



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICADE)

# LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL LUJO: EL CASO DE CARTIER

Autor: Virginia María Pérez Coll  
Director: Laura Gismera Tierno

Madrid  
Junio 2018

Virginia María  
Pérez  
Coll

**LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL LUJO: EL CASO DE CARTIER**



## **RESUMEN**

El presente trabajo se centra en el estudio de la evolución de la industria del lujo y más en concreto, sobre el concepto del lujo. La industria del lujo, además de representar un 10% de la economía mundial, está en continuo crecimiento. Por lo tanto, analizar su evolución nos servirá para poder entender cómo las marcas de lujo se han adaptado de manera exitosa. Para eso, se hace un estudio general sobre la industria, sus consumidores, los segmentos clave y las nuevas tendencias, entre otros. Responde a preguntas como qué necesita una marca para ser considerada de lujo y por qué crece el lujo. El estudio teórico se complementa con uno práctico sobre la marca Cartier. En definitiva, este trabajo es una manera de introducirse en y de entender hacia dónde va el mundo del lujo, y qué mejor que con el testimonio único de uno de sus grandes: Cartier.

**PALABRAS CLAVE:** lujo, democratización, digitalización, *branding*, *Customer Relationship Management*.

## **ABSTRACT**

This project studies the evolution of the luxury industry. This industry represents 10% of the world economy and it foresees a continuous growth. Therefore, it is interesting to determine what have luxury brands done in order adapt to all the trends and evolutions of the history. First, a general study about the industry is made, a classification of its consumers, description of the key segments and new trends in the sector are explained. It answers questions such what a brand needs to be considered luxury and why luxury grows. In addition, the theoretical study is applied to the jewelry brand Cartier. In short, this work is the first step into the luxury industry and a description of where the sector is going; and what better than with the unique testimony of one of its greatest: Cartier.

**KEYWORDS:** luxury, democratization, digitalization, branding, Customer Relationship Management.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1. OBJETIVOS:.....	6
1.2. METODOLOGÍA .....	7
1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN E INTERÉS DEL TRABAJO.....	8
1.4. ESTRUCTURA .....	9
<b>2. LA INDUSTRIA DEL LUJO:</b> .....	<b>11</b>
2.1. LA HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL LUJO .....	13
2.2. DEFINICIÓN DEL LUJO:.....	14
2.2.1. <i>Las perspectivas del lujo:</i> .....	15
2.3. SECTORES CLAVE EN EL LUJO:.....	17
2.3.1. <i>Moda: la alta costura y prêt-à-porter</i> .....	17
2.3.2. <i>Relojes de lujo:</i> .....	18
2.3.3. <i>Automóviles de lujo:</i> .....	18
2.3.4. <i>Perfumes y belleza:</i> .....	19
2.4. LOS INGREDIENTES BÁSICOS DEL LUJO: .....	19
2.5. EL CONSUMIDOR DE LAS MARCAS DE LUJO: .....	22
2.6. LA DEMOCRATIZACIÓN DEL LUJO:.....	25
2.6.1. <i>Concentración:</i> .....	26
2.6.2. <i>Diversificación:</i> .....	27
2.6.3. <i>Distribución: Control de puntos de venta:</i> .....	27
2.7. EL NUEVO PUNTO DE VENTA: INTERNET .....	28
2.7.1. <i>Customer Relationship Management(CRM)</i> .....	29
2.8. GESTIÓN DE LAS MARCAS DE LUJO: <i>BRANDING</i> .....	31
2.9. EL LUJO EN ESPAÑA Y LA DEPENDENCIA DE LOS MERCADOS ASIÁTICOS:.....	33
2.9.1. <i>Las imitaciones:</i> .....	36
<b>3. EL CASO DE CARTIER</b> .....	<b>37</b>
3.1. ¿POR QUÉ CARTIER?.....	37
3.1.1. <i>La historia de Cartier</i> .....	37
3.1.2. <i>Cartier en la actualidad:</i> .....	40
3.2. CARTIER COMO SÍMBOLO DE ESTATUS:.....	41
3.3. LA COMUNICACIÓN DE CARTIER: .....	42
3.4. ENTREVISTA A SIMONETA GÓMEZ-ACEBO (EXTERNAL RELATIONS MANAGER DE CARTIER) .....	43
3.4.1. <i>Conclusiones de la entrevista:</i> .....	44
<b>4. CONCLUSIONES GENERALES:</b> .....	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXO I: ENTREVISTA A SIMONETA GÓMEZ ACEBO</b> .....	<b>52</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico I: Cuotas de mercado por regiones geográficas del 2016 y 2017.....	12
Gráfico III: Ventas por grupo de clientes en la industria del lujo en 2016.....	24
Gráfico IIII: Ventas en España por segmentos en 2017(€).....	34
Tabla I: La diversificación en las tres mayores empresas del sector del lujo .....	26
Tabla II: Top 3 marcas de lujo de mayor valor en 2018.....	40

## 1. Introducción

Los cambios económicos, sociales y tecnológicos, en los últimos años, han determinado la desaparición y el desarrollo de muchas industrias, entre ellas la del lujo. La industria del lujo, que se desarrolló por completo en el siglo XIX, se ha visto afectada por muchos de estos cambios. Lo que hoy en día entendemos por lujo es el resultado de una serie de acontecimientos históricos, económicos y tecnológicos que nos han llevado a tener esta percepción.

Existen muchas perspectivas sobre el concepto del lujo, “Demasiá en el adorno y en el regalo, abundancia de las cosas no necesarias” o “Todo aquello consumible, o no, que trasciende nuestra realidad cotidiana y que posee un fuerte contenido simbólico de disfrute personal y admiración social” (Campuzano, 2003).

El lujo es algo cambiante, subjetivo y que puede manifestarse en muchos sitios. El ser humano siempre busca satisfacer sus necesidades de la manera más satisfactoria. Por lo tanto, el lujo suele estar relacionado con lo más perfecto, lo más caro, lo más abundante y lo más distinto. El concepto del lujo representa más bien una mezcla de satisfacción propia y reconocimiento social que cada uno percibe a su manera. Podemos afirmar que, el lujo es una percepción y está constantemente sometida a cambios. Lo que hace unos años nos parecía un auténtico lujo ahora puede que lo percibamos como algo simple y básico. Se trata de una industria que evoluciona junto con nuestras percepciones, necesidades y gustos.

Por otra parte, determinar qué es lujo y qué no lo es, es una tarea mucho más sencilla. Todos productos de lujo sean del sector que sean, necesariamente cumplen con unos requisitos como la exclusividad, la originalidad, la calidad, el precio y la creación de experiencias y emociones. Y a pesar de que estos requisitos también han sido víctimas de evolución, son los que nos ayudan a fijar esa fina línea que diferencia un producto de lujo de uno *premium*.

Fue Bernard Arnault, propietario del grupo LVMH, quien convirtió el mundo del lujo en un auténtico negocio. La industria del lujo no es considerada una de las más grandes, ni mucho menos, pero el elevado valor de sus productos y servicios hace que represente una gran parte de la economía mundial. La industria logró una

facturación a nivel mundial de 419.000 millones en 2017, un 5% más con respecto a 2016, y según el informe The luxury cosmetics financial factbook de EY (2017), se prevé que crezca un 6%. Los motivos que explican el crecimiento de la industria son principalmente: El desarrollo de países emergentes, el desarrollo del mundo digital y el cambio generacional.

1. El primer motivo es el desarrollo de países emergentes. Asia se ha convertido en el mayor mercado para las marcas de lujo (Fischer, 2011) y China en particular, representa el mercado donde más productos de lujo se consumen en el mundo. El 32% del consumo total de productos de lujo provienen de China (d'Arpizo, 2018).
2. En segundo lugar, el desarrollo del mundo digital es uno de los motivos que más ha cambiado la concepción del lujo. Según el informe de Global powers of luxury goods de Deloitte (2017), uno de cada seis clientes de marcas de lujo compra por Internet y el 78% de los clientes de marcas de lujo visitan sus páginas web antes de visitar a la tienda física. El mundo digital se desarrolla a tal velocidad que implica una constante adaptación e integración de sus servicios.
3. Por último, según Claudia D'Arpizo (2017), los millenials y la generación Y (la que le sigue) están cambiando la forma en que se realizan las compras y han empujado a las marcas de lujo a redefinir lo que ofrecen a los clientes. Además, representan el 30% del público comprador de lujo y se estima que para 2025 serán el 45%. Se trata de un mercado en pleno desarrollo que obliga a las marcas de lujo a adaptarse a sus inquietudes.

El fenómeno de la globalización es el resultado y la causa de estos tres motivos. Debido a este fenómeno, las exigencias y las necesidades de los consumidores son cada vez más difíciles de cumplir. Estamos al frente de una sociedad con acceso a una cantidad de información inconcebible por lo que las empresas ya no sólo tienen que ofrecer mejores productos a un mejor precio, sino que también tienen que ofrecer transparencia en todos sus procesos.

Además, el desarrollo del mundo digital y la aparición de la una nueva generación o millenials contribuyen, a lo que muchos autores llaman, el “nuevo lujo” (Campuzano, 2003). Se trata de un lujo inteligente, que percibe el lujo como un estilo de vida y no un producto. El lujo deja de ser símbolo de estatus o privilegio y se convierte experiencias memorables y brillantes. El “nuevo lujo” abarca segmentos como el turismo, el bienestar y la tecnología de lujo. En la industria del lujo, por lo tanto, se diferencian dos tipos de lujo; el “nuevo lujo” y el lujo tradicional o lo que el filósofo Yves Michaud (2015) bautiza como “lujo de experiencia” en contraposición al tradicional “lujo de objeto”.

En definitiva, es interesante estudiar la evolución de la industria y el lujo inteligente. Sin embargo, la única manera de entender hacia dónde va el sector es a través del estudio de su historia. Es crucial analizar la trayectoria de firmas de lujo tradicional como Cartier, Louis Vuitton o Yves Saint Laurent, que llevan funcionando desde hace más de 100 años y han sido protagonistas de todos los cambios económicos, sociales y tecnológicos que han afectado al sector. Por lo tanto, estas firmas son ejemplos perfectos de una correcta evolución y adaptación dentro de la industria del lujo.

## **1.1. Objetivos:**

El objetivo principal de este estudio es analizar la evolución de la industria del lujo, desde su creación hasta la actualidad a través del estudio de la marca Cartier. Con el fin de alcanzar este propósito, el presente trabajo de descripción académica se centra en alcanzar otros cuatro objetivos:

En primer lugar, definir el concepto del lujo, determinar sus características y segmentos para poder analizar su evolución.

En segundo lugar, definir el consumidor de las marcas de lujo, cómo han cambiado y el efecto que ha causado en ellos las nuevas tendencias del sector.

En tercer lugar, familiarizarnos con la marca Cartier. Estudiar su historia, su situación actual y sus consumidores. El previo estudio de la historia, la situación

actual y las características más importantes de la industria del lujo, nos ayudará a entender la gestión de la casa francesa como también los cambios realizados.

El cuarto objetivo es dar respuesta a preguntas referentes a la comunicación: ¿qué hace a Cartier especial frente a otras marcas de lujo? ¿Por qué llevar una prenda de Cartier ha sido siempre símbolo de tradición y elegancia? ¿Cómo ha conseguido conectar y crear un impacto sobre el cliente?

Por lo tanto, este trabajo pretende servir de fuente de información para cualquier persona o empresa que quiera introducirse en el mundo del lujo, especialmente en el de la joyería y relojería.

## **1.2. Metodología**

Para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente se ha llevado a cabo una metodología deductiva. El estudio del sector ha sido cualitativo y junto con la entrevista, nos permitieron extraer unas conclusiones y responder a las preguntas formuladas al principio del trabajo.

Para realizar la primera parte del trabajo, se llevó a cabo un estudio de fuentes de información de las cuales destacamos libros de carácter académico, en formato digital y en papel, páginas web, revistas científicas, artículos y anuncios publicitarios. El sector del lujo no presenta una gran cantidad de obras, por lo que no es fácil encontrar fuentes que aporten datos objetivos sobre el sector del lujo. No obstante, podemos encontrar mucha información en Internet sobre las tendencias del sector y las estrategias de comunicación. Además, existen una gran cantidad de estudios realizados por empresas de prestigio como Bain&Co y el grupo Santander.

Este estudio buscaba analizar, por una parte, la trayectoria de la industria del lujo y las diferentes perspectivas del concepto de lujo. Y por otra, estudiar las características más importantes (consumidores, segmentos, gestión) y las nuevas tendencias que afectan al sector.

Con motivo de realizar el estudio de la marca Cartier se han utilizado dos grandes fuentes de información, por una parte, la página web de Cartier, que aporta muchísima información sobre todos los aspectos de la marca. Y por la otra, una

entrevista realizada a Simoneta Gómez-Acebo, la representante de Relaciones Públicas de la firma en España.

