



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

MILLENNIALS EN EL LUJO – ARISTOCRAZY Y SUÁREZ A EXAMEN

Autora: María Martín Alonso

Director: Juan Manuel Alonso Melo

RESUMEN

Este trabajo analiza cómo las empresas de lujo han modificado su estrategia de marketing para adaptarse a las nuevas generaciones, en concreto, a la millennial. Se ha escogido el sector de la joyería de lujo, y dentro de él, la evolución experimentada por el grupo Suárez. A través de la elección de este caso de estudio, se puede comprobar cómo una marca referente y tradicional del mercado español ha apostado por adaptarse a las necesidades y gustos de las nuevas generaciones con el lanzamiento de una marca independiente: Aristocrazy. Además, cabe resaltar que no solo ha resultado un gran éxito, a pesar del riesgo que conlleva lanzar una marca desde cero, sino que ha contribuido al crecimiento y renovación de Suárez. Para ello, se ha realizado un análisis de los sub-segmentos que componen la Generación Y y del marketing mix de ambas marcas que incluye: las tradicionales 4 Ps -Producto, Precio, Distribución (*Place*) y Promoción- y la incorporación de las 4 Cs -Compañía, Competencia, Consumidor, Capacidades.

PALABRAS CLAVE: *millennials, lujo, premium, Suárez, Aristocrazy, marketing mix, joyería*

ABSTRACT

This paper analyzes how luxury companies have modified their marketing strategy to adapt to new generations, in particular, to millennials. The luxury jewellery sector was chosen as a model, and within it, the evolution of the Suarez Group studied. This case study traces the trajectory of a reference and traditional Spanish brand that bet on a revolutionary way of adapting to the needs of the new generations by launching Aristocrazy, a totally independent brand. Moreover, not only has this new brand achieved great success - despite the risk involved with the launch - but it has also contributed to the growth and renewal of Suárez itself. To analyze this strategy, we carried out a deep analysis of the sub-segments that make up Generation Y and the marketing mix of both brands including: the classic 4 Ps -Product, Price, Place and Promotion- and the new incorporation of the 4 Cs -Company, Competition, Consumer, Capabilities.

KEY WORDS: *millennials, luxury, premium, Suárez, Aristocrazy, marketing mix, jewellery*

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. OBJETIVOS.....	7
1.2. METODOLOGÍA.....	7
1.3. CONTEXTO.....	8
1.4. ESTRUCTURA.....	9
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. LOS MILLENNIALS.....	12
2.1.1. Quiénes Son.....	12
2.1.2. Características.....	12
2.1.3. Sub-segmentos.....	16
2.2. EL SECTOR DEL LUJO.....	21
2.2.1. ¿Qué es?.....	21
2.2.2. Impulsores.....	22
2.2.3. Características y valor de la marca de lujo.....	24
2.2.4. El concepto del lujo en la actualidad.....	24
2.2.5. La joyería en el lujo.....	26
3. CAPÍTULO III: EL NUEVO CONSUMIDOR DE LUJO.....	27
3.1. CARACTERÍSTICAS.....	27
3.2. HENRYs.....	28
3.3. LOS MILLENNIALS Y LA JOYERÍA DE LUJO.....	29
4. CAPÍTULO IV: CASO REAL: CÓMO SE HA ADAPTADO EL SECTOR DE LA JOYERÍA DE LUJO A LOS MILLENNIALS.....	31
4.1. BREVE INTRODUCCIÓN AL GRUPO SUÁREZ.....	31
4.2. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	32
4.3. COMPARATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX EMPLEADAS POR EL GRUPO SUÁREZ.....	32
4.3.1. Producto.....	32
4.3.2. Precio.....	36
4.3.3. Promoción.....	42
4.3.4. Distribución.....	56
4.3.5. Compañía.....	62

4.3.6.	Competencia	64
4.3.7.	Consumidor.....	68
4.3.8.	Capacidades	73
5.	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1. Penetración de RRSS en el segmento millennial	13
Figura 2. El Concepto Total del Producto	33
Figura 3. Mapa de posicionamiento.....	37
Figura 4. Mapa de posicionamiento de marcas de joyería de lujo.....	39
Figura 5. Definición de la misión y visión de las empresas del Grupo Suárez.	63
Figura 6. Público objetivo de Aristocrazy y Suárez según el análisis previo.....	70

