Trabajo**

Este trabajo se divide en cuatro partes, siendo la primera una pequeña introducción al concepto de digitalización, que permitirá al lector conocer más en profundidad lo que este concepto significa en el contexto del consumo. A su vez, esta parte se dividirá en dos, una enfocada hacia la digitalización del consumo que se está llevando a cabo en Europa; y una segunda en la que se tratará el mismo concepto aplicado a China.

Una vez se hayan asentado las bases acerca de la digitalización aplicada al consumo, en el siguiente apartado se discutirán las consecuencias que ésta ha tenido para el sector del lujo. De nuevo analizando por un lado cómo ha afectado al sector en Europa y por otro lado a China; para terminar elaborando una comparativa que permita resaltar los principales rasgos que diferencian el proceso de digitalización que ha seguido el sector del lujo en una región y en otra. Todo quedará después ilustrado por un análisis de dos casos de marcas con presencia global: Chanel y Gucci; que permitirán al lector obtener una mayor comprensión de los desafíos que la digitalización presenta a nivel global y las particularidades del mismo en el país asiático. Para terminar, se extraerán las principales conclusiones que el trabajo ha aportado.

## **2. Digitalización del Consumo y su Evolución**

Actualmente, la digitalización se ha convertido en una de las mega tendencias para seguir e implementar a nivel global; este término se encuentra tan ampliamente incorporado en nuestra vida diaria, que se ha convertido en una palabra comodín empleada para designar cualquier realidad que tenga alguna relación con el mundo de las nuevas tecnologías o de internet. Esta situación hace que lo primero que debemos plantearnos sea el significado de

esta realidad tan ambigua, y más concretamente, qué significado se le confiere a la palabra “digitalización” cuando nos referimos a ella en el contexto del consumo.

Tal y como los autores Küng, Picard y Townsend lo describieron en 2008, “Digitalización significa reducir matemáticamente todos los tipos de información (vídeo, fotografías, audio, texto, conversaciones, juegos o gráficos) a forma binaria. Una vez está en este formato, puede ser comprendida, manipulada y almacenada por ordenadores, transmitida por la red con una fidelidad perfecta, usada de manera inmediata por otro usuario o almacenada para un uso posterior. [...] Una vez la información ha sido digitalizada, surgen nuevas posibilidades para nuevos productos y servicios.”

Ya en 2008 estos autores llegan a concluir que “la digitalización ha tenido un impacto mucho más profundo sobre el cambio económico y social que el propio internet” (Küng y otros, 2008). No obstante, esta definición, a medida que la tecnología ha avanzado y el mundo se ha vuelto cada vez más interconectado, requiere una revisión que actualice el término para reflejar la magnitud que el concepto ha adquirido hoy en día. Así, damos con la definición que la compañía Booz & Company (actualmente conocida como Strategy&) publica en el año 2013, en la que describe la digitalización como “la adopción en masa de servicios digitales online, por parte de consumidores, empresas y gobiernos”, clasificándola como un “motor clave para la economía”. Pero ya no sólo afecta a la economía, sino que tal y como un informe de McKinsey preconizaba en 2016, cambia también la manera en que la globalización se desarrolla y cómo tanto los países como demás agentes participantes interactúan en ella, cambiando la forma tanto de relacionarnos como de hacer negocios.

Observamos así que el concepto de digitalización ha cambiado mucho de manera muy rápida. Y que la digitalización se refiere a todo aquello que es posible codificar de manera que pueda ser traducido al lenguaje digital; permitiendo desarrollar cualquier actividad de manera online. Facilitando con ello el desarrollo de cualquier actividad, el uso de nuevos productos y permitiendo la generación y recolección de datos a gran escala acelerando cualquier mejora que desee implantarse. En este proceso, las nuevas tecnologías y especialmente el teléfono móvil cobran un nuevo protagonismo. A medida que su uso y adopción crece, y se han convertido en el vehículo que permite la mayor conexión entre empresas y clientes. En esta nueva era digital, el teléfono móvil se ha convertido en la

herramienta perfecta, ya que permite la rápida generación de datos que el proceso de digitalización requiere.

Este proceso de digitalización es aplicable a ámbitos de los más diversos de nuestra vida cotidiana, desde los servicios de transporte público, pasando por bibliotecas y comercios, hasta nuestro sistema sanitario. Haciendo que cambie radicalmente la manera en la que nos relacionamos con nuestro entorno y obligando a gobiernos y empresas a repensar la manera en la que se relacionan con sus ciudadanos y clientes. Serán aquellos que mejor y más rápido se adapten a todos estos cambios y tendencias digitales, los que mayor éxito obtengan en el futuro.

En este punto es en el que los negocios adquieren mayor relevancia y es cuando debemos plantearnos cómo afectará esta mega tendencia a las empresas y a la manera de hacer negocios. Las funciones de una compañía pueden dividirse en cuatro áreas principales, siendo éstas: operaciones, producción, el modelo de negocio y sus estrategias de comercialización (El-Darwiche, Roman, Alex, & Milind, 2013). Precisamente en este último punto es en el que vamos a concentrar nuestro análisis para este trabajo.

Cuando hablamos de digitalización aplicada a las estrategias de comercialización, estamos hablando de cómo las empresas se comunican con sus clientes actuales y prospectivos (El-Darwiche, Roman, Alex, & Milind, 2013). Cómo estos clientes se ponen en contacto con la empresa, haciendo evolucionar la relación y pasando de ser unidireccional en la que la empresa apelaba al cliente; a ser una relación bidireccional. En esta nueva relación, a través de los canales digitales, los clientes establecen una comunicación constante con la empresa y pueden llegar a contactar más fácilmente con ella y a obtener mayor cantidad de información acerca del producto que ésta oferta (Dua, 2017), cambiando las dinámicas establecidas hasta el momento. La digitalización aplicada a las estrategias de comercialización también hace referencia a cómo las empresas customizan sus productos gracias a las nuevas aplicaciones digitales, para dar un servicio cada vez más personalizado, y cómo estos clientes a través del comercio online, pueden acceder a cualquier producto de cualquier parte del mundo y tenerlo en sus manos en cuestión de días (El-Darwiche, Roman, Alex, & Milind, 2013). Para las empresas, la digitalización simplifica mucho la apertura de

su negocio a nuevos mercados, y por tanto a una nueva base de clientes, creando un entorno más competitivo que requiere una innovación constante.

Las nuevas herramientas de comercialización digitales se materializan en las páginas web corporativas, los portales de e-commerce multimarca, las tiendas online propias de cada empresa y las redes sociales (Meier, 2017). En concreto, son las redes sociales las que más van a aumentar su importancia en un futuro respecto a la manera de comprar del consumidor de lujo. No obstante, aunque hoy su poder de influencia es innegable, aún son una realidad demasiado cambiante, reciente y amplia en cuanto a plataformas; como para obtener información fiable respecto al papel que realmente juegan en la transformación digital del sector del lujo. Por ello debido al momento en el que actualmente nos encontramos, son las páginas web, los portales e-commerce multimarca y las tiendas online propias las herramientas que más están afectando el panorama digital en el que las empresas del sector del lujo y por tanto se convertirán en el foco de análisis en el contexto de este trabajo.

## **2.1 Digitalización del Consumo en Europa**

A la hora de realizar un análisis acerca de la digitalización del consumo en Europa, es de vital importancia definir a qué partes de Europa nos vamos a referir. Para el propósito de este trabajo, cuando hablemos de Europa, nos referiremos exclusivamente a Europa Occidental, debido a que tradicionalmente ha sido donde la industria del lujo más se ha desarrollado (siendo ésta industria el objetivo último a tratar en este trabajo) y por ser aquella parte de la región que mejor refleja las futuras tendencias a seguir en el área, sin olvidar que los países que lo componen tienen a su vez diferencias entre sí, en especial de carácter norte-sur, en lo que a comportamiento del consumidor se refiere. Concretamente, para el propósito de este trabajo, nos concentraremos en la industria de bienes de consumo, en la que en última instancia se enmarca el sector del lujo.

En lo referente al comportamiento del consumidor en Europa Occidental, debemos establecer primero las preferencias de los individuos respecto a dónde prefieren realizar sus compras. Según un informe de la compañía estadounidense CBRE, durante el año 2013, la

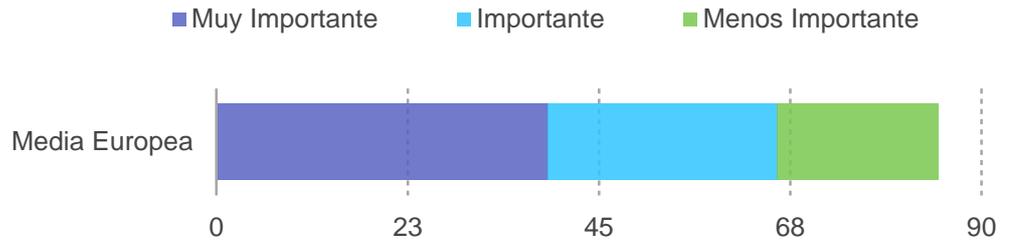
mayor parte de los consumidores europeos, prefirieron realizar sus compras en tiendas físicas, especialmente en aquellas situadas en el centro de la ciudad por motivos de conveniencia. No obstante, a la hora de adquirir productos de alimentación o ropa, la compra online adquiere un papel cada vez más relevante, aunque la popularidad de comprar este tipo de productos online varía según la región de Europa occidental que analicemos y según el terminal que los consumidores prefieren utilizar para hacerla. Así, el ordenador es el terminal preferido para realizar sus compras online por los europeos en general, frente al smartphone o las tablets. Sin embargo, surgen diferencias regionales al preferir la compra online a través de un ordenador el 60% de las personas que viven en el norte de Europa frente al 40% que lo prefieren en el sur (CBRE, 2013).

Tal vez, la tendencia más relevante a destacar respecto al comportamiento del consumidor en Europa sea la importancia que tiene la tienda física como soporte para la compra online. Para un 39% el tener la capacidad de ver y tocar el producto para hacerse una idea del resultado y la calidad del mismo es muy importante (ver gráfico 1). Es relevante también la diversidad de opiniones que existe a la hora de recibir los productos comprados online; aunque en todos los países de la región occidental la mayoría prefiere el envío a domicilio, existe diversidad de opinión respecto a la siguiente opción preferida: recogida en tienda o recogida en un punto de entrega (ver gráfico 2).