La entrevista tuvo lugar el pasado 11 de mayo en las oficinas del grupo Richemont, en paseo de la castellana 141. La entrevista se basó en 20 preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo sobre la marca Cartier. No obstante, algunos datos cuantitativos no pudieron ser obtenidos debido a que están bajo contratos de confidencialidad de la empresa. Además de la respuesta a las preguntas realizadas a la entrevistada, se pudo entrevistar a otros trabajadores de Cartier sobre sus funciones y su carrera en la empresa como Juan Carlos Martínez Oyanguren (director de comunicación), Teresa Varona (responsable del departamento de publicidad), Idoya Maté (Coordinadora de eventos y prensa).

El objetivo principal de la entrevista era conocer de primera mano la marca Cartier. Mediante las preguntas preparadas se pretendía conocer la trayectoria, el cliente, y otros datos interesantes de la casa francesa. Del mismo modo, la entrevista pretendía el lujo tradicional desde la perspectiva de profesionales del sector.

Por último, y con el objetivo de complementar la información adquirida en el análisis de las fuentes de información y en la entrevista, se han visitado dos museos de gran importancia en el sector del lujo: Yves Saint Laurent Musée y Louis Vuitton Foundation, ambos en París. Además, se han visitado tres tiendas físicas de Cartier, dos en Madrid y una en París, con el objetivo de entender mejor la fuerte tradición que caracteriza a la marca y sentir las experiencias y emociones que surgen al visitar la joyería.

### **1.3. Estado de la cuestión e interés del trabajo**

Se puede afirmar que, el lujo no ha parado de crecer en un contexto de crisis generalizada (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016) y que actualmente el mercado factura más de un billón de euros y crece a una media del 6% (d'Arpizo, 2018).

En la actualidad, la aceleración propia del consumo se ha convertido en la norma del lujo, “el lujo se anuncia como el consumo y el consumo como un lujo” (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016).

Debido a esta realidad, las marcas de lujo también evolucionan, crecen, se democratizan y se adaptan a los tiempos en los que viven. Se trata, al fin y al cabo, de supervivencia y de demostrar la capacidad de mantener lo que les diferencia. Es interesante estudiar la evolución que ha sufrido este sector para llegar hasta lo que hoy en día conocemos como lujo. Para ello, es importante analizar la historia detenidamente e identificar los factores clave que han conducido a las marcas de lujo al éxito independientemente de la época en la que se encuentren.

Considero interesante este tema porque se trata de una industria que ha ido de la mano de los desarrollos económicos, sociales y tecnológicos desde el siglo XIX. Es curioso ver como el ser humano le da un valor a unas cosas y al cabo de un tiempo, el mismo se lo quita. Además, se trata de una industria que siempre ha llamado mi atención por lo que tenía especial interés en aprender más sobre ella. De hecho, este trabajo me ha servido como herramienta para darme cuenta de que quiero emprender mi carrera profesional hacia el sector del lujo.

## **1.4. Estructura**

La estructura que se presenta en este trabajo es la siguiente: En la primera parte, se hace un estudio de la industria del lujo en general, donde se presentan las características más importantes y su evolución. Esta parte incluye nuevos apartados que permiten adquirir un alto grado de conocimiento sobre el sector. Se empieza definiendo el concepto del lujo junto con sus ingredientes básicos. A continuación, se clasifica a los consumidores del lujo y se presentan nuevas tendencias como la democratización y el lujo por Internet. Esta parte incluye una breve descripción del lujo en España y la importancia de Asia. Por último, se analiza la gestión de la marca de lujo.

La segunda parte del trabajo es el estudio de la marca Cartier. En primer lugar, se expone la historia de la marca, así como su situación actual. En segundo lugar, se analizan factores de la gestión de la marca, sobretodo de su comunicación. En tercer lugar, se lleva a cabo una entrevista con la Relaciones Públicas de Cartier y se desarrollan las conclusiones obtenidas.

Finalmente, el estudio de las partes indicadas anteriormente permite desarrollar unas conclusiones generales que se enlazan con los objetivos expuestos al principio del trabajo. Estas conclusiones se juntarán en el mismo apartado. Por último, el trabajo sugiere una vía para seguir profundizando.

## 2. La industria del lujo:

La industria del lujo representa el 10% del consumo global (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016) y en 2017 generó 1,2 billones de euros, un 5% más que el año anterior (d'Arpizo, 2018). Se trata de una industria potente que no para de crecer. Ahora bien, es importante saber cómo y dónde se creó esta industria para entender hacia dónde va. A continuación, realizaremos un breve repaso de la historia de esta industria.

En Europa, fue dónde empezó todo y actualmente es el continente donde más empresas de lujo existen, especialmente en los países de Italia y Francia. De hecho, “el 70% de las marcas de lujo son de origen europeo” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). El factor más importante contribuyente a la industria del lujo en Europa es el turismo, en especial el asiático. Los precios de artículos equivalentes son en promedio el 50% más altos en China que en Italia y Francia (Deloitte, 2017), lo que representa una oportunidad clara para los turistas asiáticos a la vez que mantiene el crecimiento del mercado del lujo en los mercados europeos. Es necesario añadir que, a pesar de la grave crisis económica sufrida los últimos años, el mercado europeo de lujo no se ha venido abajo. El mercado europeo de productos y servicios de lujo ha crecido un 6% con respecto a 2016, alcanzando 87 millones de euros (Deloitte, 2017). El mercado europeo representa el 33% de la cuota del mercado de productos de lujo. (d'Arpizo, 2018).

En segundo lugar, hablaremos de China. Se trata del país donde más lujo se consume. La compra por parte de clientes locales, que cada vez están más concienciados de la moda, ha crecido un 15% en el último año hasta llegar a un volumen total del mercado de 20.000 millones de euros (d'Arpizo, 2018). No obstante, lo que más podemos destacar de China es la compra en el extranjero. Las compras a nivel mundial de bienes de lujo únicamente por parte de los chinos representan un 32% (d'Arpizo, 2018), lo que beneficia a países como los nuestros. Es más, según el estudio Global Powers of Luxury Goods realizado por Deloitte (2017), 1 de cada 3 artículos de lujo vendidos en España pertenece a un ciudadano chino.

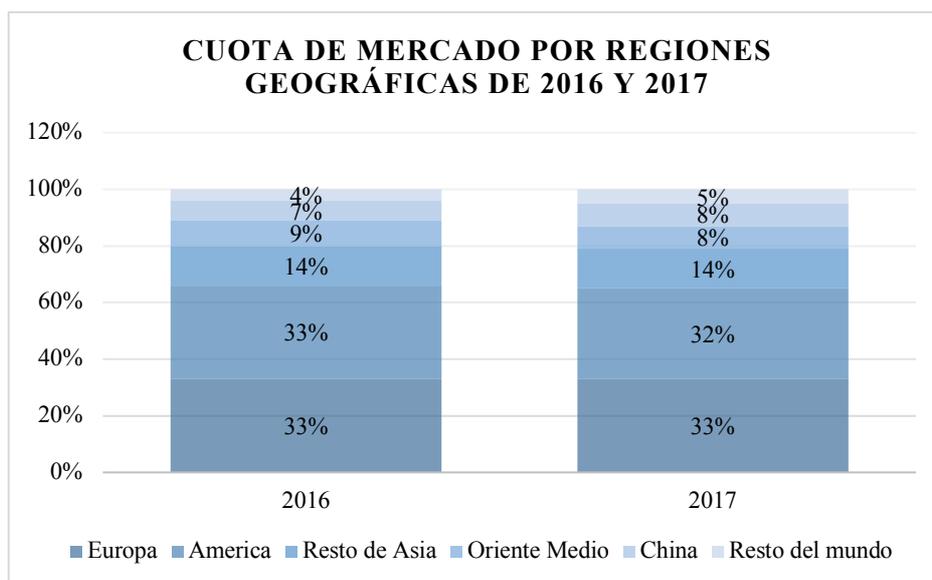
El resto de Asia, excluyendo China, también crece (un 6% con respecto al año pasado) y representa unas ventas de 36.000 millones de euros en 2017 (d'Arpizo, 2018).

Las ciudades Seúl y Tokio presentan el mayor crecimiento. Otros países como Taiwán están estancados y el consumo de bienes de lujo no crece.

En Oriente medio, en la zona del Golfo, el aumento del turismo y el desarrollo económico especialmente en los Emiratos Árabes Unidos ha multiplicado fortunas. El poder adquisitivo de ciudadanos procedentes de países como Omán, Catar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes está por encima de los promedios globales. “El consumo de bienes y servicios de lujo en Oriente medio superó el promedio mundial por un 11 % en 2014 y ahora se encuentra en un proceso de maduración, con un valor de 250 millones de euros en 2017” (d'Arpizo, 2018). Esta región geográfica representa más de un 10% de las ventas de artículos de lujo, pero su crecimiento en 2017 fue solo de un 1% (P.Gestal, 2017). Además, la mayoría de ventas de artículos de lujo están enfocados a la venta online.

En América de Norte y América del Sur el crecimiento estos últimos años ha sido leve, de sólo un 2% en 2017 y con una facturación de 84 millones de euros (d'Arpizo, 2018). La elevada representación en volumen a nivel mundial mantiene a los americanos como un mercado crucial para las marcas de lujo. Podríamos destacar Canadá y México como zonas con mejor rendimiento.

*Gráfico I: Cuotas de mercado por regiones geográficas del 2016 y 2017*



## 2.1. La historia de la industria del lujo

Si miramos atrás en la historia, los griegos fueron los primeros que encontraron el lujo enfocado al gasto en lo público. Es decir, era el Estado quien derrochaba para que el ciudadano colmara sus anhelos de placer en la vida de la ciudad, asistiendo a fantásticas fiestas, yendo al teatro o al Odeón mientras mantenían austeridad en su vida privada. Avanzando un poco hasta la época románica, Michel Foucault (1982-1983) nos cuenta cómo surgió la “cultura del sí”, que centraba la principal preocupación en el hombre y en sí mismo. Gracias a las expediciones de Grecia y Asia, el romano se convirtió en amante de los excesos. Una buena representación del lujo y los excesos de la época fue la boda de la princesa de Austria, María Antonieta, con el heredero francés de los Borbones.

En la Plena edad media las familias aristocráticas mostraron gran interés por el lujo y todo lo superfluo. Sin embargo, si existe un periodo y un lugar donde florece por primera vez el lujo en su máximo esplendor es en el Renacimiento en Italia. Se debe principalmente al desarrollo de la corte donde por primera vez en la historia, el placer personal y el placer social se dan la mano. Consideramos el Renacimiento como el momento de creación de la concepción de lujo en sentido moderno.

Más adelante, en el siglo XVIII ocurre la gran eclosión del lujo, inspirado por mujeres que fueron claves para su desarrollo como Madame Pompadour y la nombrada anteriormente, María Antonieta. Ambas dictaron los cánones del buen gusto de su época.

Tras la revolución francesa, el lujo bajó a las calles para extenderse por todas las capas sociales, así como la instalación de las tiendas o boutiques. En España, en esta misma época, se reprimieron muchos oficios artesanos, que son el origen del lujo, y en consecuencia “nuestro país no posee una tradición de empresas de lujo como pueda tenerla nuestro país vecino Francia” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

A finales del siglo XIX, en la Belle Epoque, se va consolidando una élite y nace la alta costura y los primeros modistos como Poiret y Coco Chanel. Fue Coco quien inventó el “miserabilismo del lujo” y la “lujosa infelicidad” tras una sociedad de mujeres frustradas vestidas con uniformes y ropa cómoda.

“Los felices y locos años veinte revitalizaron la alegría de vivir y el desarrollo del consumo” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). Las mujeres comenzaron a tener derechos y nuevos papeles. Los años treinta, fueron más tranquilos y la moda volvió a

una correcta elegancia. Más tarde, tras La Segunda Guerra Mundial la industria del lujo y la moda supieron recuperarse rápidamente.

En los años cuarenta y cincuenta, nacen los grandes diseñadores de Alta Costura. Balmain, Dior, Givenchy y Guy Laroche fueron algunos. Tal es el despliegue que se crea un organismo representativo del lujo en Francia, el Comité Colbert. Éste sigue existiendo hoy en día promocionando el lujo francés por todo el mundo.

En los años cincuenta se configura la sociedad de consumo como la conocemos hoy en día, la creación de la televisión y la publicidad. En Europa, las diferencias entre las clases sociales son cada vez menores. Los cambios producidos en el siglo XVIII para la democratización del lujo se desarrollan plenamente en el siglo XX. A causa de esta democratización, el lujo se ha desarrollado tanto en su vertiente pública como privada, mostrándose hoy en día como “inestimable fuente de placer personal y social, y como fuente generadora de cultura y desarrollo” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Es difícil limitar el lujo a una sola época ya que en cada década los valores han ido cambiando y el concepto del lujo ha evolucionado al mismo ritmo. La industria se desarrolló totalmente en el siglo XIX que desde entonces muestra un continuo crecimiento y representa una parte considerable del PIB de muchos países.

## **2.2. Definición del lujo:**

El concepto del lujo, como hemos dicho anteriormente, es algo personal y cambiante, cada época de la historia, así como la percepción de las personas llevan a muchas definiciones del lujo.