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distintas versiones del bolso relanzado por Prada	25
Ilustración 2. Packaging Aristocrazy.....	44
Ilustración 3. Interior y exterior de tiendas Aristocrazy.....	44
Ilustración 4. Interior y exterior de tiendas Suárez	45
Ilustración 5. Packaging Suárez	45
Ilustración 6. Página oficial de Aristocrazy y Suárez.	47
Ilustración 7. Perfiles de Pinterest de Suárez y Aristocrazy.....	52
Ilustración 8. Ejemplos de promoción de ventas Aristocrazy en Las Rozas Village.....	55

TABLAS

Tabla 1. Comparativa de las generaciones <i>Baby Boomers</i> , X, millennials y Z en España.....	11
Tabla 2. Comparación de sub-segmentos propuestos de la generación millennial.....	20
Tabla 3. Concepto Total del Producto Aristocrazy VS Suárez.....	34
Tabla 4. Comparativa precios de marcas de joyería	38
Tabla 5. Datos de las cuentas de Instagram del Grupo Suárez.....	49
Tabla 6. Datos de las cuentas de Facebook del Grupo Suárez.....	50
Tabla 7. Datos de las cuentas de Pinterest del Grupo Suárez.....	51
Tabla 8. Datos de las cuentas de Twitter del Grupo Suárez	53
Tabla 9. Análisis de <i>e-commerce</i> de Aristocrazy y Suárez.....	60
Tabla 10. Cadena de valor del Grupo Suárez.....	73

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BCG: Boston Consulting Group

COVID-19: Coronavirus Disease 2019

HENRY: High Earners Not Rich Yet

MVFNO: Mercedes Vogue Fashion Night Out

RRSS: Redes Sociales

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es realizar un estudio sobre cómo las marcas de lujo han sabido adaptarse a los retos que han ido surgiendo durante los últimos años del SXXI, como la globalización, la digitalización, la sostenibilidad y los fuertes cambios demográficos. Este trabajo, se centra en cómo una generación, la Generación Y, o mejor conocida como millennials, ha sido capaz de dar lugar a un nuevo y muy potente consumidor en el sector en cuestión.

La principal razón por la que he escogido este tema nace de mi gran pasión por las marcas de lujo. Esta se desarrolló durante mi programa de intercambio en París, una de las ciudades más glamurosas del mundo, y gracias a la asignatura *Marketing applied to the Luxury Sector*. Además, las asignaturas que más me han impactado y, por tanto, he superado con mayor éxito, están relacionadas con el marketing. Actualmente, me encuentro de prácticas en una joven marca española del sector: Micuir.

1.2. METODOLOGÍA

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión de la literatura existente sobre los millennials y el lujo. Se explicará quiénes componen esta generación, sus principales características y los diferentes sub-segmentos dentro de ella según dos estudios, uno elaborado por BCG (Boston Consulting Group) y Barkley and Service Management Group y otro por Interbrand en colaboración con Oracle.

Después, se definirá qué es el sector del lujo, sus impulsores, sus características y por lo que es considerado en la actualidad. Una vez se hayan aclarado los dos conceptos clave, será posible determinar el consumidor característico que pertenece a esta generación y presenta un alto interés en las marcas de lujo.

Además, se planteará un caso de estudio centrado en el gremio de la joyería de lujo, y se evaluará el Grupo Suárez y su lanzamiento de la “joya de la familia”, Aristocrazy (Suárez, 2015). De esta manera, se compararán las estrategias de marketing mix que ha implementado el grupo para cada una de sus marcas sin desprestigiar la inicial.

Para finalizar, se aportarán recomendaciones y conclusiones sobre cómo y qué estrategias han empleado las marcas de lujo para cambiar y abarcar perfectamente todos los consumidores interesados en ellas, y viceversa, sin perder su prestigio.

Para llevar a cabo este proceso, se ha hecho referencia a libros escritos por célebres profesionales del marketing, informes elaborados por consultoras, artículos de revistas de moda y las páginas webs oficiales de las marcas en cuestión. Para acceder a esta información, se ha hecho uso del buscador EBSCO y Google, tanto Scholar como el tradicional.