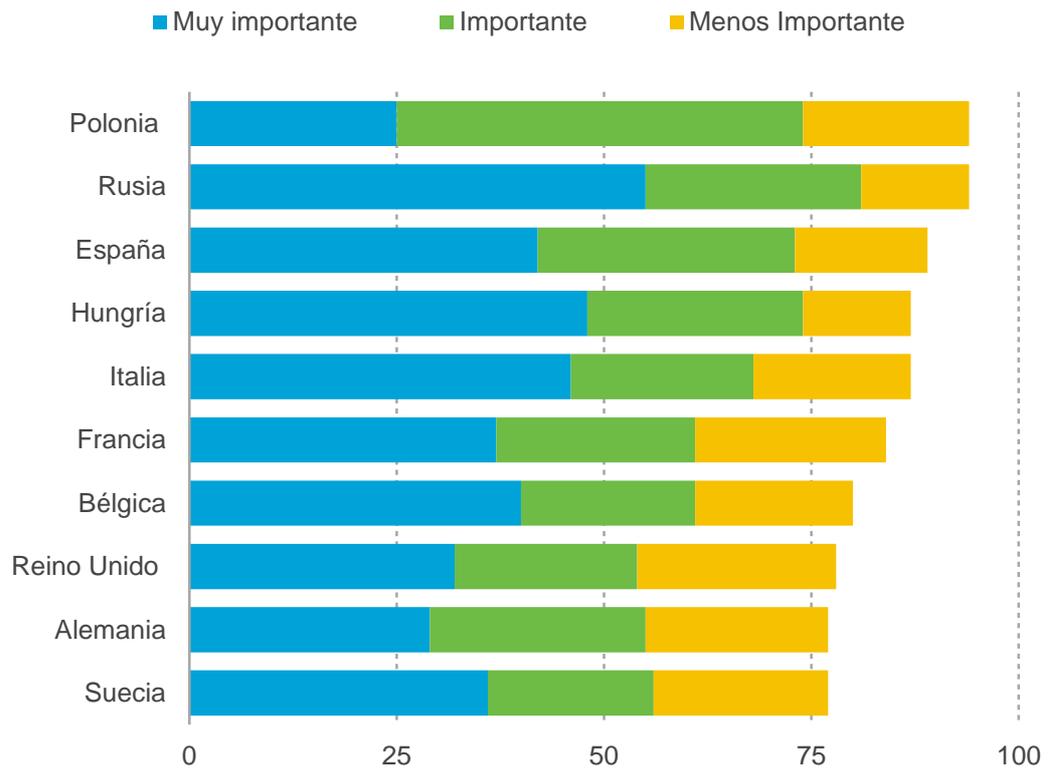
## Gráfico 1: Comportamiento del Consumidor en Europa

*Pregunta: ¿Cómo de importante es para usted tener acceso a una tienda física para ver/tocar los productos antes de comprar online?*

Perspectiva general:



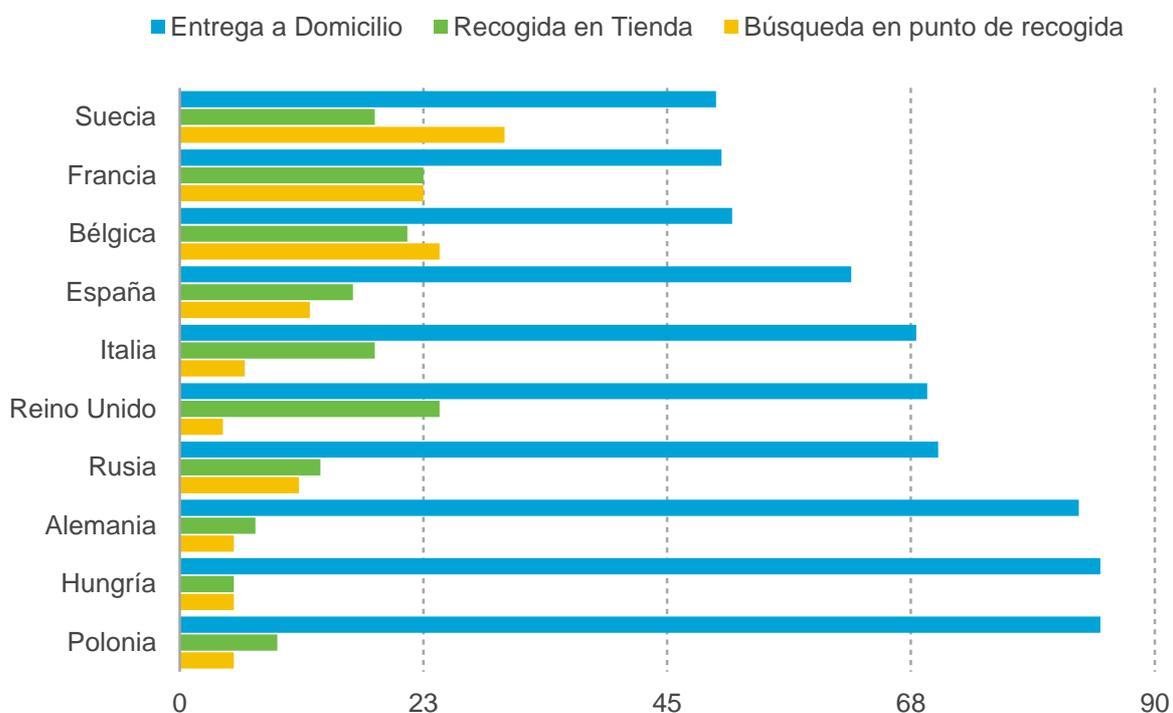
Por países:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de: CBRE 2013, How we shop - Inside the Minds of Europe's Consumers

## Gráfico 2: Compra online en Europa

*Pregunta: ¿Cuál es su método preferido a la hora de comprar online?*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de: CBRE 2013, How we shop - Inside the Minds of Europe's Consumers

Además es importante tener en cuenta, que la población Europea está envejeciendo y que en 2030 uno de cada cuatro europeos occidentales habrá alcanzado la edad de jubilación (Krings, Jörn , Markus , & Alexander, 2016). Esto impactará en el consumo, ya que al estar un cuarto de la población retirada, su renta disponible se verá disminuida (Krings, Jörn , Markus , & Alexander, 2016). Y por tanto constituye un importante desafío para las empresas, que deberán ajustarse a las nuevas necesidades de sus clientes y hará cobrar más importancia a la compra con descuento online.

Respecto al futuro de la región y como consecuencia de todos los factores explicados anteriormente, según un reciente informe de la consultora McKinsey (The Business Of Fashion & McKinsey and Company, 2016), a medida que la población envejezca, el crecimiento del mercado de masas se estancará, lo que supondrá la aparición de micro

nichos de mercado, que serán los motores del crecimiento; además los productos personalizados y respetuosos con el medio ambiente estarán en alza, haciendo cobrar con ello gran importancia el mercado online, que permitirá a las empresas seguir creciendo al facilitarles acceder incluso a los nichos más pequeños, logrando nuevas oportunidades. La compra online experimentará un gran crecimiento, especialmente en el sector de la alimentación a medida que los clientes vayan buscando los precios más competitivos y vean en la web el lugar en el que más fácilmente puedan encontrarlos. Por último, la compra híbrida (la combinación de percibir el producto en tienda para después comprarlo online), seguirá manteniéndose relevante en el resto de categorías.

Para terminar, la aparición de nuevas tecnologías como el escáner biométrico de la huella dactilar del individuo (que continuará su rápida implantación en la mayoría de dispositivos electrónicos, especialmente en los smartphones) acelerará y hará más seguras la transacciones con estos dispositivos (Deloitte, 2017). Esto, combinado con la reciente llegada de la tecnología 5G y la capacidad de aprendizaje que se va instalando en los dispositivos móviles, cambiará totalmente la velocidad de conectividad y la relación del individuo con la tecnología, estrechando ésta, y llevando un paso más allá el proceso de digitalización y creando nuevas oportunidades y desafíos para el futuro.

## **2.2 Digitalización del Consumo en China**

Para realizar un análisis del consumo en China, debemos tener previamente en cuenta que presenta unas particularidades derivadas de su historia reciente, que deben ser explicadas con anterioridad. El consumo tal y como hoy lo conocemos, no se comienza a dar en China hasta entrada la década de los 80, tras el comienzo de la apertura de su economía en el año 1978. Fue bajo la tutela de Deng Xiaoping que China comenzó poco a poco a abrirse a la economía global de mercado, abandonando paulatinamente la autarquía comunista en la que hasta ese momento vivían. Hoy en día las generaciones que fueron testigo de esta apertura y del cambio radical que supuso para China, conviven con nuevas generaciones de nativos digitales en una China que en 2016 se convirtió en la mayor potencia económica a nivel global, por delante del hegemón histórico que en el último siglo había sido Estados Unidos.

Esto hace que a la hora de analizar el consumo del país debamos tener en cuenta que debido al rápido crecimiento y al enorme cambio de mentalidad que la sociedad ha experimentado, nos encontremos frente a una sociedad muy desigual, en la que los valores y las costumbres tradicionales aún juegan un papel muy importante. Por ello, tal y como señala el estudio realizado en el año 2016 por Da Xue (DaXue Consulting, 2016), una consultora local, la edad influye enormemente en el gasto del consumidor chino, creando dos consumidores estereotípicos con dos velocidades de consumo muy diferentes: jóvenes con un mayor poder adquisitivo, que adquieren los productos principalmente a través de canales de e-commerce, en contraposición con una generación más mayor, con menor poder adquisitivo, más concentrada en el ahorro (World Economic Forum, 2016). Esto se debe además a la fuerte influencia que ejercen los valores tradicionales en la sociedad china, ya que la tradición dicta que aquellos que se encuentran en edad de trabajar, deben hacerse cargo tanto de sus mayores, como de sus descendientes y de sí mismos. Esto explica que aquellos que se encuentran en la franja de edad en torno a los cuarenta años, se encuentran más reticentes a gastar que aquellos que tienen veinte o treinta años de edad.

También influye en el gasto de la sociedad en general la actual situación económica del país que, aunque sigue siendo buena, comienza a presentar crecimientos anuales inferiores a los años anteriores. Sin embargo, esto no afecta tanto al optimismo de la población: el 55% de los consumidores creen que su renta continuará aumentando en los próximos 5 años (Zipser, Yougang, & Fang, 2016).

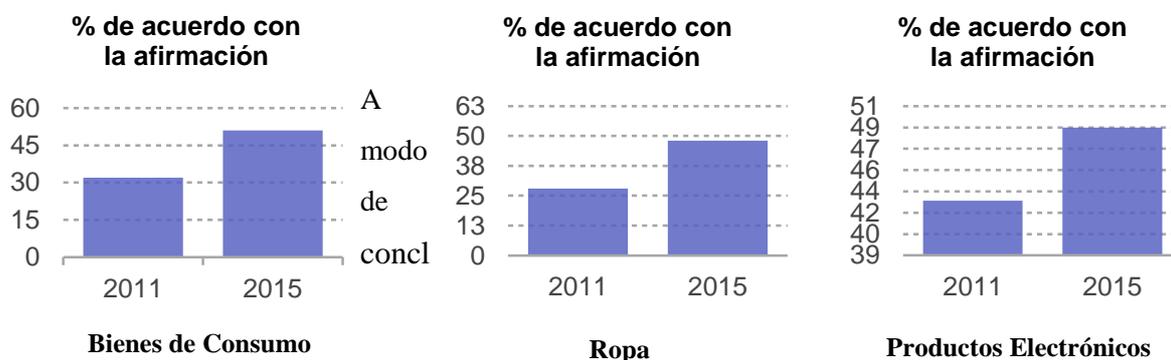
Respecto a la forma de comprar, China actualmente es el mayor mercado a nivel global para el e-commerce, generando en el año 2015 el equivalente a 615 mil millones de dólares americanos (Zipser, Yougang, & Fang, 2016); aproximadamente lo mismo que el mercado online americano y europeo juntos. No obstante, al igual que ocurre en el mercado europeo, las tiendas físicas aún conservan una gran relevancia; sin embargo por otro motivo: en la cultura china la familia siempre ha sido uno de los principales valores, y sigue siendo una prioridad para este consumidor. Por ello, dos tercios de los consumidores consideran actividades tales como ir de compras juntos, son la mejor forma de pasar tiempo de ocio con su familia, un concepto que ha pasado a llamarse “retailtainment”. Un estudio de BCG (Abtan, y otros, 2016) afirma además que las tiendas no solo seguirán siendo relevantes debido al “retailtainment”, sino que deberán mantenerse perfectamente integradas con el resto de canales a través de los cuales se vende un determinado producto, ya que antes de

efectuar sus decisiones de compra, el consumidor tiene una media de siete contactos diferentes con el producto a través de diferentes canales (World Economic Forum, 2016).