En primer lugar, analizaremos la definición de la Real Academia Española y la de autores expertos en el mundo del lujo, como Susana Campuzano o Jose Caldaso. En segundo lugar, estudiaremos el concepto del lujo bajo cuatro perspectivas distintas.

La palabra proviene del latín *Luxes* lo cual deriva en *Luxury: Lupus: Licht: Lusso: Luz: Lumière: Light: iluminar*. Y según la Real Academia española (2018) significa “Demasia en el adorno y el regalo, abundancia de cosas no necesarias”. Esta definición hoy en día y después de haber analizado el lujo a través de la Historia de la humanidad, es matizable por muchas razones (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

En primer lugar, el concepto tanto de demasía como de abundancia y ostentación han cambiado a lo largo de las décadas de la Historia. Por ejemplo, hace pocos años, el disponer de una televisión en el hogar era algo ostentoso mientras que ahora se ha convertido casi en una necesidad.

En segundo lugar, el concepto de necesidad ha cambiado completamente. En la sociedad en la que vivimos, no sabemos si los objetos se consumen por su valor de uso o de necesidad. Los objetos que nos rodean están llenos de mensajes y símbolos. La abundancia y la opulencia de éstos hace que no podamos apreciar la diferencia entre funcionalidad y necesidad de los objetos.

En tercer lugar, la idea que tenemos del lujo está más vinculada a algo natural, simple y poco artificioso. Es más, para muchos un auténtico lujo es el simple hecho de estar tranquilo en el sillón de su casa. La expresión “esto es un lujo” se refiere a cosas que nos gustan, cosas sencillas, actividades que no tienen nada que ver con la concepción clásica del lujo.

Por otro lado, otros autores creen que todo tipo de lujo es perjudicial, y definen el lujo como algo que “multiplica las necesidades de la vida, emplea el entendimiento humano en cosas frívolas y, dorando los vicios, hace despreciable la virtud, siendo ésta la única que produce los verdaderos bienes y gustos” (José Caldaso, 1803, citado por Susana Campuzano, 2003). De todas formas, aunque consideran el lujo como algo excesivo e innecesario, muchos también están convencidos de que beneficia a la sociedad políticamente pues hace que los ricos consuman y revierta a los artesanos y pobres.

### **2.2.1. Las perspectivas del lujo:**

La realidad es que existen cuatro perspectivas útiles y válidas para definir el lujo: La perspectiva económica, la de producto o competencia, la privada y la sociológica (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Para empezar, la perspectiva económica plantea que los productos de lujo son aquellos cuya demanda crece proporcionalmente al nivel de renta. Dichos bienes son caracterizados por alta sensibilidad a subidas y bajadas en la economía, precios y márgenes de beneficio altos y escasez. Los productos de lujo se caracterizan también por su elasticidad positiva entre la demanda y el precio. Esta perspectiva puede ser útil a la

hora de identificar y categorizar los productos de lujo y así entender la demanda agregada de los consumidores basada en el precio y la disponibilidad del producto. Sin embargo, la perspectiva económica del lujo ofrece un conocimiento limitado para un consumidor individual de productos de lujo.

Desde una perspectiva de producto o competencia, los productos de lujo se consumen por su diseño, su calidad y su mejor rendimiento. Se consideran de lujo por estar creados con materiales de mejor calidad, diseño y apariencia más elegante, mayor durabilidad y confiabilidad, características más modernas, mayor rendimiento y precios más altos.

Desde una perspectiva privada y personal, los productos de lujo son los que ofrecen al usuario un valor superior al de otros productos. A partir de sus percepciones, los usuarios consideran recibir un valor superior en sus experiencias de consumo personal reflejadas en belleza, refinamiento y estado de vinculación. Por lo tanto, “los consumidores de bienes de lujo se ven como coproductores de valor al experimentar un valor de uso que es exclusivamente personal y subjetivo” (Atwal & Williams, 2009).

Por último, desde una perspectiva sociológica, “los productos de lujo no son necesariamente mejores, en calidad, rendimiento o en diseño, que otros productos menos lujosos” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003) . Aun así, se compran y se consumen con el único objetivo de mostrar riqueza. Esta perspectiva sociológica nos hace ver el lujo como algo que es percibido por otros como indicador del poder adquisitivo superior. Se trata de un fenómeno llamado consumo conspicuo, que es “consumo de bienes que se realiza con la finalidad de marcar la posición o estatus social que se tiene” (Veblen, 1899).

Estas cuatro perspectivas de los productos de lujo son las más representadas en nuestra sociedad, aun así, existen millones de perspectivas distintas y todas válidas. En este estudio se va a utilizar el concepto del lujo no sólo como “algo que excede lo esencial y que se destina a mejorar las condiciones aspiraciones innatas de los seres humanos” (Portafolio, 2010) sino también como “dispositivos de producción de significado” (Mortelmans, 2005).

## **2.3. Sectores clave en el lujo:**

Una vez hemos presentado las características más importantes de la industria y la definición del concepto, es importante identificar los diferentes sectores que forman la industria del lujo.

Según el análisis de mercado realizado por la consultora Bain&Co (2018), podemos dividir la industria del lujo en cuatro grandes segmentos; artículos personales, hoteles y restaurantes, comida y vinos/licores y, por último, bienes de diseño de alta gama. En este estudio nos centraremos únicamente en los artículos personales de lujo. Éstos son moda, joyería y relojería, automóviles, perfumes y belleza. En España, los artículos personales de alta gama representan 5,1 millones de euros, un 12% más que en 2016, más de la mitad de los ingresos del sector en el país (d'Arpizo, 2018). Hablamos de un segmento muy potente dentro de la industria del lujo que engloba sobre todo al lujo tradicional. A continuación, y con motivo de ir adentrándonos cada vez más en el segmento de interés de este estudio, se analizarán los cuatro artículos personales de alta gama considerados de más importancia; Moda, relojería, automóviles y, perfumería y belleza.

### **2.3.1. Moda: la alta costura y prêt-à-porter**

La alta costura, de origen francés, se trata de la actividad más selectiva de la que desciende la moda. Para ser considerada de alta costura, las marcas deben cumplir algunos requisitos como, por ejemplo: “Diseñar a medida para clientes privados y tener un taller en París que cuente por lo menos con 20 empleados” (Fédération de la Haute Couture et de La Mode, 1945). En la actualidad existen únicamente diez marcas que pueden llamarse de alta costura, estas son Chanel, Christian Lacroix, Dior, Balmain, Dominique Sirop, Jean Paul Gaultier, Givenchy, Jean-Louis Scherrerr, Emanuel Ungaro y Hanaë Mori. Es importante destacar que la alta costura no llega a los doscientos cincuenta clientes en todo el mundo y actualmente no está pasando por un buen momento (Tejo, 2014). Cada vez son menos casas las que participan en esta categoría. Los costes de las prendas son desmesurados, además de la costosa organización de los desfiles. Marcas como Nina

Ricci y Guy Laroche se han retirado recientemente de esta actividad por razones financieras.

Por otro lado, el Prêt-à-porter fue el resultado de una sociedad más avanzada y activa. Existen unos noventa y cinco creadores que según Beatrice De Orleans (2002), consejera delegada de Christian Dior, su función es bajar a la calle, captar las necesidades y luego crear con gran sensibilidad. El Prêt-à-porter de lujo tiene que ser rentable para las marcas, así como tener una difusión controlada, para mantener su imagen.

La diferencia entre Alta Costura y Prêt-à-porter es que la primera es una propuesta creativa mientras que el Prêt-à-porter es un producto comercial (Beatrice De Orleans, 2002).

### **2.3.2. Relojes de lujo:**

Un reloj de lujo se define como un producto altamente sofisticado con total exactitud técnica y de calidad superior con una distribución selectiva. Este sector se caracteriza por su alto grado de concentración ya que el 41% de este sector pertenece a solo tres grandes grupos: Richemont, LVMH y Swatch. En lo más alto de la pirámide está la casa francesa Cartier, que pertenece al grupo Richemont y representa el 70% de sus ventas.

Se trata de un sector muy expuesto a la democratización. “El público de antes se compraba un reloj para toda la vida, mientras que ahora uno se cambia de reloj como se cambia la camisa” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). Teniendo en cuenta las nuevas tendencias, el grupo Swatch es el que mejor visión de futuro presenta ya que cuenta con marcas tanto para un segmento alto o de lujo (Bréguet y Blacpain) como también para un segmento básico (Swatch y Flik Flak).

### **2.3.3. Automóviles de lujo:**

Si hay algún producto que mejor represente la evolución del concepto del lujo, podríamos decir que es el automóvil. “En el pasado considerado un auténtico lujo y actualmente un producto claramente democratizado”. (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). La firma automovilística alemana Mercedes Benz es líder en el sector de automóviles de alta gama con 2.280.000 coches vendidos en el año 2017.

Dos factores que caracterizan al sector de automóviles de lujo son la rentabilidad y la alta tecnología. Los márgenes son altos dado que el precio de partida de un automóvil considerado de alta gama es de 40.000€. Por otro lado, la adopción de las altas tecnologías está altamente demandada en este mercado.

En definitiva, el sector de automóviles de lujo es un sector que evoluciona positivamente sin verse afectado ni por las crisis económicas ni por las modas.

#### **2.3.4. Perfumes y belleza:**

Este sector es el mejor ejemplo de un lujo accesible a cualquiera y según Claudia d'Arpizo (2018), tiene un valor de 194 millones de euros. Los grupos líderes de este sector son Coty, l'Oreal, Puig y Estée Lauder. En fragancias, la estadounidense Coty es líder mientras que L'oreal es la marca más valiosa en maquillaje y cosmética (El portal de Estadísticas, 2017).

Es el sector “menos lujo” del lujo. Es un mercado altamente saturado y competitivo, aunque definitivamente el más rentable. En este sector cambiamos la exclusividad por la intensidad. Las marcas luchan por la cuota de mercado como en el mercado de consumo, por lo que la intensidad publicitaria del sector y el gift purchase son actividades características. Además, el libre servicio es algo común en este sector, iniciado por cadenas como Sephora, Douglas y Gala.

Sin embargo, no dejan de existir lanzamientos efímeros, exclusivos, únicos y muy propios del concepto de lujo como por ejemplo el perfume Camelia de Chanel o In love again de Yves Saint Laurent.

#### **2.4. Los ingredientes básicos del lujo:**

Siguiendo con el concepto de lujo que se va a estudiar en este trabajo, es importante analizar sus ingredientes básicos, sin los cuales no se puede crear un producto o servicio de lujo. Estos son, según Susana Campuzano (2016): exclusividad, calidad superior, innovación/creatividad, experiencia y emociones, y precio elevado. Es importante identificar la evolución del concepto de estos ingredientes básicos ya que han ido cambiando a lo largo de la historia.

## **1. La exclusividad**

El primer ingrediente básico es la exclusividad, se encuentra en el origen del lujo y es la mayor característica que define al lujo tradicional. “La exclusividad es una condición o adjetivo que designa toda marca, producto y servicio limitados y con acceso reducido a unos pocos, por lo que resulta un privilegio para aquel que la disfruta y se convierte en signo de distinción” (Susana Campuzano (2016).

Actualmente, los niveles de exclusividad están subiendo hacia arriba por el crecimiento de los llamados neo-ricos o millenials y por el acceso de nuevas clases medias de países emergentes con altos niveles de renta. Estos grupos de consumidores prefieren el lujo moderno, es decir, exclusividad en sus experiencias y no tanta en sus productos.

Por lo tanto, la nueva exclusividad está cada vez más relacionada con el lujo experiencial y de propósito. Comodidad, honestidad y autenticidad, son algunos de los conceptos de la nueva exclusividad.

## **2. Calidad**

El término calidad proviene del griego, que significa hermoso, bueno, noble, placentero y se define como “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (Real Academia Española , 2018). Esto quiere decir que la calidad de un producto está relacionada con el nivel de satisfacción, gusto y preferencias personales.

En el pasado, los fabricantes de lujo nos ofrecían productos únicos sobre los cuales los clientes tenían poco que objetar. Actualmente, el fácil acceso a información y el elevado conocimiento del cliente hace que fabricante de lujo lo tiene mucho más difícil a la hora de ofrecer calidad.

La calidad es el objetivo principal de cualquier estrategia de marketing de una empresa de lujo, lo que generará en el consumidor seguridad, permanencia, herencia y prestigio.

## **3. Creatividad e innovación**

La creatividad e innovación son las claves del éxito cualquier marca, pero especialmente en las marcas de lujo (Interbrand, 2016).

Como ha quedado demostrado a lo largo de la historia, sin ellas no hay lujo. Fueron las innovaciones de Louis Bréguet las que resultaron en la creación de la industria de la alta relojería o la creatividad de artistas como Mademoiselle Chanel lo que ha llevado a la industria de la moda a ser lo que es hoy en día.

Muchas marcas que consideramos clásicas nacieron a través de una gran innovación. Con creatividad e innovación nos referimos a nuevas formas, avances y usos que se expresan no sólo a través del producto sino también a través de la comunicación y de la marca.