1.3. CONTEXTO

Comenzamos planteándonos la siguiente pregunta: ¿qué es el lujo? Lo cierto es que dependiendo de la percepción que se tenga sobre los bienes de lujo, la definición de este concepto es muy diferente. Si se consulta a personas e instituciones especializadas y que valoran el sector, las definiciones que aportan son mucho más complejas y abstractas. Como, “el lujo es un acceso al placer” (Kapferer & Bastien, 2012). O como dijo el “genio por excelencia de [la alta costura]” (Benavent, 2019), Karl Lagerfeld (2016): no solo trata de ofrecer artículos caros, de una calidad impecable y de un diseño exclusivo. El lujo representa un estilo de vida y/o un estado de ánimo. Además, significa tener tiempo para uno mismo sin tener que vivir bajo una presión continua.

En otras palabras, el lujo no solo hace referencia a bienes materiales. Es algo ubicuo, deseado por todo el mundo y accesible a unos pocos afortunados. Engloba la experiencia y sentimientos que despiertan un bolso de Loewe o el poder disfrutar de un viaje en la mejor clase *business* del mundo en la aerolínea Qatar Airways (Premios Skytrax, 2019). Pero, sobretodo, es algo que ayuda al ser humano a desconectar, a evadirse de sus preocupaciones y disfrutar el momento.

Al igual que los demás sectores, el lujo ha experimentado grandes cambios en los últimos años. Afortunadamente, ha sabido adaptar su estrategia y dirigirse al complejo nuevo consumidor que ha engendrado la generación millennial.

Los millennials han nacido en la era de las nuevas tecnologías y han sido marcados en gran medida por la crisis económica que empezó en el 2008. Según el último informe “Potencias Globales de Artículos de Lujo” publicado por Deloitte, en comparación con la generación de *Baby Boomers*, los millennials tienen un mayor poder adquisitivo y su consumo, por ahora,

varía siempre *in crescendo*. Se prevé que el consumo millennial en artículos de lujo sea del 40% del mercado global para el año 2025.

Tanto sus peculiaridades, como la atractiva contribución que están haciendo y harán en el futuro, hacen que sus expectativas sean muy exigentes y distintas a las de cualquier generación anterior. Por ello, esperan que las marcas de lujo sean capaces de responder no sólo a sus necesidades, sino a sus variados gustos.

Asimismo, esperarán, como mínimo, que las marcas de lujo hagan un mayor hincapié en la experiencia previa, durante y posterior a la compra, a través de diferentes canales, en la personalización de artículos y que, además, sus procesos se muevan en sintonía con una consecución por la sostenibilidad.

Este es el desafiante reto al que se enfrentarán las marcas de lujo, ahora y, en los próximos años: entender y atender los gustos y necesidades del nuevo consumidor que ha constituido la generación millennial. No solo se trata de adaptarse al nuevo consumidor para complacer a un segmento de sus consumidores, sino que viendo el peso que cobrarán en un futuro muy cercano, sería dejar escapar una oportunidad de oro si no lograsen adaptarse a ellos. Para ello, tendrán que replantearse sus valores, su modelo de negocio y su estrategia de marketing.

1.4. ESTRUCTURA

El trabajo se estructura en distintos capítulos.

Capítulo 1

Presenta la introducción que incluye los objetivos y la metodología empleados para llevar a cabo la investigación. Además del estado de la cuestión a tratar.

Capítulo 2

Incluye el marco teórico, dividido en dos secciones: los millennials y el sector del lujo. En la primera sección, se ofrecerá un análisis de los distintos sub-segmentos de la generación según dos estudios diferentes y en la segunda se aportará teoría sobre el concepto de lujo para facilitar su comprensión.

Capítulo 3

A partir del marco teórico, se desarrollará el nuevo consumidor de lujo. Este se centra en identificar los atributos clave que le caracterizan y su relación con la joyería de lujo.

Capítulo 4

Posteriormente, se estudiará un caso real sobre cómo se ha adaptado el Grupo Suárez, perteneciente al sector de joyería lujo, a los millennials. Para ello, se ofrecerá una breve descripción sobre el grupo y se procederá a realizar un análisis de las diferentes estrategias de Marketing que ha empleado en función de cada marca. Posteriormente, se investigará el marketing mix de Suárez y Aristocrazy, y se incluirán tanto las variables tradicionales (4Ps) como las nuevas incorporaciones que han ido haciendo estudiosos a lo largo del tiempo (4Cs).

Capítulo 5

Por último, la investigación termina con un capítulo de conclusiones y recomendaciones.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antes de intentar comprender el comportamiento, tanto de las marcas del lujo como de su nuevo y más potente consumidor, debemos definir la generación a la que pertenece: la Generación Y.