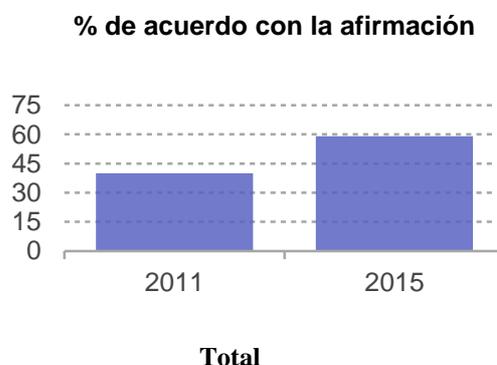
En cuanto a qué compran, un estudio realizado por McKinsey (Zipser, Chen, & Gong, Here comes the modern Chinese consumer, 2016) muestra que el consumidor chino está actualmente experimentando una metamorfosis, reflejo del nuevo grado de madurez que su economía ha alcanzado. De esta manera, son cada vez más selectivos respecto a dónde gastan su dinero, alejándose cada vez más del mercado de masas para gastar más en productos *premium* y experiencias; ostentando el liderazgo en ambas categorías las marcas extranjeras (ver gráfico 3).

Gráfico 3: “Los consumidores chinos cada vez desean más productos *premium*”

“Dentro del rango de precios que me puedo permitir, siempre pago por el producto más caro y el mejor”.



“Si tuviera más dinero compraría productos de marcas reconocidas”.



Elaboración propia a partir de los datos de: McKinsey 2016 China Consumer Report

A modo de conclusión, en el futuro se prevé que a medida que los jóvenes consumidores participen cada vez en mayor medida en el mercado y gracias a la incorporación de nuevos grupos a la clase media del país, el consumo, y especialmente el e-commerce sigan creciendo, con unas previsiones de alcanzar en 2020 el 42% del crecimiento total del consumo en el país (World Economic Forum, 2016).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que en los años venideros, China comenzará a experimentar una reversión en su pirámide de población y se espera que para ese mismo año, 2020; el 15.9% de la población china tenga más de 65 años (World Economic Forum, 2016). Consecuentemente, aquellas empresas que sepan adaptarse tanto a las nuevas tecnologías como a las dos velocidades de consumo que se espera se den en el país en los próximos años; serán aquellas que mejor puedan aprovechar el auge de crecimiento de China en los años venideros.

Tabla 1: Comparativa de la digitalización del consumo en Europa y China

|   | Europa Occidental            | China                                |
|---|------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Economía</b>                               | Lenta recuperación económica | Decelerando de un fuerte crecimiento |
| <b>Población</b>                              | Envejecida                   | Joven                                |
| <b>Percepción tienda física</b>               | Muy importante               | Lugar de ocio familiar               |
| <b>Preferencia para recibir productos</b>     | A domicilio                  | A domicilio                          |
| <b>Terminal preferido para comprar online</b> | Ordenador                    | Teléfono Móvil                       |

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Digitalización en el Sector del Lujo

Hoy en día, la manera en la que la gente se relaciona con su entorno y vive experiencias en él está cambiando radicalmente. Esto se debe a la irrupción del mundo digital, los avances de la tecnología y el internet de las cosas. Y se traduce en términos de marketing en una

multiplicación de los lugares a través de los cuales el cliente tiene acceso a una marca: ya no es tan necesario que la marca haga una comunicación activa con el cliente, sino que es él el que decide ponerse en contacto con la marca.

En este contexto, es natural que el consumidor actual valore más que nunca las experiencias (World Economic Forum, 2016). Esto se debe en gran medida al comienzo de la entrada en el mercado de los nuevos consumidores *millennials*; el grupo poblacional situado entre los 20 y los 30 años que hoy en día alcanza el 32% de la población mundial y que prefiere concentrar su renta en la compra de experiencias a la de productos (Abtan, y otros, 2016).

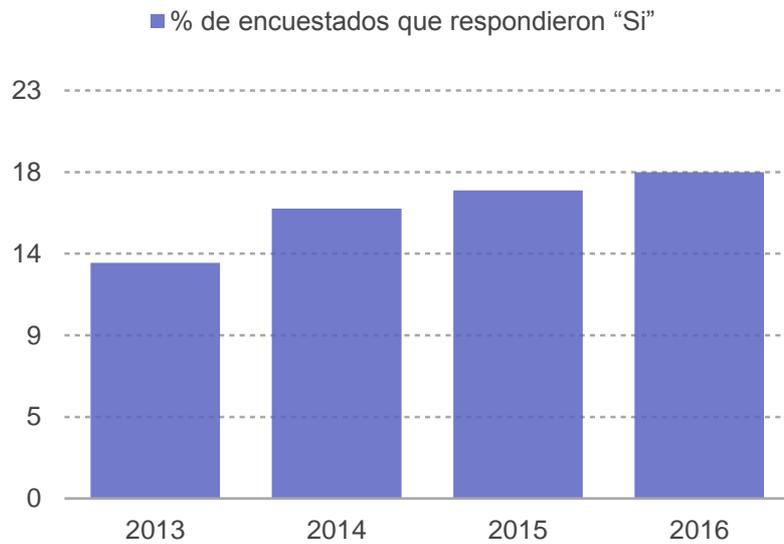
El sector del lujo es un sector que tradicionalmente ha puesto mucho énfasis en la experiencia del consumidor y en la creación de una experiencia alrededor del producto. Por ello en esta nueva coyuntura encuentra una oportunidad de crecimiento, por un lado única y, por otro necesaria, ya que el crecimiento derivado del gasto del consumidor asiático (que ha sido el motor de crecimiento durante los últimos años) ha ido decreciendo lentamente, sin que aparezca ningún claro sustituto que proporcione una demanda similar (Abtan, y otros, 2016). En la nueva ola de digitalización, se espera que surja una nueva “economía de la experiencia” (World Economic Forum, 2016), que favorecerá a aquellas marcas que mejor sepan aprovecharla y cuyas principales tendencias gravitan principalmente en torno a la hiperpersonalización y la venta omnicanal.

Por un lado, la personalización es una de las posibilidades que siempre ha ofrecido el sector del lujo. En este sentido, la nueva era digital permite personalizar a gran escala, gracias a la gran cantidad de datos que la red es capaz de recoger y a la implantación de nuevas tecnologías en el proceso productivo. Cada vez son más los consumidores que tienen en cuenta este factor a la hora de adquirir productos de lujo; especialmente en países de la Unión Europea como Francia e Italia, así como entre algunos consumidores chinos (ver gráfico 4). La personalización puede hacerse tanto a nivel individual, como ha demostrado Louis Vuitton, permitiendo poner las iniciales del cliente sobre sus famosos bolsos, o como ha propuesto Fendi, creando bolsos totalmente personalizables desde el asa hasta la piel. O bien, esta personalización se puede hacer a nivel más regional, permitiendo crear productos exclusivos para un mercado concreto (World Economic Forum, 2016), como por ejemplo son las colecciones celebratorias del año nuevo chino, que muchas marcas lanzan. Esta

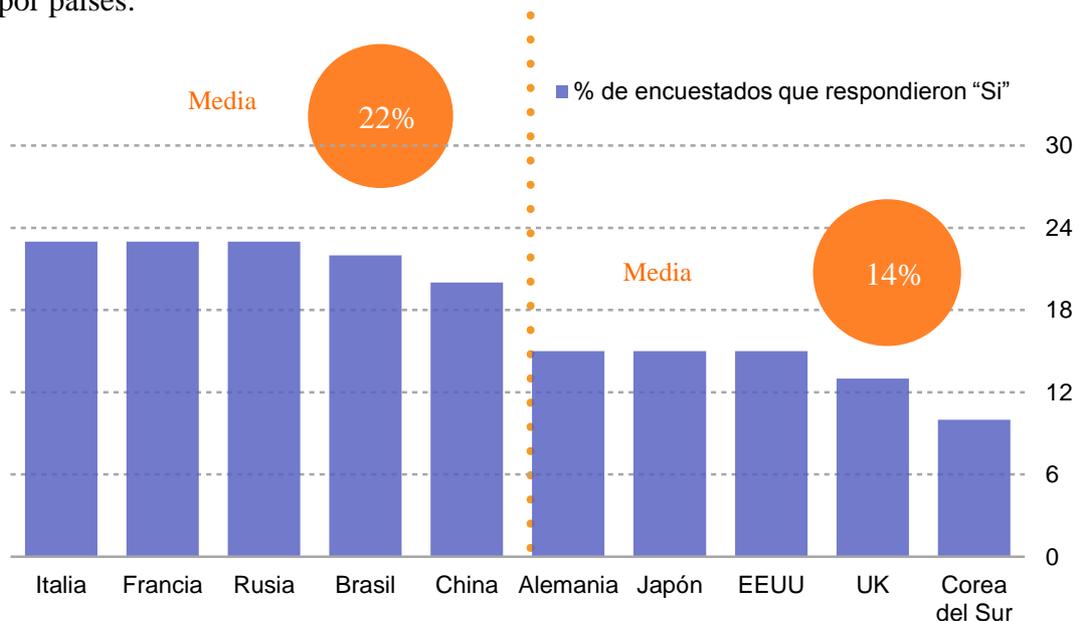
personalización permite a las marcas aumentar la lealtad del consumidor y está muy relacionada con la otra gran tendencia que caracteriza el movimiento digital: la venta omnicanal.

#### Gráfico 4: Importancia de la personalización

Pregunta: “¿Es la personalización importante a la hora de comprar productos de lujo?”



Desglose por países:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por estudio conjunto del año 2015 de BCG y Altgamma, “The True Luxury Global Consumer Insight”.

Las marcas ya no están tan preocupadas por ocupar el mejor local en la mejor calle; sino que el reto ahora se encuentra en integrar de la mejor manera posible todos los canales a través de los cuales ofrece al público sus productos. Y dentro de estos canales, se hace vital que la integración entre la tienda física, el comercio online y la página web sea lo más completa posible. La venta omnicanal (ver gráfico 5) permite además alcanzar a nuevos consumidores y entrar fácilmente en nuevos mercados en los que las marcas aún no tienen tienda física, ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento (Abtan, y otros, 2016). A este respecto, el crecimiento de la venta online ha tenido un gran impacto. Se espera que en los próximos años, las ventas online a nivel global aumenten anualmente más de un 10% (World Economic Forum, 2016) mientras que en el presente, seis de cada diez ventas en la industria del lujo se producen en el medio digital (Abtan, y otros, 2016), de las cuales un 7% del total de las ventas en la categoría de productos de lujo personal se producen vía online, y se espera que en 2020 este número llegue al 12% (Abtan, y otros, 2016). Además, la venta online trae nuevas posibilidades que antes eran imposibles: asociaciones que permiten crear productos como el Apple Watch Hermès o nuevos modelos de negocio como son Birchbox<sup>1</sup> y Net-A-Porter<sup>2</sup> (World Economic Forum, 2016). Asimismo, se debe huir de la creencia de que el comercio online se centra exclusivamente en los *millennials*. Según los resultados arrojados por un informe de BCG del año 2016, el 75% de los llamados “*baby boomers*” son también fans del consumo de lujo online.