Hoy en día, sin innovación, la marca es un barco a la deriva, es lo que determina el éxito de una empresa y en especial, a las de lujo moderno y emocional.

#### **4. La experiencia y las emociones**

Podemos decir que, los productos de lujo, no se compran por necesidad, sino como búsqueda de algo placentero. (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). Por eso, las experiencias y las emociones están tan ligadas a la industria del lujo.

En productos de lujo, el cliente además de obtener algo tangible de la marca también vive experiencias y emociones sobre los productos de esa marca. Es necesario decir que no todas las experiencias son emocionales, clamar a los cinco sentidos ha sido siempre y es uno de los grandes objetivos del marketing de lujo. Según Clotilde Rapaille (2006), autora del libro El Código Cultural, las experiencias cognitivas y relacionales, así como las serviciales y conativas, generan en el consumidor alegría, felicidad, placer, cultura, lazos de unión y autoconfianza.

#### **5. El precio**

El precio es el quinto ingrediente básico del lujo ya que posiciona por sí solo en el mercado y en la mente de los consumidores. (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). Ahora bien, no significa que todos los productos y servicios con un precio elevado sean de lujo. Primero, un producto debe poseer los cuatro ingredientes básicos mencionados anteriormente para que el precio elevado sea algo determinante.

Antiguamente, el precio estaba directamente relacionado con la calidad del producto mientras que hoy en día el precio se ha convertido en un elemento totalmente estratégico del lujo.

La globalización, Internet, el mercado Premium, la elasticidad positiva y el turismo son factores que complican la gestión del precio para las marcas de lujo. Un claro ejemplo de la globalización del precio es que, “puede ir desde un 5% a un 30% más económico en los aeropuertos que en el mercado local” (d'Arpizo, 2018).

Una vez identificados los ingredientes clave y la evolución que éstos han tenido, es importante remarcar que el único que caracteriza a absolutamente todas las marcas y ha estado presente en todas las épocas del lujo, es la exclusividad. O lo que es lo mismo, la accesibilidad para pocos.

Pese a que el ingrediente principal sea la exclusividad, para que un producto o servicio pertenezca hoy en día a la industria del lujo, debe de poseer una calidad superior, ser creativo e innovador, estar relacionado con las experiencias y emociones y, por último, conservar un precio elevado. Es decir, debe de cumplir con los cuatro ingredientes básicos del lujo.

## **2.5. El consumidor de las marcas de lujo:**

Podemos afirmar que, el fin de cualquier industria y/o empresa es generar beneficio y satisfacer a sus clientes. Los clientes del lujo han cambiado mucho a lo largo de las últimas décadas. Por lo tanto, es interesante analizar los distintos grupos de consumidores de productos de lujo que existen en la actualidad, así como sus inquietudes y comportamientos.

Para analizar los distintos tipos de clientes de la industria del lujo, vamos a agrupar a los consumidores en cuatro grupos bajo un criterio económico (rentas, cuentas bancarias, herencias): los aspirantes, los excursionistas, los neo-ricos y los de siempre (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016).

### **Los “aspirantes”**

Los consumidores aspiraciones del mercado masivo son los que tienen unos ingresos anuales que oscilan entre los 18.000€ en mercados emergentes hasta 55.00€ en mercados desarrollados. Los consumidores de este grupo tienen empleos y hogares dentro de la media del país, pero aspiran a un estilo de vida superior a ella. Según un estudio sobre el nuevo mundo del lujo realizado por BCG (2016), los “aspirantes” no son

considerados grandes consumidores pues gastan un promedio de 400€ al año en productos de lujo. Sin embargo, como grupo, son significativos. Se estima que representan el 30% de las ventas de lujo de todo el mundo lo cual representa aproximadamente €50 mil millones (Jean, Antonella, & Dorit, 2016).

### **Los excursionistas**

Son consumidores de clase media y media-alta con ingresos anuales entre €35.000 en mercados emergentes y hasta €110.000 en mercados desarrollados. Originariamente provienen de familias de clase media, pero tienen empleos bien remunerados. Como su nombre indica, no son consumidores habituales, sino más bien ocasionales. Representaron en 2016 casi el 25% de las ventas en todo el mundo de productos de lujo lo que equivale a unos €40 mil millones (Jean, Antonella, & Dorit, 2016). A causa del rápido crecimiento de este grupo, “las marcas están pasando de vender mucho a pocos, a vender poco a muchos” (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016).

### **Los neo-ricos**

Se trata de un grupo de personas de “dinero nuevo”, dinero que se han ganado ellos mismos a través de inversiones y de negocios exitosos. Podemos identificarlos porque tienen al menos € 725,000 en la cuenta bancaria y son los que más dinero gastan en artículos de lujo. También debemos incluir en este grupo los llamados millenials, un grupo jóvenes, nacidos en los 90, hijos de ricos, de famosos o nuevos empresarios que, aunque son clientes habituales del lujo, su tan reciente posición les hace consumir el lujo que está más a la moda, y decantarse menos por los productos de lujo tradicional. “Tanto los *millenials* como la generación Z (la que le sigue) son una combinación de buen gusto, de posición económica muy cómoda y de acceso a los bienes que se pretenda” (Banta, 2018)(Amrita Banta, 2018). Además, priman el turismo de lujo, prefieren experiencias brillantes que artículos personales de lujo. Generaron unos 60 mil millones de las ventas de lujo en 2016 (Jean, Antonella, & Dorit, 2016). Lo que más les gusta del lujo es la personalización, por lo que es la mejor forma de atraerles.

### **Los de siempre**

Los clientes habituales o “los de siempre” son pertenecientes a la clase alta; la élite. Se trata de dinero viejo, son herederos de la aristocracia que se decantan por objetos

que los demás no pueden apreciar, lo que llamamos el lujo tradicional. Esta élite consume productos de lujo no solo por el valor y la calidad que tienen sino también porque encajan con su nivel de vida. Representan aproximadamente un 12% de las ventas de productos de lujo, 10 millones de euros (Jean, Antonella, & Dorit, 2016).

El comportamiento de los tres primeros grupos (los aspiracionales, los excursionistas y los neo-ricos) han experimentado un intenso cambio. Los consumidores de estos grupos, durante los años 90 veían los productos de lujo como un atributo de estatus social. Para la mayoría, lo mejor era lo más caro, lo más extravagante y ostentoso (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). Ahora, por lo contrario, muchos de estos buscan en el lujo más discreto y medido, buscan calidad, auténtico valor y prefieren gastarse el dinero en servicios impolutos, en experiencias inusuales y memorables.

Los hábitos de consumo de los consumidores con dinero viejo han cambiado menos a lo largo de la historia. Este grupo nunca ha tenido la necesidad de demostrar su estatus social con productos de lujo por lo que siempre tiende a comprar productos con valor propio. Se decantan por las marcas con herencia, calidad y que coinciden con sus valores personales.

*Gráfico II: Ventas por grupo de clientes en la industria del lujo en 2016*



En el gráfico anterior, podemos visualizar la proporción que representaron cada uno de los clientes en las ventas de artículos y servicios de lujo en 2016. El mayor número de ventas están realizadas por el grupo de clientes llamados neo-ricos o millennials. Este grupo está experimentando un crecimiento exponencial en el nivel de ventas de productos y servicios de lujo, y según Claudia d'Arpizo (2018), alcanzará a el 45% de las ventas del mercado del lujo en 2020.

## **2.6. La democratización del lujo:**

La democratización del lujo es el proceso por el cual los artículos o experiencias de lujo están al alcance de cualquiera. Hoy en día, muchas marcas de lujo con el objetivo de crecer y ampliar el mercado se han centrado en el lujo accesible o Premium, en la diversificación de la marca o en la saturación publicitaria. Lo cierto es que, “cuando una marca de lujo empieza a democratizarse, se inicia automáticamente un proceso de destrucción” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Una de las principales razones por las que una marca de lujo se destruye al democratizarse es por la pérdida de los atributos propios del producto. Estos atributos pueden ser: alta calidad, distribución limitada, exclusividad o precio elevado. Por lo tanto, si el producto pierde estos atributos lo único que mantiene para poder ser considerado de lujo es el nombre de la marca. Son precisamente ese nombre y su imagen los que salen perjudicados ya que pierden su poder de seducción y deseo.

Un consumidor de marcas de lujo compra un producto por el “simbolismo que transmite la marca a la que pertenece” Susana Campuzano (2013). Es la magia de esa marca la que seduce al cliente a comprar. Si por la pérdida de uno o varios atributos el producto ya no desprende esa magia, el cliente no va a estar dispuesto a pagar un precio tan elevado.

Aparentemente puede parecer que una estrategia de democratización puede dar vitalidad a una marca y aumentar el nivel de ventas, pero lo que realmente se le está haciendo es eliminarle valor.

A continuación, vamos a detallar las estrategias de democratización más comunes. Se tratan de la concentración, la mala diversificación o la excesiva distribución.

### 2.6.1. Concentración:

La concentración es la estrategia más practicada en las marcas de lujo desde el siglo XIX. Los grupos líderes en la industria del lujo están formados muchas marcas.

El ejemplo perfecto es LVMH, el grupo número uno de la industria que cuenta con más de cuarenta marcas entre las cuales están; de moda, Kenzo, Dona Karan, Givenchy, Loewe y Christian Lacroix; de perfumes, Dior y Guerlain; de relojes, Tag Heuer, Zenith, Ebel y Chaumet; de champagne y vinos Moët Chandon y Veuve Clicquot y de distribución Sephora y DFS.

El segundo gran grupo de lujo es Pinault-Printemps-Redoute (PPR) dirigido por la marca italiana Gucci, que cuenta con marcas como Yves Saint Laurent, Balenciaga, Stella McCartney, Bedat&Co, Sergio Rossi, Boucheron, Alexander McQueen y Bottega Veneta.

En tercer lugar se encuentra la Financiera Richemont, que a través del grupo Vendôme Luxury Group, dirige nada más y nada menos que marcas como Cartier, Montblanc, Dunhill, Piaget, Vacheron Constantin, Lancel, Baume Mercier y Hacket.

A pesar de que la industria del lujo tenga un alto grado de concentración, todavía quedan algunas marcas independientes como Hermès, Chanel, Versace, Tiffany, Armani, Calvin Klein y Ralph Lauren. Hoy en día estas marcas funcionan con éxito, pero la realidad es que de cara al futuro va a ser cada vez más difícil mantenerse por sí solas.

*Tabla I: La diversificación en las tres mayores empresas del sector del lujo*

Nombre del grupo	Marcas
LVMH	Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics.
Pinault-Printemps-Redoute	Yves Saint Laurent, Balenciaga, Stella McCartney, Bedat & Co, Sergio Rossi, Boucheron, Alexander McQueen, Bottega Veneta.
Richemont	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai

### **2.6.2. Diversificación:**

Otra estrategia muy común que desarrollan las marcas de lujo con el fin de crecer es la diversificación. Consiste en expandir la actividad principal de la empresa a otro tipo de actividades, ya sea relacionadas con la actividad principal o totalmente alejadas.

La diversificación es un buen recurso para las marcas de lujo principalmente por dos razones. Por una parte, porque utiliza la imagen de la marca, su reputación y su clientela para asegurar la venta de otros productos. Y, por otra parte, las marcas consiguen mantenerse en la categoría de lujo dado que la naturaleza selectiva de la marca restringe la distribución y la clientela (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Uno de los maestros de la diversificación en este mundo es Giorgio Armani. Al principio empezó la diversificación hacia actividades relacionadas con la moda, la cosmética, las fragancias, los accesorios y durante veinticinco años ha creado más de diez marcas como Emporio Armani (una gama más accesible), Armani Junior, Armani Jeans, Armani Exchange o Armani Collezioni. A todas estas marcas deberíamos también, sumarle todas las fragancias y el maquillaje. En los últimos años se ha adentrado en la diversificación de actividades totalmente alejadas a las anteriores. La creación de muebles, libros, flores e incluso espacios que ofrecen comida japonesa son las últimas innovaciones de Armani (Crespo, 2015).

El objetivo global de las diversificaciones es crear una marca global, un concepto generalista y ofrecer complementariedad a los clientes ya existentes. Aunque es importante recordar que, en algunas ocasiones, la diversificación puede acabar siendo un auténtico fracaso. Lo más importante es asumir que cuanto más se aleje la marca de su actividad inicial, más riesgos posee de que la diversificación sea un fracaso (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

### **2.6.3. Distribución: Control de puntos de venta:**

Uno de los ingredientes clave para el crecimiento de una marca es el desarrollo de su distribución. Tanto la internacionalización como las licencias de venta son consecuencias del crecimiento de una marca.