Una generación es un grupo que puede ser identificado por el año de nacimiento, edad, ubicación y los eventos significativos que crean su personalidad, valores y expectativas (Guha, 2010). Entendemos por acontecimientos vitales significativos guerras, nuevas tecnologías o grandes transiciones (Smola & Sutton, 2002).

En menos de cien años, la población mundial ha evolucionado por cuatro generaciones muy diferentes: *Baby Boomers*, Generación X y Generación Y o *millennials* y Generación Z (Kaifi, Nafei, & Khanfar, 2012). El próximo cuadro comparativo muestra las características más importantes de las cuatro generaciones anteriormente mencionadas:

Tabla 1

Comparativa de las generaciones Baby Boomers, X, millennials y Z en España

	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN Z
Fecha de Nacimiento	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 1995	1996 - Actualidad
Volumen Población	9.198.576	11.479.285	9.310.163	11.808.095
% Población total	19,53%	24,37%	19,77%	25,07%
Eventos que marcan su vida	Guerra Fría La primera visita a la luna	Fin de la Guerra Fría Conciertos y eventos sociales	Terrorismo Inicio Internet	Cambio climático Festivales musicales
Coronavirus	Población en riesgo	Preocupación por los suyos	Pérdida de empleo	Alteración académica y social
Estilo de comunicación	Radio y TV	Primer Ordenador Personal (PC)	<i>Smartphone</i>	
Tecnología clave	Teléfono	Email / SMS	Mensajería instantánea / RRSS	
Hobby	Ver la televisión	Leer revistas y ver películas	Video juegos y música <i>streaming</i>	Compartir su vida en RRSS
Cómo se mueven	Coche / taxi / bus	Coche / taxi / bicicleta	VTC / taxi / <i>carsharing</i>	VTC / transporte público / bicicleta
Red social aparte de WhatsApp	Facebook	Facebook y LinkedIn	Facebook e Instagram	Instagram

Nota: Elaboración propia. A partir de (INE, 2019); (Growth, 2017); (UMWW, 2015).

A pesar de sus diferencias, comparten un rasgo en común: la capacidad de adaptarse al cambio, cada vez de manera más acelerado. Es cierto que las nuevas tecnologías, han contribuido en gran parte a la modificación del ritmo y estilo de vida que llevamos hoy en día. Pero, la visión del cambio y aceleración no es tan reciente como se cree.

2.1. LOS MILLENNIALS

2.1.1. Quiénes Son

Fue en el año 2012, de la mano de la famosa agencia de Marketing americana AdAge, cuando se reconoció a la nueva generación como Generación Y, más tarde reconocida como generación millennial.

Los miembros de otras generaciones han cometido el error de generalizar y asumir que los millennials tienen los mismos hábitos tecnológicos y comunicativos, creencias políticas, comportamiento de compra o preferencias alimenticias. Cuando, sin embargo, organizaciones de prestigio la consideran la generación más diversa de la historia (Millennial Marketing, 2019).

Además de ser una generación difícil de entender por su propia naturaleza, existe confusión en su concepto. Esto se debe a que, según la fuente que se tome de referencia, varían las fechas de acotación en las que nacieron los individuos pertenecientes a la misma.

Este trabajo se ha centrado en los individuos que precedieron a los de la Generación X, es decir, aquellos nacidos entre 1980 y 1995, y que actualmente tienen entre 25 y 40 años (Deloitte, 2019).

2.1.2. Características

La sociología de las generaciones defiende que los seres humanos de una misma generación comparten muchas características a parte de la época en la que nacieron, debido a los hitos históricos, económicos y sociales que han tenido lugar y han ido moldeando su vida (Mannheim, 1952).

Es decir, el contexto en el que han crecido ha influido en su comportamiento, forma de pensar y, sobretodo, en sus valores. A partir de los estudios elaborados por Gutiérrez-Rubí (2014) y la Fundación Telefónica (2015), se ha determinado un conjunto de características generales que les diferencian de otras generaciones:

Son nativos **digitales**. La tecnología forma parte de sus vidas. No han tenido que adaptarse a ella ni aprender cómo se utiliza, porque han nacido con ella. Además, la digitalización está muy ligada a otro rasgo que les caracteriza: la **necesidad de permanecer conectados**. Gracias a los avances tecnológicos, combinan relaciones presenciales con las virtuales, a través de las

pantallas. Además, son **arriesgados** y poco precavidos a la hora de hacer uso de las nuevas tecnologías y RRSS. Conocen sus riesgos, pero no los temen ni impiden que las usen.