---

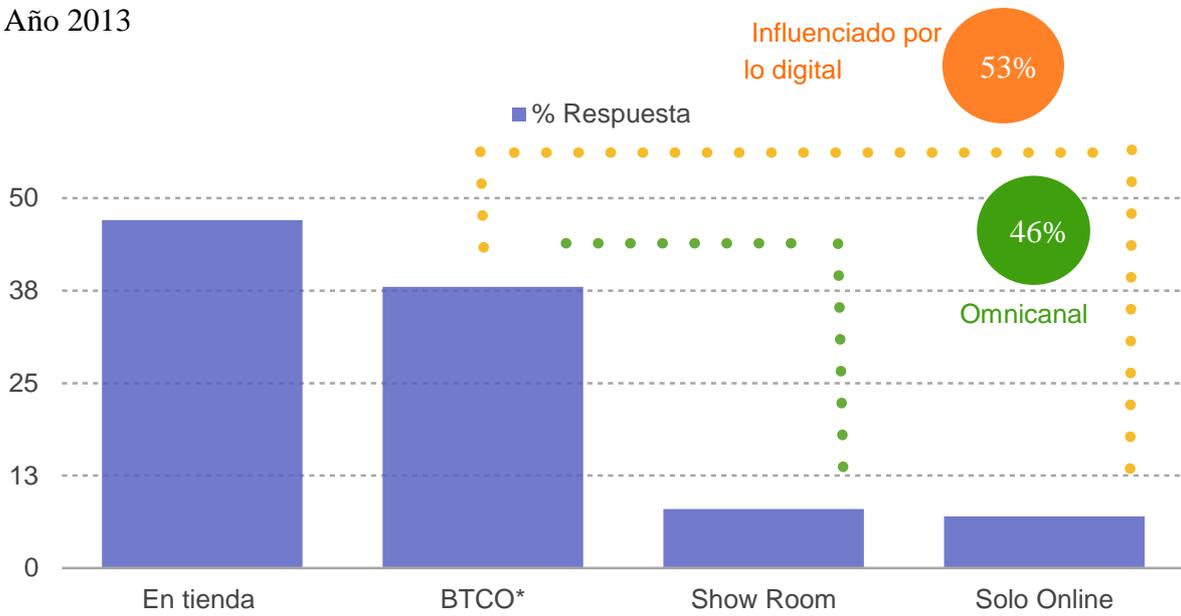
<sup>1</sup> Birchbox es una empresa norteamericana pionera en “discovery commerce”. Su modelo de negocio se basa en el envío mensual de cajas con mini tallas de diferentes productos a sus suscriptoras de manera que puedan después adquirir los que más les gusten (Birchbox, 2018).

<sup>2</sup> Net-À-Porter es uno de los portales de e-commerce multimarca de lujo más antiguos, grandes y con mayor renombre de la industria del lujo actual. Cuentan con envío a 170 países, web y revistas tanto online como offline propias, llegando a una audiencia global de más de 6 millones de personas (NET-A-PORTER GROUP, 2018).

## Gráfico 5: Éxito de la venta omnicanal

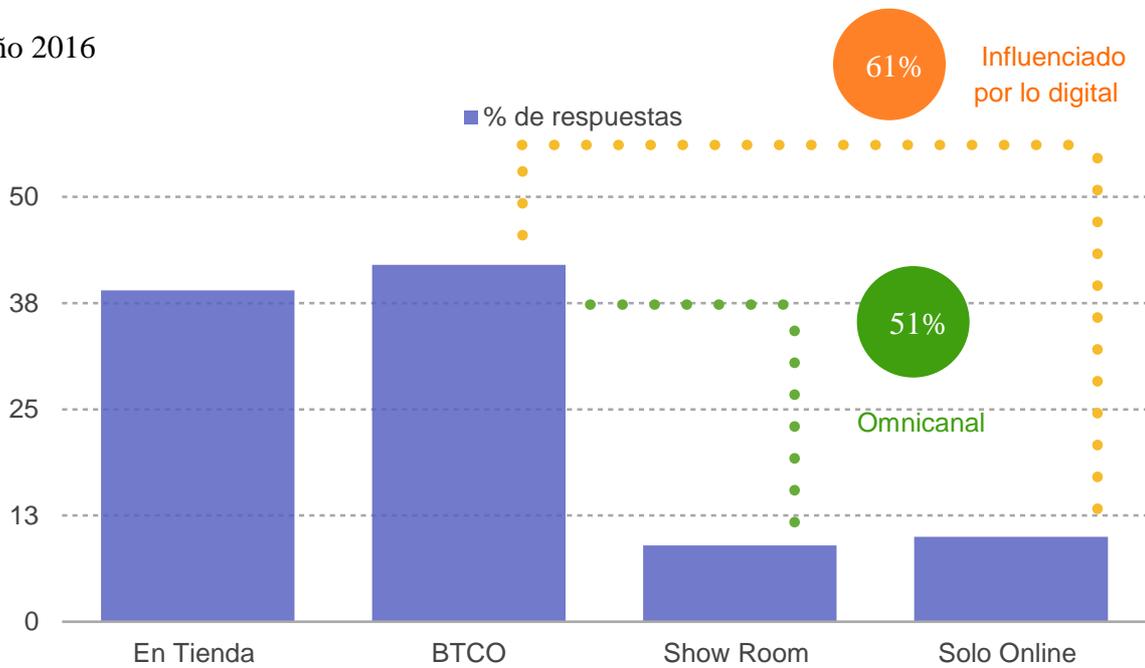
Pregunta: “¿Dónde has realizado la compra de tu último artículo de lujo? ¿Dónde ha hecho la búsqueda del mismo?”

Año 2013



\*Búsqueda en Tienda, Compra Online

Año 2016



\*Búsqueda en Tienda Compra Online

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por estudio conjunto del año 2015 de BCG y Altgamma, “The True Luxury Global Consumer Insight”.

Ello no implica que las tiendas físicas estén en peligro de extinción. Tal y como se mencionó anteriormente, los consumidores en general y los consumidores de lujo en particular, siguen apreciando la posibilidad de interactuar con el producto que sólo la tienda física es capaz de proporcionar. Se trata simplemente de emplear los datos que la era digital pone en manos de las empresas para transformar la experiencia en tienda, por ejemplo cambiando los productos ofertados en función de las visualizaciones online de dicho producto.

Por último, pero no por ello menos importante, la página web se convierte en un elemento fundamental que permite integrar las tres Cs: comercio, contenido y comunidad (Carr, 2013). Mediante la creación de nuevo contenido en la página y la integración de la tienda online en la misma, contribuyen a la creación de un sentido de comunidad único para el consumidor.

### **3.1 Digitalización del Sector del Lujo en Europa**

Cuando analizamos cualquier sector; y especialmente el sector del lujo en Europa, debemos tener en cuenta tanto que se trata de un mercado maduro como la situación económica de los últimos años. Tras la crisis financiera de 2008, la Eurozona está creciendo a un ritmo moderado, alrededor de un 3% anual (Datosmacro, 2017). El impacto de la crisis se hace patente en las elevadas tasas de desempleo y el bajo nivel al que se ha mantenido la inversión (Deloitte, 2017). A pesar de ello, el sector del lujo ha sabido mantenerse estable durante la crisis y se espera que experimente un crecimiento moderado a medida que los países vayan recuperándose de los efectos de la crisis económica y sus consumidores domésticos recuperen la confianza (Deloitte, 2017). Por otro lado, debemos tener en cuenta el impacto de factores de carácter político y social, como son el daño producido por los recientes ataques terroristas en la región y la inestabilidad política generada por el Brexit (Deloitte, 2017); que afectaron especialmente a los flujos de turismo de la zona, resultando

en una disminución del nivel de gasto en productos de lujo por parte de turistas (Williams, 2017). Sin embargo, se espera que gracias al turismo que tanto España como Reino Unido (gracias a la volatilidad cambiaria) atraigan, el gasto en productos de lujo en la región vuelva a repuntar.

En lo referente al análisis del tipo de consumidor de lujo que podemos esperar encontrar en esta zona, emplearemos la segmentación realizada conjuntamente por BCG y Altagamma (Pianon, Abtan, Bonelli, & Fondazione Altagamma, 2017) para sus informes anuales “The True-Luxury Global Consumer Insight”. Según esta clasificación, el consumidor de lujo global se puede segmentar en 12 arquetipos: “Omnigifter”, “Social Wearer”, “Experiencer”, “Timeless Proper”, “Little Prince”, “Status Seeker”, “Megacitier”, “Absolute Luxurer”, “Fashionista”, “Luxe Immune”, “Classpirational” y “Rich Upstarter”. Dichos arquetipos de consumidor se pueden encontrar distribuidos por todo el mundo. Sin embargo, existen grupos que conforman mayoría en cada país, y que definen las características generales de los consumidores de la región.

En Europa, los consumidores preponderantes son los pertenecientes a los segmentos “Experiencer”, “Timeless Proper” y “Absolute Luxurer”<sup>3</sup> (ver gráfico 6). El grupo mayoritario en la Unión Europea, los llamados “Experiencer” son consumidores que se encuentran entre los 40 y 50 años y que generan alrededor de 37 mil millones de euros anuales (datos del año 2016). Para ellos el lujo debe ser compartido. Esto implica que gastarán de media alrededor de 13.000€ al año per cápita (datos del año 2016), principalmente en vacaciones, alimentación, vino y hoteles; consumiendo artículos de lujo personal en el extranjero como parte de su experiencia.

El siguiente grupo predominante serían los “Timeless Proper”, un segmento formado mayoritariamente por mujeres entre los 40 y 45 años de edad, que generan al año alrededor de 21 mil millones de euros (datos de 2015). De gustos clásicos y elegantes, su principal interés es la calidad del producto, gastando alrededor de 9.000€ anuales per cápita (datos de 2015) en artículos de lujo personal, que compran mayoritariamente en tiendas físicas.

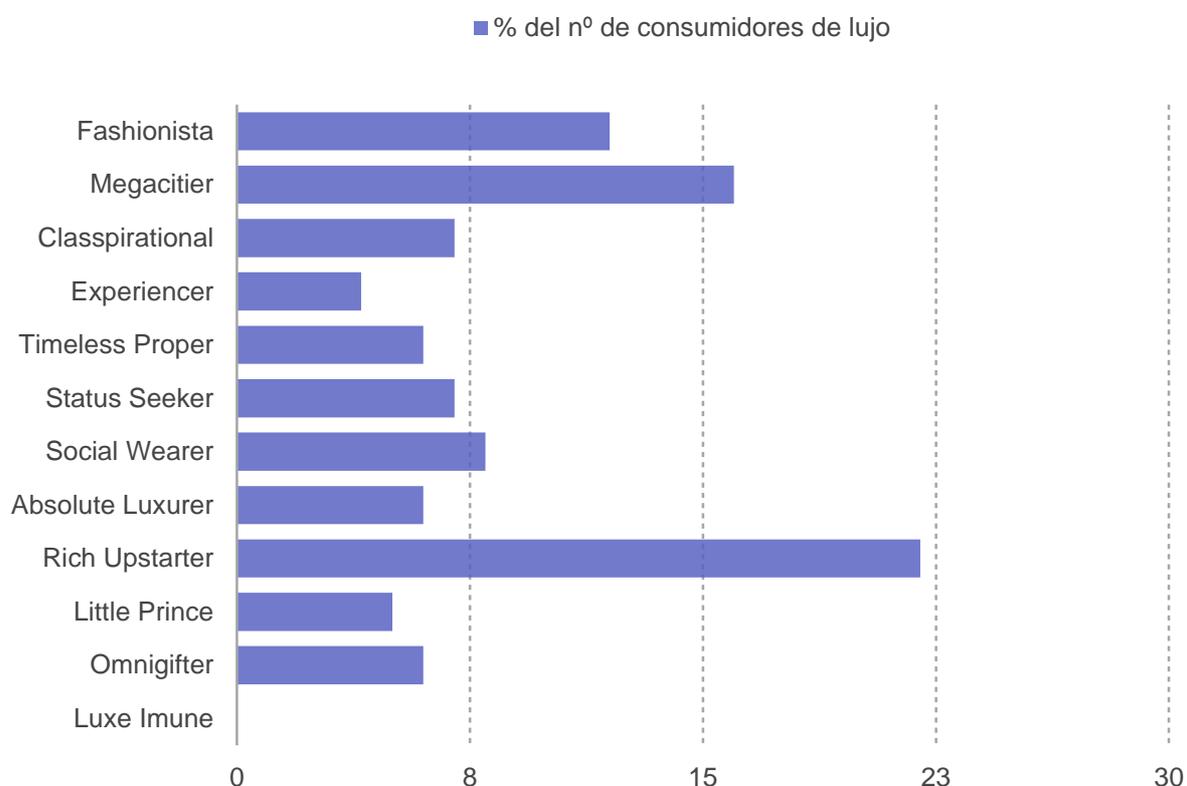
---

<sup>3</sup> Los datos para esta descripción del consumidor europeo provienen de un vídeo publicado por la fundación autora del informe anterior (Altagamma, 2016).