Por consiguiente, los grupos de lujo acostumbran a vender las marcas de más valor en tiendas propias las cuales se conciben como un mecanismo de comunicación

desarrollando al completo la esencia de la marca. Por otro lado, las marcas menos potentes se distribuyen en franquicias o tiendas multimarca, con la finalidad de que crezcan rápidamente. Marcas líderes en el sector como Gucci o Lladró han triunfado mediante la reducción de puntos de venta. Así, han conseguido cuidar mejor la imagen de la marca y transmitir cierta homogeneidad a nivel internacional. “Una marca de lujo sólo debe estar en los puntos de venta en los que necesita estar” (Domenico de Sole,1997).

En ocasiones, estas actividades pueden llegar ofrecer una distribución desmesurada causando la pérdida de los atributos de exclusividad y unicidad de la marca percibidos por el cliente. “Esta nueva oferta abundante, reiterada y a veces abrumadora de productos de lujo va en contra de la consideración del lujo como algo reservado, casi tabú, de antaño” (Muñoz, 2017).

Por lo tanto, volviendo al proceso de democratización, es importante destacar que, son los procesos crecientes de concentración, mala diversificación y distribución descontrolada los que entrañan grandes riesgos para las marcas de lujo. La democratización amplía el mercado, reduce el precio, extiende la distribución y, en consecuencia, banaliza el producto. El lujo, que una vez atendió a la élite, se ha convertido en un mercado masivo (Thomas, 2007).

## **2.7. El nuevo punto de venta: Internet**

Internet es, hoy en día, el canal más utilizado para la venta de productos de todo tipo. Ahora bien, si es apropiado o no para las marcas de lujo, siempre ha suscitado polémica. Es complicado para las marcas de lujo inaccesible, aceptar que sus productos puedan estar vendidos por Internet, un canal tan despersonalizado y que elimina una gran parte de la experiencia con la marca.

Más de un 45% de las compras de las marcas de lujo están influenciadas por el mundo digital, según el estudio de Luxury Shopping in the digital age realizado por la consultora McKinsey (2014).

La realidad es que, si hablamos de lujo y Internet, existen numerosos puntos en los que encajan. Para empezar, Internet se dirige a un mercado internacional y permite una gestión completa de las relaciones. Además, es interactivo y bidireccional en la comunicación, se pueden establecer lazos con los clientes. Y, por último, cabe mencionar,

que, aunque algunos autores estén en contra, permite la personalización, conocer los hábitos y gustos de los clientes (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Aunque estar presente en Internet ofrece una cantidad inmensa de ventajas, ya no se considera algo opcional sino algo totalmente necesario para cualquier marca, sea de lujo o no. La única opción para sobrevivir en este mundo de tendencias y cambios constantes es la adaptación. Los factores clave de éxito a futuro de las firmas de alta gama son clientes, marketing y digital (d'Arpizo, 2018).

En la actualidad, las marcas de lujo, por lo general, se han adaptado a este nuevo canal. Algunas no desperdician la oportunidad de comunicarse a través del e-commerce, mientras que otras no se preocupan en invertir demasiado. El primero en ofrecerlo fue el grupo pionero LVMH, seguido de Sephora ambos en el año 2000. Por lo contrario, Cartier y Hermès fueron las que más tardaron en decidirse.

Cabe destacar que los clientes de lujo no son muy participes a comprar vía Internet, sino a conectarse para conocer mejor los productos antes de ir a la tienda. Mientras que algunas corrientes apuntan a que el punto de venta tradicional se convertirá en un escaparate, (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016) afirma que en ese caso no habrá lugar para que los clientes de lujo customizen sus productos o servicios. Añade que, la mejor manera de expresar las tecnologías es en el punto de venta y que la web ofrece información y coherencia, mientras que “el punto de venta seguirá siendo la casa de la marca”.

Internet no es un canal que compita con el punto de venta, sino como algo que complementa, que crea valor, por lo tanto, las empresas tienen que saber aprovecharlo. Además, la influencia del mundo digital en las compras de las marcas de lujo no sólo afecta a la parte digital de la marca sino a toda la cadena de valor. El desarrollo de una nueva tendencia llamada CRM (Customer Relationship Management) basado en “el conocimiento y la cocreación con el cliente” (Abad, 2017), es un ejemplo de los cambios internos que las empresas están originando.

### **2.7.1. Customer Relationship Management(CRM)**

En español significa gestión de relaciones con clientes, un término que se usa en el ámbito de marketing y ventas. Se trata de una herramienta que permite dar una atención

personalizada al cliente y mejorar tanto las relaciones con ellos, como la planificación de la empresa y aumentar sus ingresos.

En el caso de las firmas de lujo presentes en la red, su objetivo principal es avanzar, crecer, agrandar la imagen de la marca de tal manera que se mantenga su estatus de lujo. Para eso, deben tener una plataforma online adecuada y programada al detalle para desarrollar un buen Customer Relationship Management. Para el lujo, se ha convertido en una herramienta casi necesaria para llevar a cabo una buena estrategia en el mundo digital.

Puesto que el ecommerce es despersonalizado, frio y nada cercano, la atención personalizada y la relación con el cliente es fundamental, especialmente en las marcas de alta gama. CRM permite a las marcas entender, escuchar y conocer mejor a sus clientes para así poder transmitir de una manera más efectiva la personalidad de la marca. La lealtad viene de recordar a los clientes. Al mismo tiempo, un buen CRM permite captar clientes nuevos y además de aumentar las compras de los clientes habituales.

La cantidad de ventajas que ofrece el desarrollo de un CRM en la venta por internet de artículos de lujo son principalmente tres. Primero, permite a la empresa llevar un seguimiento y una gestión del stock instantánea. Segundo, la disponibilidad de una base de datos con una cantidad de información sobre los clientes que te permite segmentarlos e invertir en acciones adecuadas. Y, por último, la atención al cliente es excelente, inmejorable. El asesoramiento personalizado y el desarrollo de una relación con el cliente da más valor a la marca.



Montblanc es una de las marcas de alta gama que está centrando sus esfuerzos en desarrollar un buen CRM. El objetivo de Montblanc es rejuvenecer la marca y para eso están desarrollando uno de los canales más importantes, el CRM (Fernández, 2017). Ahora bien, las marcas que más apuestan por un buen CRM para crecer son Gucci, Burberry y Net-a Porter. El éxito de su ecommerce se basa en crear una experiencia única, priorizar el aspecto visual y cuidar al máximo todos los detalles (Giménez, 2015).

En definitiva, Internet representa hoy en día la mayor oportunidad de crecimiento tanto para las marcas de lujo como para cualquier otro sector. Apostar tan fuerte por una buena digitalización y, por lo tanto, por un buen CRM, significa apostar por la lealtad, la fidelidad y la transparencia, además de permitir a las marcas a transmitir su propia identidad.

## **2.8. Gestión de las marcas de lujo: *Branding***

A continuación, analizaremos los pilares fundamentales en la gestión de la marca de lujo, termino denominado en inglés *Branding*. El *branding*, se trata, por lo tanto, del proceso de construcción de una marca y su gestión. La manera de gestionar una marca de lujo, como todo, ha ido modificándose a lo largo de la historia. Son los nuevos modelos de gestión, las nuevas tendencias, y los desarrollos tecnológicos los factores que conducen a las marcas de lujo a perfeccionarse. Ahora bien, “la buena gestión soporta bien los buenos tiempos y los tiempos difíciles, es necesario preservar” (Patrick Abouchalache, 2007, citado por Fernández-Aceytuno, 2009).

Para empezar, analizaremos el valor de la marca o firma. El concepto de firma se refiere a la acción firmar una creación original dejando marcado el territorio de la marca. El valor de una marca es “el valor añadido del nombre de una marca que es recompensado por el mercado con márgenes de beneficio o cuotas de mercado mayores. Los consumidores pueden ver el valor de la marca como un activo financiero y un conjunto de asociaciones y comportamientos favorables” (Zeithlm, 2006). Otros autores llaman al incremento de valor de una empresa por encima del valor de los activos físicos el “capital marca” de Tauber. (González, 2012).

Para que un cliente opte por una marca es fundamental que conozca su identidad y su imagen, es decir, que aprecie el concepto “capital marca” de Tauber. La identidad de una marca representa una personalidad, un universo cultural, una serie de valores y de lugares físicos. Además, la marca también es un modelo de identificación, es decir, es un relejo de la imagen del comprador.

Mientras que el objetivo de la identidad de la marca es emitir, la imagen de la marca se trata de recibir. La imagen es lo que los demás ven desde fuera y depende de la descodificación de las manifestaciones de la marca que haga cada uno. No es sólo lo que

la marca emita al exterior sino la interpretación de los clientes de todo eso que emite la marca.

En el caso de Hermès, la marca transmite unos valores de elegancia y divinidad. Estos intangibles se transmiten tanto en la publicidad de la marca, como en el packaging o en los puntos de venta. Gucci, por ejemplo, refleja unos valores de calidad, autoridad y artesanía mediante unos procesos de personalización, confección y diseño. En el caso Cartier, la marca es un símbolo de elegancia, herencia y sofisticación. Estos valores se transmiten a través de manifestaciones publicitarias, su sofisticada atención al cliente y mediante personajes célebres que lucen la marca.

La imagen de la marca es lo que los demás ven, por lo tanto, existen tres actividades que contribuyen al crecimiento del valor de la marca: La primera es la comunicación y promoción, la segunda es la responsabilidad social corporativa y la tercera es la creación de experiencias.

En referencia a la comunicación y promoción, las marcas de lujo suelen invertir un 10% (IPMARK, 2017) de su facturación en comunicación. Este porcentaje suele ser mayor en el caso de que haya algún lanzamiento. La publicidad de las marcas de lujo no suele estar presentada como tal sino en forma de noticia o reportaje. Se trata de una publicidad redaccional. De todas formas, la comunicación y promoción de productos y servicios de lujo es cada vez más digital. De hecho, las marcas invierten entre un 22% y un 60% en medios de comunicación digital (IPMARK, 2017)

En segundo lugar, las actividades relacionadas con la cultura y la responsabilidad social corporativa también influyen en el crecimiento del valor de la marca. La fundación Cartier es un ejemplo perfecto de cómo una actividad social puede contribuir a la imagen y, por lo tanto, al valor de la marca. Hace unos años el concepto de responsabilidad social corporativa no existía, las empresas sólo tenían el deber de maximizar sus beneficios. En la sociedad actual, la responsabilidad social corporativa es algo imprescindible para las empresas de todas las industrias y que también aporta valor a las marcas.

La creación de experiencias es la tercera actividad fundamental que da valor a la marca. Las marcas de lujo invierten cada vez más en la creación de experiencias a través de eventos, exposiciones, regalos y decoración, entre otras. Son los hoteles de lujo los que más invierten en generar experiencias como “el hotel Plaza Athéné de París, que

invierte cerca de 500.000 en flores y decoración al año” (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003).

Por último, es importante también saber cómo se mide el valor de una marca. Para eso, la compañía Millward Brown hace una clasificación anual del capital de las 100 marcas más relevantes. Según el ranking de Millward Brown (2017) la marca de lujo que está en primer lugar es LVMH, con un valor de 27.445 millones de dólares. En segundo lugar, está BMW, seguido de Mercedes y L’Oreal. Hermès está en cuarta posición, con un valor de marca de 18.938 millones de dólares, cifra que triplica su nivel de facturación.

Con esto queda claro que el valor no es cuestión del precio sino de la experiencia personal con la marca. Generalmente se utiliza *enterprise value/revenue* para calcular el valor de la empresa. Por lo tanto, la manera de calcular el valor de la marca es multiplicando esa cifra por las ventas.

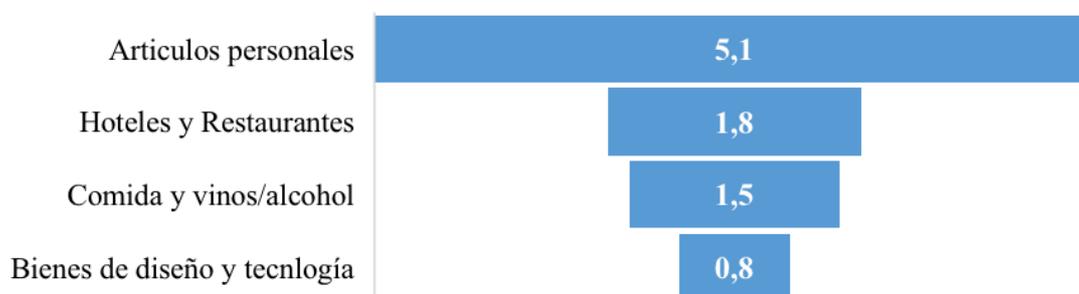
El proceso de creación y gestión de una marca de lujo o *Branding* es complicado ya que hay que encontrar los conductores intangibles que van a seducir y enamorar al consumidor. Lo importante es que los consumidores perciban todos esos símbolos y valores que la marca transmite de manera que esa prefiera la marca, por encima de cualquier otra y teniendo la posibilidad de elegir entre millones.

## **2.9. El lujo en España y la dependencia de los mercados asiáticos:**

A pesar de la crisis económica de los últimos años, desde 2015 España es el destino emergente de alta gama en Europa (d'Arpizo, 2018). El creciente desarrollo de esta industria en España viene principalmente del turismo.