Como se mostró en la Tabla 1, el dispositivo más extendido entre los millennials es el *smartphone*. En tres años se ha duplicado el porcentaje de *smartphone* utilizados por millennials, llegando a alcanzar el 84,2% en 2013, frente al 44,8% del 2010 (UMWW, 2015). Principalmente lo utilizan para acceder a sus RRSS, escribir y recibir mensajes de texto y realizar llamadas, en ese orden.

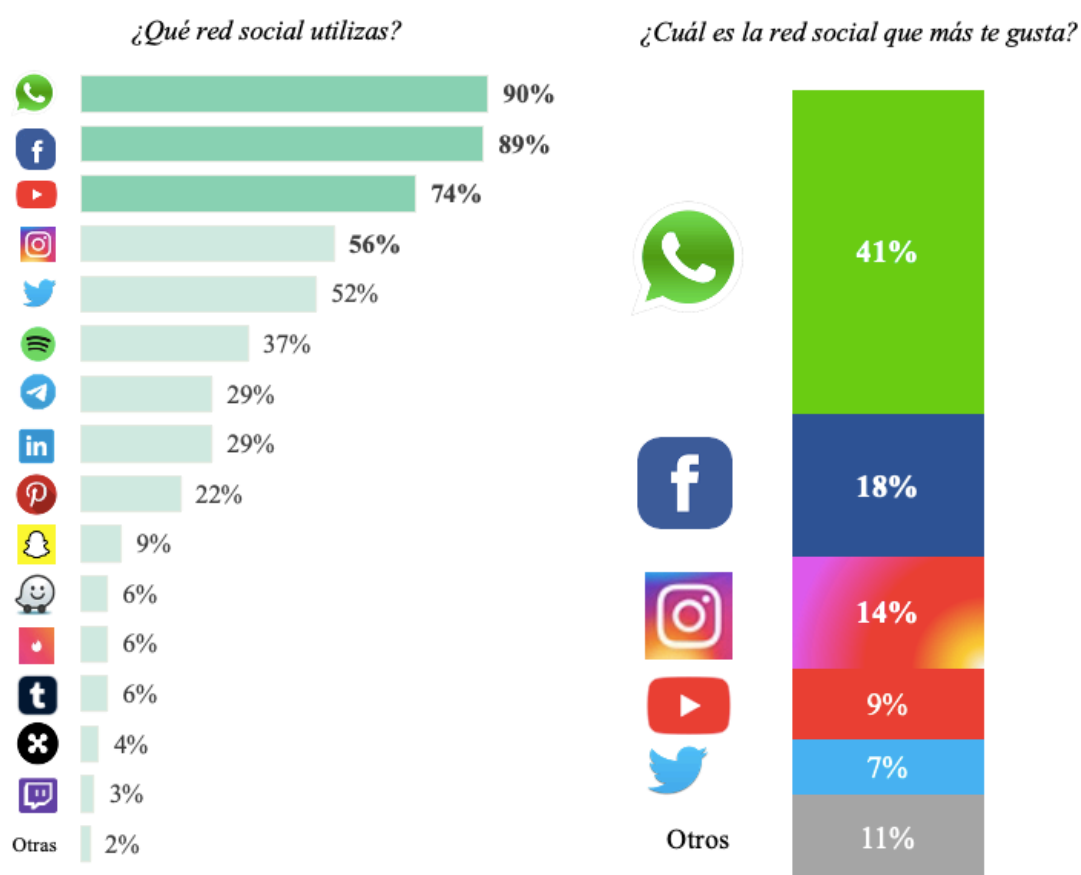


Figura 1. Penetración de RRSS en el segmento millennial. Adaptado a partir de Acebes & Montera (2018)

Como aparece en la Figura 1, las RRSS con mayor penetración en el segmento millennial son WhatsApp y Facebook (alrededor del 90%), seguidas de YouTube (74%) e Instagram (56%). Sin embargo, si tuvieran que elegir una de ellas, WhatsApp sería la primera escogida por el 41%, Facebook para el 18% e Instagram para el 14%.

Los millennials son seres **globales**. Han tenido la oportunidad de conocer a gente de todo el mundo en sus intercambios internacionales, campamentos o trabajos, con la que pueden seguir

en contacto en gracias a la conectividad. Un 5% de los millennials españoles han realizado a lo largo de sus estudios una movilidad dentro del Programa Erasmus¹. Adicionalmente, un 70% de los millennials contempla la posibilidad de emigrar en un futuro muy cercano si no encontraran empleo en su país, porque además valoran muy positivamente la **diversidad y heterogeneidad** (Hancock, 2016).