Por último, encontraríamos a los “Absolute Luxurers”, personas que se han criado en el lujo y que son grandes conocedores del sector. Formado por la élite europea de entre 35 y 45 años. Este grupo gasta al año unos 31.000€ per cápita (datos de 2016), generando alrededor de 73 mil millones de euros (datos de 2016) para la industria. Prefieren invertir en objetos de lujo personal y viajes. Valoran ante todo la exclusividad y la personalización del producto.

Observamos cómo en rasgos generales, el consumidor europeo es un consumidor “Baby Boomer” ya que la media de edad se sitúa entre los 45 y 50 años. Esto además refleja la madurez del mercado, puesto que en general se trata de un consumidor con un gran conocimiento de la industria y que aprecia la calidad del producto por encima del factor “moda”. Son consumidores que están en línea con las tendencias globales previamente analizadas, y por ello se mueven buscando los productos de lujo experienciales. Para ellos la customización del producto se ha convertido en un valor en alza.

Gráfico 6: Segmentación del Consumidor Europeo de Lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por estudio conjunto del año 2015 de BCG y Altgamma, “The True Luxury Global Consumer Insight”.

Por último, queda analizar cómo prefieren estos consumidores que sea su experiencia digital de lujo. Para ello tomaremos los datos obtenidos por McKinsey en un estudio realizado en 2015. A la hora de tener una experiencia de compra online de lujo, las preferencias de los consumidores europeos varían según las regiones. Por un lado, los consumidores alemanes prefieren realizar sus compras en la tienda online de la marca, mientras en Reino Unido, la preferencia va hacia tiendas online multimarca de lujo, tales como Net-A-Porter.

No obstante, existe cierta unanimidad en lo relativo a los elementos que más valoran de la compra online. Los más valorados son la facilidad de devolución y los envíos gratuitos, teniendo también gran importancia la posibilidad de acceder a ofertas, productos o marcas de exclusivo acceso online. Estos consumidores también otorgan gran importancia a la experiencia en tienda y a la funcionalidad de la experiencia en la página web. Para finalizar, es importante tener en cuenta que los productos más vendidos online, se clasifican según si requieren probarse o no, en lugar de por categorías. Siendo el resultado que los más vendidos son todos aquellos pertenecientes a cualquier categoría, pero que no requieran ser probados de antemano (McKinsey & Company, 2015).

## **3.2 Digitalización del Sector del Lujo en China**

El sector del lujo en China, ha sido uno de los que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos diez años, a pesar de la reciente ralentización del gasto en la zona (Deloitte, 2017). Los motivos principales son la menor confianza de los consumidores, debido a la disminución de la tasa de crecimiento del PIB del país, que estuvo en torno al 10% durante la primera década del nuevo siglo y actualmente ha decrecido a niveles en torno al 7% (Datasmacro, 2017). Esto, unido a la política anticorrupción llevada a cabo por el presidente del Partido Comunista, Xi Jinping, ha afectado negativamente al consumo de bienes de lujo en el país (Deloitte, 2017). Sin embargo, se espera que el consumo doméstico vuelva a crecer, debido al aumento del poder adquisitivo de la creciente clase media china.

Respecto al tipo de consumidor de lujo que caracteriza las preferencias del país, encontramos como perfiles predominantes (según la anteriormente explicada segmentación BCG-Altgamma<sup>4</sup>) los “Fashionistas”, “Megacitiers” y “Rich Upstarters” (ver gráfico 7).

El segmento mayoritario son los “Rich Upstarters”, un grupo formado por personas de entre 35 y 45 años, que son “nuevos” en el sector y que vienen de mercados emergentes. Este segmento genera para el mercado del lujo alrededor de 5 mil millones de euros anuales (datos de 2015), con un gasto per cápita de 4.000€ anuales (datos de 2015). Se trata de consumidores poco sofisticados que consumen productos de lujo personal, escogiendo las marcas de mayor renombre. Son extremadamente influenciados por las redes sociales y la publicidad, encontrando en el lujo una fuente de reconocimiento.

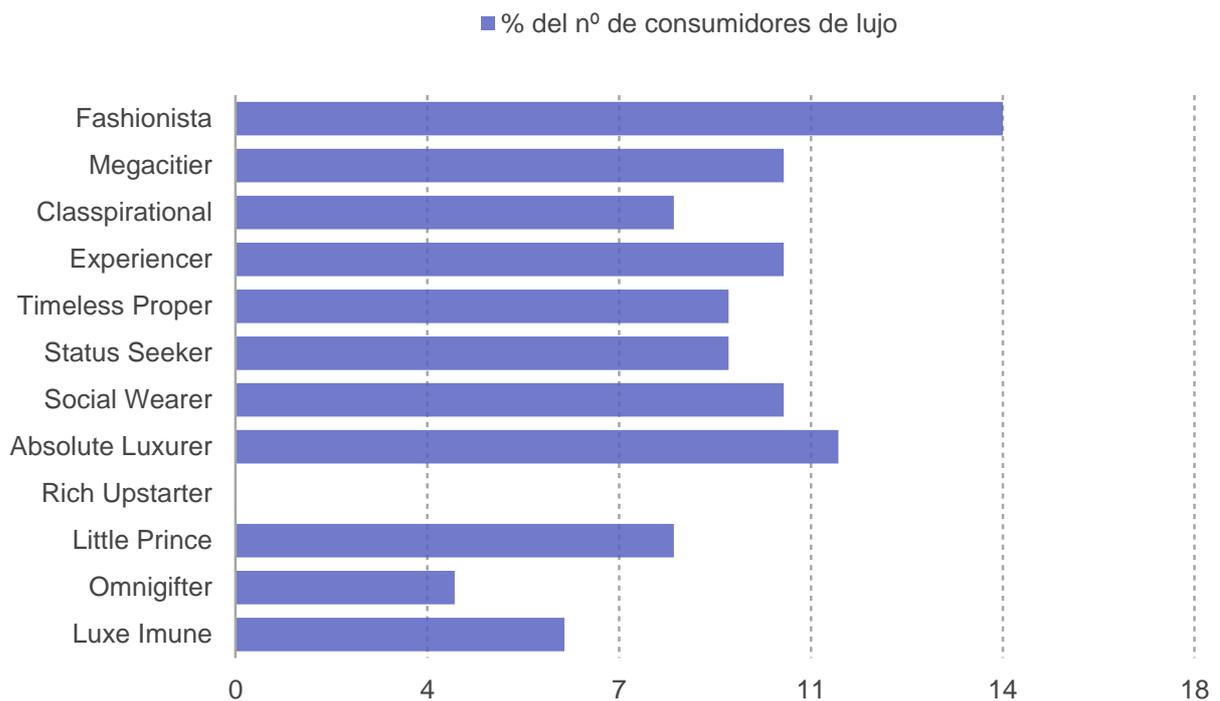
El segundo segmento más representativo son los “Megacitiers”. Ciudadanos del mundo, nacidos en mega urbes, pertenecientes a la élite global. Son *millennials* de entre 25 y 35 años, conocedores de las tendencias, con una baja fidelidad a las marcas. Gastan alrededor de 18.000 € anuales per cápita (datos de 2016) y generan para la industria alrededor de 52 mil millones de euros (datos del año 2016); adquiriendo mayoritariamente objetos de lujo personal y experiencias.

Por último, encontramos el segmento “Fashionista”; compuesto por mujeres de entre 35 y 40 años, al tanto de las tendencias de moda y con un amplio conocimiento de las empresas y marcas de la industria. Generan en torno a 24 mil millones de euros anuales (año 2016) y gastan per cápita alrededor de 8.000€ anuales en productos principalmente de lujo personal.

---

<sup>4</sup> Datos para esta aclaración tomados del vídeo informativo publicado por Altgamma acerca del consumidor chino (Altgamma, 2016).

## Gráfico 7: Segmentación del Consumidor de Lujo Chino



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por estudio conjunto del año 2015 de BCG y Altgamma, “The True Luxury Global Consumer Insight”.

Queda patente que el consumidor chino es un consumidor joven, que ve en el lujo un medio de reconocimiento y un símbolo de estatus, y aprecia el valor aspiracional por encima de la calidad del producto. En general son consumidores menos sofisticados para los que el lujo es un sector relativamente nuevo (si tenemos en cuenta la reciente apertura del mercado al comercio internacional en los años ochenta, su estatus actual de país emergente y la relativa cercanía de los años bajo el comunismo en la mente del consumidor). Por ello, las tendencias generales del mercado como la preferencia de experiencias a la hora de consumir productos de lujo aún no están del todo presentes en sus hábitos de consumo.

Para finalizar, en lo referente al análisis de las expectativas que los consumidores chinos tienen de sus experiencias digitales, debemos tener en cuenta que China es la nación con los consumidores digitales más avanzados (BNP PARIBAS & Moodie Davitt, 2017). Esto hace que los estándares respecto a dicha experiencia digital sean muy elevados: se espera que la experiencia de compra se complete con atención al cliente en tiempo real vía chat y tener la posibilidad de leer comentarios por parte de otros compradores (BNP PARIBAS & Moodie Davitt, 2017). Además, el consumidor chino está “dispuesto a comprar todo online” (Pan, 4 Findings on the Digital Habits of Chinese Consumers that Luxury Brands Need to Know,

2017); siendo su medio preferido el smartphone, por encima de la tablet o el ordenador; llegando a realizar el 90% de sus compras online por este medio (Pan, 4 Findings on the Digital Habits of Chinese Consumers that Luxury Brands Need to Know, 2017).

Otro importante factor a tener en cuenta, es el vasto panorama de páginas web multimarca (tales como TaoBao, [JD.com](http://JD.com) o AliBaBa) y de redes sociales locales presentes en el mercado chino. Esto hace que muchas marcas europeas, a la hora de entrar en el mercado del gigante asiático hayan optado por uno de estos portales como complemento al desarrollo de su propia página web de compra online o de su propia aplicación de compra.

Ante este complejo panorama digital, un último factor clave a tener en cuenta es la presencia de WeChat en China. WeChat es mucho más que una red social, es una herramienta que permite desde llamar, hasta realizar compras o pagar las facturas del gas y la luz. A través de WeChat, los consumidores chinos están acostumbrados a realizar todo tipo de pagos. Actualmente, pocas marcas europeas emplean este método de pago, dificultando la compra online de los compradores chinos (BNP PARIBAS & Moodie Davitt, 2017), perdiendo por ello prometedoras oportunidades de negocio.

### **3.3 Comparativa**

Realizar una comparativa de ambos mercados se hace necesario para comprender las profundas diferencias tanto en términos de coyuntura económica, como entre sus consumidores y en el ámbito digital que ambos presentan. Haciendo urgente la necesidad de las empresas de comprender esta realidad para poder adaptarse y poder obtener mayor beneficio.

Comenzando por la coyuntura económica, en Europa partimos de un mercado más maduro, formado por consumidores más prudentes después de la crisis financiera de 2008 y que presenta un tímido crecimiento económico. Mientras China, que había sido una dictadura comunista durante más de 30 años y había permanecido aislada, se abre al comercio exterior hace poco más de veinte años, presentando un crecimiento económico apabullante, capaz de sacar de la pobreza a millones y albergando tres de las ciudades con mayor número de mil

millonarios del mundo (Salchert, 2017). En Europa, por tanto la estrategia no sólo consiste en mantener los niveles de consumo actuales, sino incrementarlos ligeramente, mientras que la gran base de población china con una renta cada vez más elevada, hace que las marcas quieran aumentar agresivamente su cuota de mercado en la región.