Cabe destacar que, en comparación con Francia y Italia, los dos países con mayor tradición y herencia del lujo, España sigue siendo pequeño. El valor de los bienes y servicios de alta gama en España es de 9,2 billones mientras que en Francia y Italia alcanza los 27 y 29 billones respectivamente. De los 9,2 millones generados en España, 5.1, provienen de artículos personales, 1.8 de hoteles y restaurantes, 1.5 de comida gourmet y vinos/licores y, por último, 0.8 de bienes de diseño y tecnología.

Gráfico III: Ventas en España por segmentos en 2017(€)



En España, el sector del lujo está altamente concentrado en dos grandes ciudades, Madrid y Barcelona. De hecho, estas ciudades representan el 80% de las compras de artículos de lujo en toda España. Ahora bien, en la capital catalana los problemas políticos han causado una reducción de un 30% de las ventas de artículos de alta gama con respecto al año pasado. Si le sumas los ataques terroristas, los objetivos turísticos han sido imposibles de alcanzar según las cifras de *duty-free*.

Los artículos personales de alta gama fueron los que presentaron un mayor crecimiento, un 12% con respecto al año pasado. De las ventas de este segmento, el turismo representa más de un 80% lo cual genera una dependencia casi total sobre el mercado extranjero. La nacionalidad con mayor crecimiento en este segmento es, desde hace ya más de 10 años, los consumidores chinos. Éstos son responsables de más del 35% de las compras de artículos personales de gama alta mientras que el resto del mercado extranjero en España se podría decir que está considerablemente fragmentado. Destacan nacionalidades como la americana (10-15%) y la rusa (5%). El mercado local, por otro lado, representa un 15% de las compras de artículos personales de alta gama de los cuales destacan las compras de artículos de belleza y joyas.

Asia consume el 45% de las ventas totales de los artículos de los cuales un 30% corresponden solamente a China. El mercado asiático es uno de los más voluminosos y dinámicos del mundo por lo que en la época de crisis económica en Europa, fue el que salvó a las marcas de lujo. Las principales razones por las que el mercado asiático juega un papel tan importante en el consumo de productos de alta gama son, en primer lugar,

por el gran crecimiento económico de los países asiáticos y en segundo lugar, por su cultura.

Primero, no hablaremos del desarrollo económico de todos los países asiáticos, sino sólo de China pues es la nacionalidad que más productos de alta gama compra en España.

China es la segunda potencia económica mundial, apuesta por el desarrollo industrial, el consumo interno y las exportaciones. Durante la crisis económica del 2009 la economía del país se mantuvo fuerte en comparación con la mayoría de los países. Es cierto que la crisis interrumpió el ritmo de crecimiento constante que había conseguido, aun así, el crecimiento chino desaceleró únicamente hasta un 7% en 2015. (Santander Trade Portal, 2018). De enero a marzo de 2018, cuenta con un crecimiento del PIB del 6,8% interanual (El portal de Estadísticas, 2017). Además, se prevé que el PIB de China alcanzará el total combinado de los 19 países que utilizan el euro en 2025 (d'Arpizo, 2018). Es evidente que el futuro de China como segunda potencia mundial es prometedor.

En segundo lugar, la cultura asiática da mucha importancia a la mirada de otros. Frente al individualismo occidental, la cultura asiática en general, sigue siendo profundamente colectiva incluso en países tan desarrollados como China y Japón. Para empezar, conciben la pertenencia como máxima aspiración. El miedo al rechazo es algo presente y el reconocimiento social es fundamental. La pertenencia a un grupo también es una tendencia mucho más común que en el mundo occidental. El estatus, el nivel económico y el “qué dirán” es de las cosas que más determina el éxito en sus vidas. Por último, otro criterio cultural de los países asiáticos es la rápida difusión. Como la aceptación social es algo tan fundamental, la difusión de una moda es muchísimo más rápida que en occidente, por ejemplo.

En suma, el continuo desarrollo económico de China junto con sus criterios culturales de aceptación, pertenencia a un grupo, estatus y difusión, son factores que favorecen a esta nación hacia el consumo de productos de alta gama.

### **2.9.1. Las imitaciones:**

Centrándonos en el continente asiático, cabe destacar un problema creciente que afecta a las marcas de lujo, de una manera u otra. Se trata del fenómeno de las imitaciones. Gran parte de las imitaciones proceden de China y representan un 7% del comercio mundial, es decir, unos 300.000 millones de euros (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). En España, el 77% de las imitaciones proceden únicamente de China (press, 2015).

Además de que las imitaciones reducen la rentabilidad de las empresas a causa de las inversiones en la protección de la marca, reducen también la oferta de puestos de trabajo. Una marca no posee prestigio hasta el momento en el que es imitada (Campuzano, El Universo del Lujo, 2003). La plaga empezó con los encendedores DuPont y los relojes Rolex. Ahora bien, una marca de lujo nunca deberá permitir las imitaciones y tendrá el deber de combatir las. Y aunque la imitación sea multisectorial, destacan los productos de tecnología, gafas, ropa, complementos, perfumería y joyas.

En el año 1989 se creó en España la Asociación Nacional de defensa de la marca (Andema) y los ministerios de cultura, ciencia y tecnología, sanidad, hacienda y Agricultura crearon la comisión contra la piratería. Estas instituciones fueron creadas con el objetivo de combatir las imitaciones y de concienciar no sólo al estado sino también a todos los consumidores y comerciantes que están participando en un fenómeno que afecta transcendentalmente a la economía mundial.

### **3. El caso de Cartier**

Con el objetivo de aplicar todo el estudio teórico realizado anteriormente, se ha escogido la marca francesa de joyería y relojería Cartier, como marca para llevar a cabo un estudio práctico.

Primero, se hará una introducción de la historia de la Casa Cartier. Desde su fundación en 1847 hasta la actualidad. Después, se estudiará lo que representa la marca y se analizará los atributos que la hacen tan especial, tan diferente. En tercer lugar, se presentarán las conclusiones de la entrevista a la directora comercial de Cartier, Simoneta Gómez-Acebo.

#### **3.1. ¿Por qué Cartier?**

Cartier es una fábrica de relojes y joyas, fundada en 1847 en París. Hablamos de una casa de lujo que ha conseguido mantener su imagen de elegancia y sofisticación durante más de 170 años. Cartier ha sido protagonista de la evolución del concepto de lujo y esa es la razón por la que se le considera el mejor ejemplo para analizar la historia de este sector.

Por lo tanto, con motivo de analizar la evolución de la industria del lujo, hemos elegido el caso de Cartier. Es una empresa que puede aportar mucha información a este trabajo y ofrecernos una trayectoria histórica de la que pocas marcas pueden presumir.

##### **3.1.1. La historia de Cartier**

Fundada en 1847 en París, Louis François Cartier fue el precursor de la casa que cumplió el año pasado 170 años de vida. Todo empezó en un taller de joyería siendo aprendiz de Picard, cuando éste murió, el taller pasó a llamarse por su nombre y fue entonces cuando empezó la historia de Cartier.

Gracias a la perfección de sus joyas, contó con clientes como la emperatriz Eugenia de Francia y la princesa Matilde. Además, con motivo de la coronación de Eduardo VII como rey de Inglaterra, Cartier diseñó 27 diademas. Fue en ese momento cuando el monarca bautizó a Louis Cartier como “el rey de los joyeros, el joyero de los reyes” (Martínez-Mora, 2007).

En 1899 fue cuando su hijo, Louis-Francois Alfred Cartier, heredó la empresa y se trasladó a la famosa Rue de la Paix, que se había convertido en el centro del lujo de París. Diseños como el de *Mystery clock* o las joyas *Tutti frutti* fueron encargos de personas célebres que Cartier diseñaba influenciado por el Art decó de la época. Antes de morir, Alfred Cartier responsabilizó a sus tres hijos, Louis, Pierre y Jacques, de la expansión de la casa. Y así fue, en 1907, Cartier empezó a expandirse por todo el mundo. El contrato con el proveedor Edmond Jaeger facilitó la apertura de tiendas en Nueva York, Londres y San Petersburgo. El rápido crecimiento de la casa convirtió a Cartier en una de las empresas de mayor éxito del mundo en ese momento.

Fue en 1904, cuando Alberto Santos Dumont un amigo aviador brasileño de Louis Cartier le comentó lo incómodo que resultaban los relojes de bolsillo mientras pilotaba. Cartier diseñó el primer reloj de pulsera plano con un bisel cuadrado el cual resultó ser un éxito entre todos sus clientes. Fue así como nació “Santos” el primer reloj de pulsera para hombres, comercializado en 1911. Luego vendrían los relojes *Tank*, en honor a los tanques de la Primera Guerra Mundial.



*Reloj Cartier Santos- París,1916*

Ahora bien, el símbolo que identifica a la casa francesa es, sin lugar a duda, La Pantera de Cartier. Fue la repercusión de la obra del artista George Barbier en 1914 la que condujo al joyero a utilizar la pantera en la portada de la nueva colección de “Perlas y Joyas de la Antigua Decadencia”. Ese mismo año, Cartier conoció a la mujer que sería una inspiración en su vida, Jeanne Toussaint. Pronto se convirtió en la directora creativa e inspiró colecciones de alta joyería relacionados con los animales. Era una mujer moderna, con carácter autoritario, conocida por su buen gusto y con muchas influencias

en la sociedad de aquella época. Era ella la representación humana de la Pantera de Cartier.



*Pintura de George Barbier "La Dame à la Panthère, 1914 (París)*

La pantera pasó a ser parte de los diseños de las joyas pocos años más tarde gracias a Charles Jacquau, director de Cartier en esa época. Se trataba de piezas inspiradas en el Art-decò, estilo del cual fue pionero y representaban una figura de autoridad cuando muchas mujeres aún no podían soñar con serlo.



*Broche clip de la pantera de Cartier, París 1949. Vendido a Wallis Simpson, duquesa de Windsor.*

Louis, el hermano mayor, murió en 1942, luego Jacques y más tarde, en 1964, murió Pierre. Aparecería entonces la cuarta generación de Cartier, los cuales decidieron en el año 1972, vender sus negocios a un grupo de inversión liderado por Joseph Kanoui. Con este giro, crearon el concepto *must have* junto con nuevos diseños que se convirtieron en símbolos de Cartier como por ejemplo la pulsera Love, el producto de más vendido en la historia de Cartier.

Los años 80 para la casa francesa fueron años de diversificación. Se lanzaron perfumes, gafas de sol y más productos de lujo como los relojes *Tank Américane*. La actividad de Cartier en esta década no fue sólo comercial, se celebró su primera exposición en el *Petit Palais* de París y se fundó la *Foundation Cartier pour l'Art Contemporain*.

En los últimos años, Cartier ha continuado lanzando nuevas colecciones de joyería y relojería siempre ligadas e inspiradas en viejas formas, como por ejemplo el *Tank Divan*. No obstante, el carácter innovador siempre ha diferenciado a la marca como puede verse en piezas como *La Doña* (2006) o el *Balon Breu* (2007).

### 3.1.2. Cartier en la actualidad:

Hoy en día, Cartier pertenece al grupo Richemont. Se trata del tercer grupo de marcas de lujo más grande del mundo. Después la compra de la marca Net-a-Porter este último año, el grupo facturó 10.979 millones de euros en el último ejercicio y de los cuales Cartier representa el 70%. A pesar de las compras y fusiones con otras marcas, el *core business* de Richemont es la joyería y relojería.

Tabla II: Top 3 marcas de lujo de mayor valor en 2018

	Marca	VALOR 2018	Cambio 2017-2018(%)
1.	Hermès	\$11,333m	+36%
2.	LVMH	\$10,487m	+17%
3.	Cartier	\$9,805m	+45%

Según el estudio realizado por Brand Finance(2018) sobre el valor de las marcas, podemos observar que Cartier se encuentra entre las tres marcas de lujo con más valor por detrás de Hermès y LVMH. Además, Cartier presenta un crecimiento del 45% con respecto al año anterior, lo cual sitúa a la marca como la mejor en términos de crecimiento. De hecho, en 2017 se encontraba en quinta posición, por detrás de Gucci y Rolex, pero en este último año ha conseguido alcanzar la tercera posición con un valor en libros de \$9,805 millones de dólares.

### 3.2. Cartier como símbolo de estatus:

**“Muy personal, muy particular, muy Cartier”**

Esta casa joyera ha conseguido tener una identidad propia y unos valores que permanecen con el paso de los años. El nombre Cartier evoca un mundo de lujo, tradición y buen gusto.

Cualquier artículo de joyería que lleve el nombre de Cartier, representa elegancia, distinción y prestigio. Las joyas de Cartier son causa de admiración y son un claro símbolo de un cierto nivel económico y social. “Muchas de ellas muestran las técnicas que se empleaban entonces, y reflejan la evolución artística de la joyería” (Cartier, 2012). Es importante destacar que no es sólo representante de este alto nivel económico y social por el valor material de las joyas y piedras preciosas sino también por el reconocimiento a nivel mundial de la casa francesa.

Cartier diseñó, más que joyas, auténticas obras de arte para personajes tan importantes como la emperatriz Eugenia de Francia y la princesa Matilde. También diseñó “desde los palillos de oro del rey Farouk de Egipto hasta las tiaras de diamantes de la esposa del Aga Khan” (Martínez-Mora, 2007). Ya no sólo diseñaba joyas para las cortes, sino que a éstos se les sumaron la nueva realeza, estrellas de cine y diseñadores de moda. Evelyn McLean, esposa del heredero de Washington Post, Elizabeth Taylor, Barbara Hutton y Wallis Simpson fueron mujeres influyentes, elegantes y claras representaciones de la sofisticación y el buen gusto en el siglo XX, que lucían joyas Cartier.

Lo más representativo de Cartier quizás ha sido la relojería, diseños tan reconocidos en todo el mundo como por ejemplo el famoso *Tank* que celebró su centenario el año pasado. *Tank* es un diseño elegante y unisex, favorito de una gran cantidad de estrellas de cine como Clark Gable y Fred Astaire, primeras damas como Jackie Kennedy y Michelle Obama e incluso lucido por personajes de la realeza como la princesa Diana.

“Yo no llevo un *Tank* para que me indique la hora, lo llevo porque es el reloj que hay que llevar” dijo Andy Warhol(1973), uno de los diseñadores de moda más influyentes e importantes de la historia. En 2017, el Tank Ordinaire que pertenecía a Jackie Kennedy batió el record del Tank más caro de la historia, vendido por 379.500 dólares a Kim Kardashian.

Todas estas celebridades junto con los esfuerzos de la compañía durante todos estos años han creado lo que hoy en día conocemos como el *concepto Cartier*.

Cada creación de Cartier simboliza un momento, un acontecimiento, una emoción que tiene la vocación de perdurar en el tiempo. Cartier forma parte de esas empresas cuya existencia prueba que no todo en el mundo contemporáneo es maquinismo y consumo masivo, que existe todavía un espacio para otra manera de concebir la relación entre los hombres y los objetos" (Vignerón, 2016).

### **3.3. La comunicación de Cartier:**

En los últimos 20 años, la marca francesa ha llevado a cabo una estrategia de comunicación muy característica. Su comunicación se ha convertido un ejemplo a seguir para las marcas de lujo tradicional. Se trata siempre de campañas con tono emotivo, que despliegan la sensualidad y el amor entre hombre y mujer. Reflejan la imagen de una mujer sofisticada, segura de sí misma con mucha elegancia y personalidad.

Cartier utiliza una estrategia de comunicación que se denomina *storytelling*, en español significa contar historias. Puesto que Cartier tiene muchas historias que contar, capaces de transmitir de forma atractiva el valor de marca, esta nueva tendencia se ha convertido en la forma de comunicarse con sus clientes. Las historias que cuenta tienen un objetivo específico y promueven los valores que representa Cartier (IE, 2012).

Según el padre de esta tendencia, Christian Salomon (2016), se trata de una máquina de fabricar historias y formatear las mentes. El *storytelling* es, además, un arte, el arte de contar historias. La creación de estas piezas artísticas genera un impacto emocional en la persona que te ve y te recibe (Campuzano, La fórmula del lujo, 2016) . Lo que conocemos como *engagement*. El *storytelling* conmueve la mente y el corazón del cliente y hace que asocien esos sentimientos a la marca.

El objetivo Cartier aplicando esta estrategia es principalmente afianzar su presencia online pero siempre sin perder la atracción a la tienda convencional. Con motivo también de afianzar su presencia online, Cartier apuesta por el marketing móvil. Un ejemplo de que la marca francesa está centrando sus esfuerzos en el móvil es la aplicación para una revista de novias “New York Weddings” en la que todos los anuncios de Cartier tenían un enlace interactivo para incrementar la involucración con la marca.

Cartier presume también de organizar una gran cantidad de eventos, crear instituciones que brinden culto al arte contemporáneo y que reparten premios a creaciones artísticas. Hablamos de *La Fondation Cartier pour l'art contemporain* y de los *Initiative women Awards*.

En definitiva, Cartier es una compañía socialmente responsable comprometida en torno a tres grandes ejes: Ética en los negocios, eficiencia social y eficiencia medioambiental (Cartier, 2012). Estos principios que rigen la empresa se demuestran tanto en sus productos, como en sus empleados y en su comunicación.

### **3.4. Entrevista a Simoneta Gómez-Acebo (External Relations Manager de Cartier)**

El equipo de Cartier en España está compuesto por Vincent Piche (director general), Juan Carlos Martínez Oyanguren (director de comunicación), Teresa Varona (responsable del departamento de publicidad), Idoia Maté (Coordinadora de eventos y prensa) y, por último, la entrevistada Simoneta Gómez-Acebo, nombrada External Relations Manager.

El pasado 15 de mayo, Simoneta Gómez-Acebo fue entrevistada en las oficinas de Cartier en Paseo de la Castellana 141. La entrevista empezó con unas preguntas relacionadas con Cartier y su evolución en sus más de 170 años historia. A continuación, la entrevistada hizo un repaso de su trayectoria por la casa francesa. La oficina de Simoneta se encuentra dentro del departamento de Comunicación, donde también trabajan Juan Carlos, Teresa e Idoia. Ellos también respondieron a algunas preguntas, pero sobretodo explicaron su trayectoria personal en Cartier y su función en la empresa.

Simoneta Gómez-Acebo, nacida en España en 1968, cumple 28 años trabajando para Cartier. Estudió arte en Londres y empezó muy pronto a trabajar de vendedora en la tienda de la Calle Serrano, a los 21 años. La actual Relaciones Públicas de Cartier España afirma que “todo lo que se, se lo debo a esta casa”. La prensa se refiere a ella como “la joya nº14 de Cartier”, después de la exposición de trece joyas que tuvo lugar en Barcelona en el año 2015, como muestra de afecto y admiración.

### 3.4.1. Conclusiones de la entrevista:

A continuación, presentamos el análisis de las respuestas que hemos extraído de la entrevista y la visita a Cartier. La entrevista está enfocada al previo estudio de la industria del lujo que se ha llevado a cabo en este trabajo. De esta manera, toda la teoría sobre el sector podrá ser llevada a la práctica. Los objetivos de la entrevista son:

- Conocer el significado del lujo y su evolución para Cartier
- Determinar los ingredientes clave de Cartier
- Conocer al consumidor de Cartier
- Conocer la presencia de Cartier en el mundo digital
- Conocer la importancia de la comunicación en Cartier

En primer lugar, el concepto del lujo tiene muchas definiciones, muchas percepciones y representaciones. En la entrevista, Simoneta afirma que si algo sabe seguro es que el lujo no es moda. La moda es efímera, el lujo no lo es. Por lo tanto, el concepto del lujo no cambia con el tiempo, lo que cambia como lo percibimos. Lo que antes podría ser un lujo ahora se ha convertido en algo totalmente básico y común. Nuestra percepción de las cosas es lo que evoluciona junto con la evolución de la humanidad.

En segundo lugar, una casa de joyería como Cartier, que lleva más de 170 años representando la sofisticación y el lujo, destaca como ingredientes clave en su éxito la excelencia, la originalidad y el diseño. Es una firma que engloba totalmente todos y cada uno de los aspectos del lujo. De hecho, el nombre Cartier por sí solo ya simboliza lujo. Ahora bien, el ingrediente más importante y el primero para ser considerado marca de lujo es representar exclusividad, lo que es “alcanzable para pocos” como dice Simoneta.

Crear y mantener el valor de una marca es algo costoso, aun así, Cartier lo ha conseguido. La clave para mantener y aumentar el valor de la marca es ser fieles a la tradición. Innovar, crear cosas nuevas y evolucionar es algo muy importante, pero siempre, hay que mantenerse en la línea de la herencia, pues es lo que los clientes valoran y aprecian.

En referencia al consumidor de Cartier, Simoneta explica que siempre ha existido porque siempre se ha creado para todo tipo de mujeres y hombres. El lujo no tiene dos tipos de clientes; los que le gusta lo ostentoso y exagerado y, por otro lado, los que apuestan por la calidad y la sencillez. El tipo de clientes viene clasificado por sus gustos.

La globalización está muy presente y cada vez los gustos entre países se asemejan más, pero, de todas formas, el tipo de cliente también depende de la percepción de las personas. Es decir, lo que en un país parece ostentoso y exagerado, en otro puede parecer sencillo y disimulado. No podríamos concluir ni que el cliente de Cartier intenta llamar la atención ni tampoco que se guía por la sencillez. Por lo tanto, todo depende de nuestra percepción de las cosas y de los que están a nuestro alrededor.

Algo importante a destacar en referencia al cliente de Cartier es su continua expansión. Se trata de una casa con fundadores muy visionarios con la idea de expansión como sinónimo de éxito. Sólo hay que mirar hacia atrás en su historia, enseguida llegaron a Londres y Nueva York con el objetivo de crecer y de ser reconocidos en todo el mundo.

En cuanto al nuevo tipo de clientes, los denominados neo-ricos, Cartier no ha intentado adaptarse a sus gustos o su estilo de vida. De hecho, Cartier no adapta sus creaciones. Ellos son los que acuden a Cartier en busca de piezas de calidad que simbolicen estatus y elegancia. De hecho, es Cartier la que marca tendencia. Después, sus piezas son copiadas y admiradas por todos.

En referencia a los clientes asiáticos, representan una gran parte de las compras de Cartier. Fueron ellos los que evitaron un elevado nivel de pérdidas para Cartier durante la crisis económica europea. Justo coincidió la apertura de su mercado con la crisis, por lo tanto, compensó las pérdidas de clientes locales. Como dicho anteriormente, en la actualidad, siguen representando un gran número de compras, pero la empresa está notando la vuelta del cliente local. Afortunadamente, los mercados europeos están volviendo a flote y la dependencia de Cartier en el mercado asiático es cada vez menor. No pudimos obtener datos cuantitativos de la marca ya que son confidenciales.

La democratización es también un concepto muy subjetivo. Por una parte, y según la Relaciones Públicas de Cartier, la joyería y relojería sí que se está democratizando por el hecho de que todo el mundo puede acceder a tener un reloj. Pero, por otra parte, no está ocurriendo la democratización por que el reloj ya no es algo necesario, es decir, quién lo lleva es porque le apasiona la maquinaria, el funcionamiento o el diseño. El reloj ya no cumple la función de indicar la hora, sino que ha pasado a ser un accesorio como puede ser una pulsera o unos pendientes.

Internet y digitalización fue algo que tardó Cartier en integrar, fue una incorporación lenta y tardía. La casa francesa lleva sólo 2 años vendiendo en Internet lo

que muestra el claro rechazo inicial hacia este nuevo canal de venta. Vender artículos de tan alto valor, como son los de Cartier, por Internet, hace que se pierda parte de su magia. La marca se reduce a su mínima expresión; a una imagen. Ahora bien, a la hora de decidir si es o no un canal adecuado para la venta de productos de lujo, es evidente que sí que lo es. En los tiempos en los que vivimos es algo completamente necesario y adecuado.

De todas formas, Simoneta considera que hay ciertas piezas de Cartier, como las que contienen piedras preciosas de colores, que no pueden ser apreciadas igual a través de una imagen que al natural. Ahora bien, hay artículos ya tan conocidos e icónicos como es el caso de la pulsera *Love*, que es totalmente legítimo que se compren por Internet. Por lo tanto, Internet es un canal adecuado para ciertas piezas.

En España, a pesar de que el producto estrella es la pulsera *Love* y el reloj *Santos*, dos piezas clásicas y conocidas, las ventas por Internet son muy reducidas.

Por último, el tema de la publicidad en la marca de Cartier es algo fundamental. La marca invierte entre un 5-10% de su facturación en publicidad, lo cual es una cifra considerable. El cambio hacia la publicidad en el mundo digital ha sido una transición que ha implicado contratar a nuevo personal, invertir un porcentaje en redes sociales, así como también marcar nuevos objetivos para la empresa. Cartier se está esforzando en estar cada vez más presentes en las Redes Sociales, sobretodo Instagram y LinkedIn, y para eso, han nombrado a Miguel Ángel Silvestre y a Maxi Iglesias como embajadores del nuevo reloj.

De cara al futuro, Simoneta tiene una visión muy positiva tanto del sector del lujo como de Cartier. Confía muchísimo en las capacidades de la marca, la cual ha sido su casa durante 28 años.

En suma, la entrevista ha sido una experiencia y una fuente tanto de información como de inspiración formidable para llevar a cabo este trabajo. La entrevista ha llevado a la práctica la mayoría de los aspectos estudiados en el trabajo y ha demostrado que Cartier es el mejor ejemplo para analizar la evolución del sector del lujo.

#### **4. Conclusiones generales:**

El concepto del lujo es cambiante, subjetivo y amplio. Existen millones de percepciones, perspectivas y teorías, pero no existe ningún tipo de mecanismo o técnica que pueda delimitar la línea entre lujo y no lujo. Por mucho que lo definamos, que conozcamos todas las perspectivas útiles y los ingredientes básicos que necesita un producto de lujo, se trata de un concepto tan ligado a la concepción que, por lo tanto, nunca podremos definir con objetividad.