Respecto a los tipos de consumidores de lujo de cada región, observamos que, Europa cuenta con un consumidor más maduro, que trasciende el gasto en artículos de lujo personal para valorar cada vez más lo intangible de una experiencia y la exclusividad. Mientras el consumidor chino se aproxima al lujo como un símbolo de su recién adquirida riqueza, siendo un consumidor estadísticamente más joven (la media de edad se encuentra en 37, 4 años en China frente a los 42,9 de Europa) (Central Intelligence Agency - CIA, 2009), y con una mayor preocupación por la moda y con una menor fidelidad a una marca que los europeos.

Por último, la experiencia digital se encuentra mucho más desarrollada en China, y los requisitos mínimos del consumidor asiático trascienden aquellos del consumidor europeo (facilidad de devolución, envíos gratuitos u ofertas exclusivas), buscando un servicio online más integral. La digitalización en China implica además un esfuerzo mayor por parte de las compañías para adaptarse a su particular universo tecnológico y por integrar de manera fluida la experiencia de compra tanto en la página web propia, como en páginas multimarca online.

Tabla 2: Comparativa entre el sector del lujo en Europa y China

|   | Europa                                    | China                                   |
|---|---|---|
| <b>Situación económica</b>                      | Lenta recuperación tras una crisis        | Reduciendo un fuerte crecimiento        |
| <b>Estrategia de las empresas en el mercado</b> | Incremento progresivo de cuota de mercado | Incremento agresivo de cuota de mercado |
| <b>Tipo de producto más vendido</b>             | Personalización y experiencias            | Estatus                                 |
| <b>Productos más vendidos online</b>            | Sólo aquello que no requiera probarse     | Todo tipo de productos                  |
| <b>Expectativas de la experiencia online</b>    | Mínimos cubiertos                         | Servicio durante y post venta integral  |

Fuente: Elaboración propia

## **4. La Transformación Digital en el Sector del Lujo**

La información previamente analizada demuestra la necesidad de las empresas que compiten en la actualidad en la industria del lujo de adaptarse a la nueva realidad en la que se desenvuelven. Actualmente el sector está compuesto por una serie de empresas y conglomerados, que a su vez poseen diferentes marcas. En un entorno tan variado y competitivo, cada empresa se encuentra en la tesitura de emplear la estrategia que mejor se adapte tanto a su estructura como a sus marcas. Debido a este extenso panorama, existe un igualmente extenso abanico de estrategias a emplear. Para el propósito de este trabajo se han escogido dos marcas, pertenecientes a empresas diferentes, con dos filosofías muy distintas que se materializan en dos enfoques heterogéneos de una misma tendencia: la digitalización del lujo. Por un lado, se analizará la estrategia a nivel global que cada marca decide adoptar respecto a la transformación digital; para posteriormente analizar las particularidades de esta estrategia cuando requiere su implementación en China.

### **4.1 Chanel**

Chanel es una empresa privada con más de 100 años de historia, fundada originalmente por Coco Chanel y Pierre Wertheimer y que aún se encuentra en posesión de la familia Wertheimer (Forbes, 2017). Con un estilo clásico e inconfundible, se ha convertido en la actualidad en la marca más deseada por los consumidores chinos (Forbes, 2017). Con una gama de productos que comenzó en la perfumería y que poco a poco fue ampliando a una colección de ropa propia, relojes, joyería y cosméticos, la marca francesa lleva bajo la dirección creativa de Karl Lagerfeld desde 1983. Contratado por los dueños para dar un vuelco a una empresa sin futuro, la familia Wertheimer siempre dio al Kaiser (como se conoce a Lagerfeld) gran libertad para crear (Vogue Spain, s.f.). Esta libertad se ha visto reflejada en el éxito de una empresa que en el año 2016 obtuvo un beneficio neto de 874 millones de dólares (Morency, 2017).

En lo referente a la digitalización en la comercialización de sus productos, Chanel ha sido referida más de una vez como una “alumna poco aventajada”. Lo que no significa que la casa ignore la importancia del medio digital para aumentar las ventas. Como Nathalie Remy (responsable de la firma en Europa, Oriente Medio y África) afirma, “el 99% de las compras serán influenciadas por el medio digital de una manera u otra” (Kansara, 2016). Esta consciencia de la importancia del medio digital se ve reflejada en su página web; ya que a pesar de que la casa decide no formar parte de la tendencia global de la compra online, se caracteriza por crear innovadoras y llamativas campañas publicitarias, que junto con los extravagantes desfiles que lleva realizando la *maison* desde hace más de treinta años, forman parte del contenido exclusivo que la marca publica en su página web, creando un universo digital propio capaz de atrapar al consumidor.

Ejemplo de este contenido exclusivo son los anuncios-película que elabora la marca, en los que combinan actrices con modelos y otras celebridades, transportando al consumidor a su universo particular, entreteniendo y a la vez educándolo en los diferentes productos que ofertan.



Imagen 1: imagen de Karl Lagerfeld tras el desfile de la colección Primavera-Verano 2016-2017 en Cuba. Fuente: (Pacheco, 2016).



Imagen 3: imagen de la campaña publicitaria del perfume Coco Chanel con la actriz Keira Knightley como protagonista. Fuente: (Krupnick, 2013)



Imagen 2: la modelo Cara Delevingne y el cantante Pharrell Williams en una de las imágenes promocionales del anuncio-película "Reincarnation", de la marca Chanel. Fuente: (Ximénez, 2014)

Otro ejemplo son los desfiles-espectáculo, creados con clara vocación digital para ser posteriormente retransmitidos en las redes sociales de la marca pasando a formar así parte del contenido que ofrecen a sus clientes. (Esto no tengo muy claro si dejarlo o quitarlo para no liarlo mucho con las redes).

En lo referente al e-commerce, mientras otras marcas decidieron comenzar vendiendo su colección *prêt-a-porter* o *ready-to-wear* de manera online, tanto a través de sus propios e-commerce como de espacios multimarca, logrando con ello una primera aproximación al mundo digital y a una posible estrategia de comercialización, Chanel se mantuvo totalmente ajena a la tendencia (Mau, 2013). Esto se debe en palabras de Bruno Pavlovsky, presidente de la división de moda de la casa a nivel global, a que para la firma la experiencia en tienda es lo más importante, “la moda va sobre ropa; y la ropa necesitas verla, sentirla, para entenderla” (Mau, 2014). Para ellos se trata de encontrar el “equilibrio perfecto para sus clientes” entre ubicuidad y exclusividad (Mau, 2013). Por este motivo han preferido concentrarse en crear una experiencia única en el pequeño número de tiendas que la marca posee en todo el mundo, vendiendo únicamente de manera online la línea de cosméticos de la firma desde su propio e-commerce integrado en la web (Mau, 2013).

Por último, en el terreno de la venta online en espacios multimarca, a modo de experimento en el año 2015 vendieron 6 piezas de joyería exclusiva en el portal de e-commerce Net-À-Porter (Modaes, 2017), experiencia que a pesar de su éxito no decidieron repetir.

Hasta finales de 2017 esta había sido la estrategia llevada a cabo por la marca. Sin embargo, a principios de 2018, una serie de movimientos por parte de la compañía hacen pensar que su “equilibrio perfecto” está a punto de verse modificado. El primer indicio fue la apuesta más agresiva desde finales del año 2017 por la apertura de nuevas tiendas efímeras o pop-ups (Modaes, 2017). Una estrategia que sigue en línea con la filosofía de enfatizar la importancia de la tienda; sin embargo altera el equilibrio entre ubicuidad y exclusividad, al aumentar aunque sea efímeramente los puntos de venta de la casa. Esta es una práctica que la empresa ya llevaba a cabo, creando tiendas efímeras en Saint Tropez y Courchevel, en determinados momentos del año (Modaes, 2017). Sin embargo, la reciente apertura de pop-ups en Seattle, Berlin y Taipei, son indicadores de un cambio en la filosofía de la marca.

Por otro lado, las numerosas adquisiciones efectuadas a comienzos de 2018 por la casa de diversos proveedores, entre las que destaca una participación minoritaria en el gigante de e-commerce multimarca FarFetch<sup>5</sup>, indican que esta estrategia está cambiando. Esto ha sido aclarado por Pavlovsky, quien ha explicado que “hemos decidido trabajar juntos en la tienda del mañana” (Modaes, 2018) y que su colaboración va a estar centrada en la recopilación de datos tales como los productos probados, los productos más visitados, el tallaje más buscado y la incorporación de herramientas digitales. Con vistas a embarcarse en un proyecto de tres a cinco años de duración, que seguirá girando sin duda en torno a la experiencia en tienda (Modaes, 2018).

La razón detrás de estos movimientos puede estar en el reciente rendimiento de la empresa, que cerró 2016 con un beneficio neto un 35% menor que el obtenido el año anterior y con una bajada en sus ventas del 9% respecto al año anterior (Modaes, 2017).

---

<sup>5</sup> Exitoso portal de e-commerce multimarca, fundado en 2008 cuya propuesta de valor no sólo se basa en la oferta de productos de lujo, sino también piezas exclusivas y servicios personalizados, como el acceso a personal shoppers de manera virtual y que opera a nivel global (FarFetch, 2018).

Por último, en el caso particular de la digitalización de la marca en China, Chanel además de ofrecer su exclusivo contenido web en chino y la posibilidad de adquirir sus cosméticos online, fue de las primeras marcas en emplear la red social china por excelencia: WeChat (Amón, 2016). Utilizándola para lanzar sus espectaculares campañas y publicitar sus productos directamente al terminal móvil de los clientes; centrándose siempre como hace en su página web en ofrecer contenido exclusivo a los mismos. Este contenido va desde artículos acerca de la historia de la casa y su fundadora: Coco Chanel, hasta retransmisiones de sus extravagantes desfiles, o sus espectaculares anuncios-películas plagados de estrellas, entre las que combinan no sólo celebridades occidentales, sino también locales como la cantante Zhou Xun, embajadora de la firma en China (Macritchie) y una de las protagonistas de la producción de la casa “The Little Black Jacket”, mostrada en la imagen.



Imagen 4: imagen de la cantante china Zhou Xun para el reportaje propio de la casa "The Little Black Jacket". Fuente: (Chanel, 2013)

## 4.2 Gucci

Fundada en 1921 por Guccio Gucci, esta empresa familiar que comenzó especializándose en productos de piel de lujo (Gucci, *In the name of Gucci*, 2016), ha tenido a lo largo de sus casi 100 años de historia una trayectoria convulsa. Cosechando éxitos desde sus inicios, fue en 1980 cuando comenzó a cuestionarse el futuro de la casa debido a las rencillas familiares que casi acaban con el buen nombre y el patrimonio de la empresa (Gucci, 2016). Finalmente, la empresa acaba siendo comprada en 1993 por el grupo americano Investicorp, quien designa a Tom Ford como director creativo en un intento de rentabilizar su inversión. Bajo la dirección de Ford, la empresa recupera su imagen y los beneficios de antaño. Sin embargo, el cambio de milenio y con él de dirección artística, vuelven a pasar factura a la empresa, que se encontraba anclada en el estilo clásico que le dio fama a comienzos del siglo XX (EuropeanCEO, 2016). De esta manera, en 2016 el grupo Kering, nuevo propietario de la firma, decide apostar por un cambio de dirección, tanto de la empresa como de su dirección creativa, designando a Marco Bizzarri y a Alessandro Michele en 2015 como CEO y director creativo respectivamente (EuropeanCEO, 2016). Los principales retos a los que la casa ha tenido que enfrentarse han sido los mismos que ha experimentado el resto de la industria: la adaptación digital y la entrada en el mercado chino.