En primer lugar, se ha llegado a la conclusión de que el concepto de lujo de la actualidad ya no es el mismo que hace unos años. Es decir, que evoluciona y se transforma a la vez que la sociedad. Hace unos años, lo que evocaba en la mayoría de las mentes cuando hablábamos de lujo era exclusividad, estatus social y sofisticación. En la actualidad, en cambio, damos paso a otro concepto de lujo, el lujo de las experiencias y emociones. Podemos afirmar, entonces, que el significado del lujo ha dejado de relacionarse tan directamente con un alto nivel económico y ha pasado a verse más representado en experiencias brillantes y memorables. En general, la sociedad materialista en la que vivimos está evolucionando hacia una sociedad inteligente, que gasta el dinero no en cosas sino en momentos.

En segundo lugar, las marcas deben centrarse en un grupo particular de clientes de lujo, los neo-ricos. Además de ser los que actualmente consumen más productos de lujo, tienen un alto potencial y se prevé que sean ellos los que hagan crecer la industria del lujo en los próximos años. Este es el grupo que, con diferencia, más apuesta por el lujo de experiencias y de bienestar. No obstante, “los de siempre” también son un grupo predominante en el consumo de productos de lujo y se estima que seguirán aportando una gran parte del consumo de lujo en el mundo, pero sin crecimiento. Este grupo opta más por un lujo tradicional, más de producto. Por lo tanto, las marcas deben adaptarse a este nuevo mercado de neo-ricos y al mismo tiempo preservar todos esos atributos que le hacen diferenciarse. De este modo, tanto los neo-ricos como los clientes de lujo tradicional, identificarán esa marca como un símbolo, una representación de valores.

En relación con la democratización, podemos decir que no es nada nuevo, se trata un proceso que se dio en Francia en el siglo XIX, cuando el lujo bajó a las calles. Recientemente este suceso está volviendo a suceder, los procesos crecientes de concentración, diversificación y distribución son el resultado de éste. Las marcas de lujo pierden valor cuando ya no son exclusivas, por lo que la democratización no les beneficia en absoluto. Las únicas marcas que jamás se verán afectadas por estos procesos son las consideradas de lujo inaccesible. Las demás, con intención de sobrevivir, intentan aumentar la participación en el mercado y, por lo tanto, se democratizan. El mundo del lujo accesible es el que es susceptible de ampliación mientras que el lujo accesible está condenado a la democratización.

La digitalización es una auténtica revolución. La integración del canal de Internet es algo que ha cambiado la manera de gestionar las empresas. Esta revolución no se manifiesta sólo en la industria del lujo, sino en los hábitos consumo de toda la sociedad. Es decir, en el mundo en el que vivimos, absolutamente todo está influenciado por el mundo digital. Y como se trata de un fenómeno que sólo va a ir a más, no existe un motivo por el que cuestionar si Internet es o no, un canal adecuado para las ventas de productos de lujo. Es más, Internet nos está demostrando con el paso de los años, que es el canal adecuado e imprescindible para todo tipo de productos. Por lo tanto, el lujo y el Internet van cogidos de la mano.

La investigación llevada a cabo de la casa Cartier, nos ha ayudado a obtener muchas de las conclusiones obtenidas en este trabajo.

En primer lugar, hemos descubierto los dos factores principales que han llevado a la casa francesa a alcanzar el éxito. El primero, su estilo y el segundo, su comunicación.

Con estilo nos referimos a la capacidad que ha demostrado tener Cartier de unir la tradición con la innovación. Todas sus piezas hasta ahora mantienen la línea heredada de la marca y siguen un estilo fiel a su historia. Del mismo modo, no existen piezas Cartier que se asemejen entre ellas, ni entre piezas de otras marcas del sector. Por lo tanto, en gran parte su éxito se debe a su herencia y a su creatividad.

En cuanto a su comunicación podemos decir que, aunque empezó mediante la influencia de personajes célebres que lucían la marca, ahora mismo se caracteriza por el estilo *storytelling*. Por lo tanto, lo que ha convertido comunicación de la empresa en pieza clave de su éxito ha sido la adaptación a los tiempos en los que se encuentra, saber cómo llamar la atención del cliente y qué inquietudes tiene en ese momento.

En definitiva, podemos decir que, aunque Cartier sea una marca de lujo tradicional, no está esclavizada por su herencia. La casa francesa sabe mantener siempre un hilo conductor, que simboliza su tradición, pero sigue innovando y creando nuevas obras de arte hacen a Cartier alcanzar la tercera marca de lujo con mayor valor del mundo en 2018.

Tras dar respuesta a todas las preguntas y alcanzar todos los objetivos propuestos al inicio del trabajo, podemos decir que la industria del lujo se trata de una industria cambiante y muy exigente, que se ve afectada por los cambios sociales y en menor medida por los económicos.

Por último, pese a que se hayan analizado muchos aspectos del sector del lujo, quedan muchas partes del lujo por analizar, en especial el lujo inteligente (lujo experiencial), por lo que podríamos anunciar que este proyecto está abierto a nuevas líneas de investigación.

## Bibliografía

- Álvarez, P. (25 de Enero de 2002). El lujo de Dior, en el Retiro. *El País*.
- Abad, M. (16 de Febrero de 2017). *Team leader*. Obtenido de <https://blog.teamleader.es/qué-es-un-crm-y-por-qué-es-fundamental-para-tu-negocio>
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). *Luxury Brand Marketing- The experience is everything*. Journal of Brand Management.
- Banta, A. (2018). The Affluent Asian Millennial, Fuelling Luxury Consumption in the Region. *LuxurySociety by Digital Luxury Group*.
- Brand Finance. (Marzo de 2018). Apparel 50 . *The annual report on the world's most valuable apparel brands*.
- Campuzano, S. (2003). El Universo del Lujo. Mc Graw Hill.
- Campuzano, S. (2016). *La fórmula del lujo*. LID.
- Cartier. (2012). *Cartier.es*. Obtenido de La maison: <http://www.cartier.es>
- Cartier. (2018). *Cartier online video content*. Obtenido de [www.youtube.com/user/Cartier](http://www.youtube.com/user/Cartier)
- Crespo, I. (18 de Enero de 2015). Cuando la moda es más que ropa. *El país*.
- d'Arpizo, C. (2018). *Spanish Excellence: Today & Tomorrow*. Bain & Company.
- Deloitte. (2017). *Global Powers of Luxury Goods*.
- El portal de Estadísticas. (2017). Estadísticas y estudios de más de 22.500 fuentes. *Statista*.
- Ernst & Young. (2017). *The luxury cosmetics financial factbook* .
- Fédération de la Haute Couture et de La Mode. (1945). *Fédération de la Haute Couture et de La Mode*. Obtenido de <https://fhcm.paris/en/the-federation/>
- Fernández, G. (1 de Junio de 2017). El CRM en la industria del lujo: el Caso Mont Blanc. *Prnoticias*.
- Fernández-Aceytuno, J. (2009). *Gestión en tiempos de crisis o cómo darle la vuelta a la tortilla*. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos.
- Fischer, A. (2011). *China Luxury Primer (Dipped in Gold)*. CLSA.
- Focault, M. (1982-1983). *El gobierno de sí y de los otros*. Fondo de Cultura Económica.
- Fundación Cartier. (s.f.). *Cartier* . Obtenido de [www.fondation.cartier.com](http://www.fondation.cartier.com)
- Giménez, J. P. (23 de Abril de 2015). *La oportunidad del inbound marketing en las marcas de lujo*. Obtenido de Incenta: <http://incenta.com/es/blog/marcas-de-lujo-inbound-marketing/>
- González, J. (2012). Las 7 dimensiones del Branding: VI. El capital de marca. *Think&Sell*.
- Gómez-Acebo, S. (11 de Mayo de 2018). La evolución de Cartier. (V. P. Coll, Entrevistador)
- IE. (2012). El storytelling, el arte de contar historias. *Estrategiasdelujo*.
- Interbrand. (2016). *La fuerza de las marcas europeas se encuentra en la anatomía de su crecimiento*. Obtenido de <http://interbrand.com/mx/views/la-fuerza-de-las-marcas-europeas-se-encuentra-en-la-anatomia-de-su-crecimiento/>
- IPMARK. (18 de Abril de 2017). *La inversión publicitaria del sector lujo vuelve a la senda del crecimiento*. Obtenido de <http://ipmark.com/inversion-publicitaria-marcas-lujo/>
- J. B., A. M.-P., & D. H. (2016). *The New World of Luxury: Caught Between Growing Momentun and Lasting Change*. Boston Consulting Group.

- Martínez-Mora, I. M. (9 de Septiembre de 2007). La leyenda Cartier. *El país*.
- Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: Experiencias, arrogancia, autenticidad*.
- Millwardbrown. (2017). *Most valuable global brands in 2017*. WPP.
- Mortelmans, D. (2005). *Sign values in processes of distinction: The concept of luxury*.
- Muñoz, I. (29 de Diciembre de 2017). Las marcas de lujo en el nuevo mercado. *El publicista*.
- P.Gestal, I. (2017). El frenazo del lujo llega a Oriente medio. *Modaes*.
- Portafolio. (15 de Diciembre de 2010). La necesidad del lujo.
- press, E. (18 de Febrero de 2015). Hacienda intervino más de tres millones de productos falsificados por valor de 151 millones. *El mundo*.
- Rapaille, C. (2006). *El código cultural*.
- Real Academia Española . (2018).
- Salomon, C. (2016). *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Península Ediciones.
- Santander Trade Portal. (2018). *China: presentación general*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/presentacion-general>
- Tejo, L. (8 de Julio de 2014). Así funciona la Alta Costura. *El mundo*.
- Thomas, D. (2007). *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*. Penguin Press.
- Veblen, T. (1899). *Teoría de la clase ociosa*.
- Vigneron, C. (2016). *Maquinasdeltiempo.com*. Obtenido de <http://www.maquinasdeltiempo.com/portfolio-posts/cyrille-vigneron-ceo-de-cartier-international/>
- Zeithlm, V. (2006). *Definining and Relating Price, Perceived Quality and Perceived Value*. Marketing Science Institute.

## **ANEXO I: Entrevista a Simoneta Gómez-Acebo**

1. Para empezar, me gustaría preguntarle, ¿cómo definiría usted el lujo?
2. ¿Qué es lo más importante para usted en una marca de lujo? ¿Cuáles son los ingredientes clave?
3. ¿Cree que el concepto de lujo ha ido cambiando a lo largo de la historia?
4. ¿Cree que Cartier engloba todos los aspectos del lujo?
5. ¿Qué hace Cartier especial frente a otras marcas de lujo? El diseño, la calidad, la exclusividad, la herencia.
6. Llevar una joya de Cartier ha sido siempre símbolo de tradición y elegancia. ¿Cómo han conseguido mantener esa imagen a lo largo de las diferentes tendencias y modas?
7. Según varios autores, en las marcas de lujo destacan dos tipos de clientes: los que optan por un lujo ostentoso y llamativo, y los que más bien compran marcas de lujo por su calidad y satisfacción propia. ¿Está usted de acuerdo con esta clasificación? ¿Está Cartier enfocado a ambos tipos de clientes?
8. ¿Durante todos estos años trabajando para la marca Cartier, considera que ha cambiado el perfil del comprador? ¿O se ha mantenido a lo largo del tiempo?
9. En la actualidad, un alto porcentaje de las compras de lujo provienen de jóvenes, los neo-ricos. ¿Cree que Cartier se ha adaptado a este nuevo mercado?
10. Otros grandes clientes de marcas de lujo son los asiáticos. ¿Qué porcentaje de ventas en Cartier España provienen de clientes asiáticos?
11. Por lo que tengo entendido, las marcas de lujo como Cartier, no se han visto afectadas por las crisis económicas.
12. ¿Considera que la joyería y la relojería se están democratizando?
13. ¿Cómo fue el paso de Cartier hacia la venta por internet?
14. Actualmente, ¿qué porcentaje de sus ventas factura Cartier a través de su e-commerce?
15. ¿Considera Internet un canal adecuado para la venta de marcas de lujo? ¿O el público de una marca de lujo preferirá comprar en tienda para vivir la experiencia al completo?
16. ¿Cuál es el producto estrella de Cartier en España?

17. La publicidad de Cartier es muy característica. ¿Qué porcentaje de su facturación invierte Cartier en publicidad?
18. Otras marcas han decidido centrar parte de sus esfuerzos en crear una buena imagen en Redes Sociales, ¿es el caso de Cartier?
19. En cuanto a la ética empresarial de Cartier, ¿Qué cambios ha visto usted en referencia a la filantropía y la responsabilidad corporativa? ¿Es algo nuevo o se ha hecho así toda la vida?
20. Y para terminar con la entrevista, ¿cómo ve el futuro de las marcas de lujo en España? ¿Y en el caso de Cartier?