En lo referente a la transición digital de la marca, la tendencia general en la industria entre 2009 y 2014 fue un aumento cuatro veces superior de las ventas online que de las ventas offline. Sin olvidar que la venta offline sigue siendo el principal motor de las ventas y los ingresos en el negocio (EuropeanCEO, 2016).

Por ello el foco principal debía mantenerse en la tienda física, buscando llenarlas de clientes. La estrategia elegida para lograr este objetivo se basa principalmente en comprender que las ventas de lujo se mueven por impulso y, por tanto, el consumidor de lujo empleará cualquier medio a su disposición para obtener su objeto de deseo (EuropeanCEO, 2016). Así, el foco de la estrategia de digitalización de la marca se concentrará en elaborar una estrategia omnicanal, que acerque el universo de la marca al consumidor, integrando totalmente la experiencia online y offline del mismo (EuropeanCEO, 2016). Esta estrategia se traduce tanto en iniciativas online como offline. Las estrategias offline que emplea la marca son de los más variadas y van desde la edición

de libros propios en los que se integra la colección, con ilustraciones de fantasía, pasando por desfiles-espectáculo, hasta la reciente inauguración de los “*Gucci Gardens*” en Florencia; un espacio que combina un museo de la casa, con su propio restaurante y una tienda que ofrece productos exclusivos.



Imagen 6: imagen del desfile de la colección de invierno 2018-2019.  
Fuente: (Alexander, 2018)



Imagen 7: imagen del exterior del nuevo espacio “*Gucci Gardens*” en Florencia. Fuente: (Gucci)



Imagen 5: imagen del libro “*Epiphany*” editado por Gucci.  
Fuente: Pinterest.com

Todo este particular y único universo culmina con una retransmisión del mismo en el mundo online, utilizando como plataformas en el proceso tanto su página web como las redes sociales de la marca.

En lo referente a la venta online, esta estrategia de transmisión online de su universo, se complementa con una renovada tienda online, integrada en su página web, que a pesar de estar activa desde 2002, no ha sido hasta 2015, cuando se ha visto potenciada y renovada por parte de la casa (Milnes, 2016). En ella se ofrece una combinación de las colecciones más recientes de *ready-to-wear*, mostradas como parte de los looks de pasarela (otro ejemplo más de integración) junto con productos de menor precio como bolsos, zapatos y accesorios de la marca (Milnes, 2016). Además, incorpora en su tienda online las funcionalidades que una tienda física ofrecería, haciéndolo de manera sencilla e intuitiva de

forma que el cliente no se sienta abrumado. Ejemplos de ello son la opción de recogida en tienda, la descripción detallada que ofrece del producto, la posibilidad de envolverlo para regalo y la asistencia al cliente durante la compra vía llamada telefónica o email (Milnes, 2016).

Por último, el hecho de que Gucci venda sus productos a través de múltiples tiendas online multimarca es consecuente con la estrategia general de hacer el producto fácilmente accesible a potenciales clientes, aunque prefiera dar un mayor énfasis a su página web y su propia tienda online integrada en ella.

Respecto a la adaptación de su universo a las particularidades que un país como China presenta, su estrategia se ha apoyado en tres pilares principales. El primero es la presencia en la principal red social del país: WeChat, no sólo utilizándola como plataforma para sus campañas publicitarias en la red, sino también adaptando y lanzando en julio de 2017 la versión exclusiva en chino de su e-commerce (Pan, 2017), en la que se incluye la opción de pagar vía dicha red social (Rapp, 2017).

El segundo pilar se basa en el empleo por parte de la marca de personalidades locales, tanto famosas como no en su publicidad. Ejemplo de ello es por un lado la alianza con la cantante local Li Yuchun en sus campañas publicitarias, y por otro, la aparición de Zhou Fengxia, una inmigrante de origen chino en Italia, en su campaña “Roman Rapsody”. Convirtiéndose en un éxito y haciéndose viral gracias a la conexión que establece entre el universo único de la marca con el cliente de a pie (Deng, 2017).



Imagen 9: la cantante Li Yuchun como modelo de Gucci. Fuente: (Xu, 2016)



Imagen 8: Zhou Fenxia en la campaña "Roman Rhapsody". Fuente: (Chen, 2017)

Otro ejemplo es la reciente colaboración de la marca con Gogoboi, un conocido *blogger* de moda, al que permitieron poner un acceso directo a la tienda online de la firma, durante un tiempo limitado en su tienda privada de WeChat (Deng, 2017).

Por último, cabe a destacar que para lograr una mayor adaptación a la cultura local, cada año lanzan una colección inspirada en el año nuevo chino, a la que permiten acceder a través de su e-commerce durante un tiempo limitado.

### 4.3 Comparativa

Tras analizar las estrategias de digitalización de cada una de las marcas seleccionadas, el lector puede comprobar que en la industria del lujo, no existe un consenso acerca de la estrategia que es más conveniente a la hora de llevar a cabo una transformación digital. En los dos casos analizados, observamos como ambas marcas difieren tanto en el momento como en la razón detrás de tomar la decisión de digitalización o no. Por un lado, tenemos una marca de espíritu más tradicional como Chanel; para la cual aún no ha llegado el momento de dar el salto digital, debido a que entiende que su fortaleza se encuentra en la experiencia en tienda y en la exclusividad que el no comercializar sus productos online le confiere.

Por otro lado, Gucci, una marca más innovadora en su trayectoria, que lleva comercializando sus productos digitalmente desde 2002, emplea un razonamiento

totalmente opuesto. La ubicuidad de su mensaje y sus productos en la red son los factores que en su opinión atraen una mayor cantidad de clientes a sus tiendas físicas. Dotando al consumidor de una experiencia totalmente integrada entre el mundo online y offline.

Ambas marcas comprenden la importancia de generar contenido único para su página web, como una manera de introducir al cliente en sus respectivos universos. También ambas sitúan en la página web su propia tienda online, si bien Chanel la limita únicamente a la venta de sus productos cosméticos, mientras Gucci incluye la mayoría de sus productos. Por último, en lo referente a la presencia o no de ambas en portales de e-commerce, Chanel debido a su estrategia actual no está presente en ningún portal; mientras que Gucci encuentra en ellos el complemento perfecto para su estrategia de ubicuidad.

En lo referente al particular del mercado chino, ambas coinciden en la importancia de estar presentes en WeChat. Convirtiendo la red social en una plataforma para conectar con sus consumidores e introducirles en sus respectivos universos, como parte de la experiencia que proporciona la marca. Además, ambas convergen en la necesidad de emplear en sus campañas representantes de la cultura local, como una manera de establecer una conexión más directa con el consumidor. Sin embargo, las empresas difieren en la necesidad de crear o no productos exclusivos para dicho mercado, puesto que por un lado, para Chanel debido a su decisión de no digitalización en la comercialización de sus productos transmite que eso ya los hace exclusivos per se. Mientras para Gucci, la estrategia de ubicuidad hace necesario customizar el producto para las necesidades de un mercado tan importante y particular como es el chino.

Tabla 3: Comparativa de Procesos de Transformación Digital

|   | Chanel   | Gucci  |
|---|--|--|
| <b>Estrategia general</b>               | Escasez como motor de ventas                                     | Ubicuidad del producto como motor de ventas                    |
| <b>Herramientas offline</b>             | Campañas publicitarias, desfiles-espectáculo, anuncios-película. | Campañas publicitarias, desfiles-espectáculo, espacios propios |
| <b>Página web propia</b>                | ✓  | ✓  |
| <b>E-commerce</b>                       | ✓  | ✓  |
| <b>Presencia en portales multimarca</b> | ✗  | ✓  |

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Comparativa entre las Iniciativas de las Marcas en el Mercado Chino

|                      | Chanel | Gucci |
|----------------------|--------|-------|
| Presencia en WeChat  | ✓      | ✓     |
| Celebridades locales | ✓      | ✓     |
| Productos Exclusivos | ✗      | ✓     |

Fuente: elaboración propia

## 5. Conclusiones

Este trabajo trata de aportar un entendimiento más profundo de lo que supone llevar a cabo un proceso de transformación digital para una marca perteneciente al sector del lujo. Trata los desafíos y particularidades que el mismo presenta no sólo en la adaptación al campo digital de las estrategias comerciales de las empresas, sino también el desafío que suponen las diferencias culturales que existen entre consumidores de regiones diferentes. Al inicio de este trabajo se plantearon una serie de cuestiones a investigar, las cuales han sido resueltas tras el análisis realizado. La primera de ellas hacía referencia a la existencia o no de diferencias a la hora de llevar a cabo una transformación digital para las empresas cuando estas operan en diferentes mercados, como son el mercado europeo y el mercado chino. Para responder a esta pregunta, se debe tener en cuenta en primer lugar que cuando se habla de transformación digital se hace en el ámbito de estrategias de comercialización de los productos de una empresa, y en este trabajo se ha centrado en las principales herramientas digitales que posee una empresa: su página web, y su tienda online, que puede ser propia de la marca o puede englobarse en una plataforma multimarca de e-commerce. A pesar de que las redes sociales también pertenecerían a este ámbito, han quedado fuera de la investigación a excepción de breves menciones al analizar el caso de China, debido a la complejidad, falta de información y variedad de las mismas.

Así, observamos que el consumidor europeo y asiático presentan diferencias estructurales que vienen dadas tanto por la coyuntura económica y política particular de cada región,

como por los valores y la composición de sus respectivas sociedades. Así el consumidor europeo es más maduro en términos de edad y es también un consumidor con una incertidumbre mayor respecto a su futuro panorama económico. Esto se traduce en el entorno digital en que es un consumidor más conservador, para el que la tienda física tiene aún gran importancia, pero que poco a poco va aumentando su ritmo de compra online, escogiendo como terminal preferido para realizar estas compras el ordenador.

Por otro lado, el consumidor chino es un consumidor más joven y más optimista acerca de la coyuntura económica de su país. Por ello es más propenso al gasto y especialmente a la compra online, que se encuentra mucho más extendida en el país asiático, siendo el consumidor chino más exigente en sus expectativas en cuanto a la experiencia de compra online.

Cuando hablamos del sector del lujo, la tendencia general del consumidor europeo es invertir en experiencias antes que en bienes personales de lujo. Cuando compra bienes personales de lujo espera un elevado grado de customización. Las marcas de lujo son capaces de responder a esta demanda gracias a las posibilidades que el medio digital ofrece para la recolección de datos y por la cercanía con el cliente, y la tienda online se convierte en su principal herramienta. En consecuencia, la tendencia general es la de emplear los medios digitales como un complemento para mejorar la experiencia en tienda.

Por otro lado, el consumidor chino es un consumidor más joven no sólo en términos de edad, sino también en términos de familiaridad con la industria, motivando que la mayor parte del gasto en el sector continúe siendo en bienes de lujo personal ofertados por las marcas más reconocidas del mercado, ya que para ellos es vital el símbolo de estatus que estas marcas representan. No obstante, comienza a existir un segmento que valora tanto las experiencias como la personalización del producto o servicio, incluyendo así rasgos principales del consumidor europeo.

Estas disparidades se traducen en que efectivamente, las empresas y firmas que operen en el sector del lujo en ambas regiones deberían tener estas diferencias en cuenta a la hora de abordar su transformación digital. Así podrían satisfacer por un lado las necesidades de

personalización que el mercado europeo requiere; y por otro, la mayor exigencia a nivel de experiencia de compra online que el consumidor chino demanda.

La segunda pregunta de investigación hace referencia a la existencia o no de una serie de pautas comunes para las empresas del sector a la hora de llevar a cabo un proceso de digitalización.

El análisis del proceso de transformación digital realizado sobre las marcas Gucci y Chanel demuestra que no sólo no existen una serie de pautas, sino que muchas empresas no coinciden siquiera en el momento o incluso en la existencia o no de la necesidad de llevar a cabo un proceso de digitalización.

Por un lado, Chanel entiende que incorporar la digitalización a sus estrategias comerciales hasta día de hoy no ha sido un factor fundamental. Esto es debido a que comprende que en el sector del lujo se hace necesario un equilibrio entre accesibilidad del producto y la escasez del mismo, consiguiendo con ello que la percepción de exclusividad aumente el deseo del consumidor y continúe impulsando nuevas ventas. Sin embargo, la reciente adquisición de nuevos proveedores de materias primas y de una participación en una empresa líder en la venta multimarca de productos de lujo online, pueden indicar un cambio en la estrategia de la marca y abre la puerta a nuevas posibilidades. Sin embargo, por parte de la empresa se ha aclarado que estos movimientos han ido encaminados exclusivamente a mejorar la experiencia en tienda.

Por otro lado, el caso de Gucci es antípodo. Siendo una de las primeras empresas en ofrecer servicios online, su estrategia se basa en la ubicuidad de su producto y el fácil acceso que da el e-commerce, para aumentar tanto el flujo de clientes a sus tiendas físicas como sus ventas online y offline, integrando al máximo ambas esferas.

Ambos son casos de éxito en el sector, y para ello han llevado a cabo estrategias muy diferentes. Por tanto, la clave del éxito parece radicar en que la estrategia concuerde con los valores de la casa y logre conectar con el consumidor.

Para ambas empresas esto se traduce en la necesidad de crear contenido exclusivo para su página web, y en la inclusión en la misma de su propia tienda de e-commerce; sin olvidar que en el caso de Chanel esta tienda se limita a la venta de la línea cosmética de la marca. Por último, respecto a la presencia o no de ambas en tiendas online multimarca, Chanel ha escogido hasta recientemente mantenerse alejada de estos portales. No obstante, esta decisión podría verse revocada en los próximos meses o años, a raíz de la reciente compra por parte de la marca francesa de una modesta participación en el conocido portal FarFetch. Por su parte Gucci, en línea con su estrategia general, oferta también sus productos en dichos portales, aunque su principal Interés sigue siendo su propio e-commerce.

Por último, en lo concerniente a la necesidad de adaptación de dicho proceso de digitalización a diferentes regiones, observamos que en Europa no existe la necesidad de elaborar una estrategia específica para la región que se aleje de la estrategia global de la marca. Mientras que en el mercado chino ambas empresas reconocen la necesidad de cierta adaptación y responden con iniciativas como priorizar la necesidad de estar presentes en la principal red social del país: WeChat, la cual utilizan para mostrar el contenido exclusivo que crean para sus páginas web y lanzar sus campañas publicitarias. Estas campañas creadas por ambas, cuentan con presencia de celebridades locales como otra forma de adaptación a la cultura autóctona. Además, ambas empresas llevan a cabo como parte de esta iniciativa de adaptación, una traducción íntegra de sus páginas web al chino, así como ofrecen en sus propios e-commerce las opciones más populares de pago en el país, entre las cuales se encuentra el pago vía WeChat. Para Chanel, la adaptación regional termina aquí, no así para Gucci, que además ve necesaria la creación de una colección dirigida en exclusiva al mercado chino, en celebración de la festividad más importante para ellos: su año nuevo.

Este trabajo proporciona una primera mirada comprensiva al mundo de la transformación digital aplicada al sector del lujo en las regiones específicas de Europa y China. Las principales herramientas analizadas que son empleadas por las empresas en esta transformación han sido las páginas web corporativas y los portales e-commerce, tanto cuando son propios de la marca, como cuando pertenecen a otra empresa experta en el e-commerce multimarca de lujo. Las grandes ausentes en este análisis han sido las redes sociales, que debido a su carácter cambiante y a la falta de información verídica se convierten en un interesante objeto de estudio para futuros trabajos.

## 6. Bibliografía

- Abtan, O., Barton, C., Bonelli, F., Gurzki, H., Mei-Pochtler, A., Pianon, N., & Tsusaka, M. (2016). *Digital or Die. The choice for Luxury Brands*. BCG.
- Alexander, E. (21 de Febrero de 2018). *Models carried replicas of their own heads on the Gucci catwalk because why not?* Obtenido de Harper's Bazaar: <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/fashion-news/a18565127/gucci-catwalk-model-heads/>
- Altgamma, F. (Dirección). (2016). *True Luxury Global Consumer Segmentation 2016* [Película].
- Amón, A. (15 de Junio de 2016). *El lujo navega por WeChat*. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/lujo-y-moda/2016/06/15/57610cb3e2704e2e0c8b460e.html>
- BNP PARIBAS & Moodie Davitt. (2017). *"Digital in China is different": european brands slow react to online trends, says report*. BNP PARIBAS & Moodie Davitt.
- Central Intelligence Agency - CIA. (28 de Octubre de 2009). *Regions*. Obtenido de The World Factbook: <http://teacherlink.ed.usu.edu/tlresources/reference/factbook/geos/ee.html>
- Chanel. (12 de Noviembre de 2013). *Black Magic by Kenneth Goh*. Obtenido de Chanel News: <http://chanel-news.chanel.com/en/home/2013/11/that-ol-black-magic-by-kenneth-goh.html>
- Chen, L. (12 de 10 de 2017). *Female Chinese restaurant operator in Italy becomes a sensation after acting in Gucci 2018 campaign video*. Obtenido de CGTN.com: [https://news.cgtv.com/news/304d544d31637a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtv.com/news/304d544d31637a6333566d54/share_p.html)
- Datosmacro. (2017). *Datosmacro.com*. Obtenido de PIB de la Zona Euro: <https://www.datosmacro.com/pib/zona-euro>
- Deloitte. (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017. The new luxury consumer*. Berkenlaan: Deloitte University EMEA CVBA.
- Deng, H. (28 de Diciembre de 2017). *2017 in Review: Gucci's Smart KOL Strategies in China*. Obtenido de Jing Daily: <https://jingdaily.com/guccis-smart-kol-strategies-china/>
- EuropeanCEO. (15 de Julio de 2016). *Profiles. Marco Bizzarri is dragging Gucci into the digital future*. Obtenido de EuropeanCEO: <https://www.europeanceo.com/profiles/marco-bizzarri-is-dragging-gucci-into-the-digital-future/>
- Forbes. (May de 2017). *The World's Most Valuable Brands*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/companies/chanel/>
- Gucci. (s.f.). *Gucci Garden*. Obtenido de Gucci.com.
- Gucci, P. (2016). In the name of Gucci. En P. Gucci, *In the name of Gucci* (págs. 13-20). Nueva York: Penguin Random House LLC.
- Gucci, P. (2016). *In the name of Gucci*. Nueva York: Penguin Random House LLC.
- Kansara, V. A. (15 de Febrero de 2016). *The Digital Iceberg*. Obtenido de The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/the-digital-iceberg-luxury-fashion-marketing>
- Krupnick, E. (19 de Marzo de 2013). *Keira Knightley To Play Coco Chanel In Short Movie By Karl Lagerfeld*. Obtenido de The Huffington Post:

- [https://www.huffingtonpost.com/2013/03/19/keira-knightley-coco-chanel-movie\\_n\\_2906733.html](https://www.huffingtonpost.com/2013/03/19/keira-knightley-coco-chanel-movie_n_2906733.html)
- Macritchie, M. (s.f.). Luxe Brands Embrace Chinese Celebrities. (C. Hall, Entrevistador)
- Mau, D. (29 de Enero de 2013). *Why Chanel wont be launching e-commerce anytime soon*. Obtenido de FASHIONISTA: <https://fashionista.com/2013/01/why-chanel-wont-be-launching-e-commerce-anytime-soon>
- Mau, D. (31 de Marzo de 2014). *Why some luxury brands still dont sell online*. Obtenido de FASHIONISTA: <https://fashionista.com/2014/03/why-some-luxury-brands-still-dont-sell-online>
- Mckinsey & Company. (2015). *The opportunity in online luxury fashion, sales are rising, but what do consumers expect from a luxury digital experience?* McKinsey & Co.
- milnes, H. (s.f.).
- Milnes, H. (2 de Mayo de 2016). *The digital strategy driving Gucci's growth*. Obtenido de DIGIDAY UK: <https://digiday.com/marketing/digital-strategy-driving-guccis-growth/>
- Modaes. (29 de Noviembre de 2017). *Chanel abre de la mano de Nordstrom su segundo 'pop up store' en Estados Unidos*. Obtenido de Modaes.es: <https://www.modaes.es/empresa/chanel-abre-de-la-mano-de-nordstrom-su-segundo-pop-up-store-en-estados-unidos.html>
- Modaes. (19 de Febrero de 2018). *Chanel entra en el capital de Farfetch para desarrollar la tienda del futuro*. Obtenido de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/chanel-entra-en-el-capital-de-farfetch-para-desarrollar-la-tienda-del-futuro.html>
- Morency, C. (22 de Agosto de 2017). *Chanel sees dip in sales, profits*. Obtenido de Business Of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-bites/chanel-sees-dip-in-sales-profits>
- Pacheco, J. (2016). *Chanel en la Habana*. Obtenido de Soy Mujer: <http://soymujer.lat/chanel-en-la-habana/>
- Pan, Y. (13 de June de 2017). *4 Findings on the Digital Habits of Chinese Consumers that Luxury Brands Need to Know*. Obtenido de Luxury Society: <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2017/06/4-findings-digital-habits-chinese-consumers-luxury-brands-need-know/>
- Pan, Y. (29 de Marzo de 2017). *6 Ways Luxury Brands Use WeChat for Marketing Campaigns in China*. Obtenido de Jing Daily: <https://jingdaily.com/6-ways-luxury-brands-wechat-marketing-campaigns-china/>
- Pianon, N., Abtan, O., Bonelli, F., & Fondazione Altagamma. (2017). *The True Luxury Global Consumer Insight*. BCG-Altagamma.
- Rapp, J. (6 de Julio de 2017). *Gucci Now Lets Consumers in China Shop Its Collections Online*. Obtenido de Jing Daily: <https://jingdaily.com/gucci-launches-online-shop-china/>
- Rapp, J. (2017 de Julio de 6). *Gucci Now Lets Consumers in China Shop Its Collections Online*. Obtenido de Jing Daily: <https://jingdaily.com/gucci-launches-online-shop-china/>
- Salchert, R. (21 de Marzo de 2017). *Where The Wealthiest Live: Cities With The Most Billionaires*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ryansalchert/2017/03/21/where-the-wealthiest-live-cities-with-the-most-billionaires/#a4758e36772e>
- Vogue Spain. (s.f.). *Modapedia. Karl Lagerfeld*. Obtenido de Vogue: <http://www.vogue.es/moda/modapedia/disenadores/karl-lagerfeld/180>
- Williams, R. (29 de Mayo de 2017). *Luxury Spending to Rebound in 2017 on Europe, China, Bain Says*. Obtenido de Bloomberg:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-29/luxury-spending-to-rebound-in-2017-on-europe-china-bain-says>

Ximénez, M. (3 de Diciembre de 2014). *Cara Delevingne encarna a Sissi Emperatriz para Chanel*. Obtenido de Vogue Spain: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/cara-delevingne-encarna-a-sissi-emperatriz-para-chanel/21340>

Xu, T. (21 de Julio de 2016). *chris lee es la mega-idol china rompiendo fronteras usando gucci a la medida*. Obtenido de i-D: [https://i-d.vice.com/es\\_mx/article/a3gmkj/chris-lee-es-la-mega-idol-china-rompiendo-fronteras-usando-gucci-a-la-medida](https://i-d.vice.com/es_mx/article/a3gmkj/chris-lee-es-la-mega-idol-china-rompiendo-fronteras-usando-gucci-a-la-medida)