Asimismo, son **multitarea**, capaces de hacer varias cosas a la vez, y **multicanal**. Tienen acceso a prácticamente a toda la información sobre lo que quieren y la reciben por distintos canales, más o menos ajustada a sus gustos, mediante las denominadas *cookies*. No obstante, tienen la capacidad de focalizar su atención, filtrar la información y fijarse en aquello que les interesa (ONTSI, 2019).

Esta **multicanalidad** se debe, en parte, a la posesión de varios dispositivos. Esto ha supuesto un reto para las marcas a la hora de elegir qué canales y en qué medida utilizarlos. La solución a este problema tiene un nombre concreto: la omnicanalidad. Este nuevo concepto ha significado una gran adaptación estratégica para las marcas que, pero que ha traído muchas ventajas para las mismas. De esta manera han aprendido a utilizar una amplia gama de canales a la vez y de diferente forma (Puro Marketing, 2019).

En cuanto a los **hábitos de compra**, la Generación Y está muy influenciada por la **digitalización**. Gracias al avance tecnológico, el *e-commerce* ha experimentado un considerable crecimiento entre los millennials y se prevé que esta tendencia siga al alza. Es cierto que hacen un importante uso de internet para decidir qué producto adquirir, pero, siguen optando por la **tienda física** como primera opción. De ahí la importancia que siguen teniendo las estrategias de marketing *off-line*.

Además, son unos individuos muy acostumbrados a la **comodidad y rapidez**. Valoran mucho su tiempo, ya que este tiene un precio. El haber vivido una crisis económica tan de cerca determina su manera de comportarse a la hora invertir su dinero y para qué ahorrarlo. Un ejemplo sería, el fenómeno *car sharing*, en vez de tener un coche propio, prefieren tener libre acceso a apps (Emov, Car2go, Zity) que les proporcionen un coche en el lugar y momento que lo deseen (Goldman Sachs, 2019).

¹ Dato calculado a partir de los datos publicados por el INE (2019) y la Comisión Europea (2019)

Los millennials son también más **expertos** a la hora de comprar. Como se ha mencionado anteriormente, tienen a su alcance mucha información para tomar una decisión de compra. De hecho, un 57% de los millennials estadounidenses suelen comparar los precios de los productos antes de comprar (AIMIA, 2012). Antes de decidirse por un producto, especialmente de alta gama, como los artículos de lujo, harán una profunda investigación sobre sus características, canales de venta, precios, opiniones y productos similares o sustitutivos. Esto hace que sean más exigentes y críticos al elegir un producto.

Esta generación le da especial **importancia** a la **personalización**. Prefieren marcas que les otorguen cierto estatus y estilo de vida, pero siempre está presente la necesidad de diferenciarse del resto y destacar. Por ejemplo, para una millennial no tendrá el mismo valor el icónico bolso *Neverfull* de Louis Vuitton, que tienen el resto de millennials, que ese mismo modelo con sus iniciales grabadas.

Su **conciencia social** y **valores éticos** justifican su forma de actuar. Están muy concienciados con la conservación del medio ambiente y la promoción de la **sostenibilidad**. Comparten preocupaciones como la delincuencia, corrupción, economía, desempleo y desigualdad. Por ello, valoran en gran medida la sinceridad y transparencia de las empresas que alinean ambos objetivos en todos sus procesos. Si identifican en una marca sus valores, la premiarán con su fidelidad.

Una generación compuesta por profesionales **muy formados**. En el 2015 alrededor del 48% había completado estudios superiores. Tienen un futuro prometedor, con capacidades muy competitivas: conocimiento de tecnología, deseo de aprovechar sus oportunidades y capacidad de emprendimiento.

Los millennials han perdido casi por completo la sensación y necesidad de compromiso y el sueño de formar una familia convencional, con intereses más ligados al **liderazgo** e **independencia**. Tienen claro el camino que desean seguir el día de mañana, diferente al de sus antecesores. A diez años vista, tan sólo un 14% de los europeos se ven siendo padres, un 26% de los latinoamericanos montado su propio negocio y un 14% de los estadounidenses casados.

A la hora de escoger dónde trabajar buscan tres rasgos esenciales: una **buena remuneración**, **diversión** y **conciliación** de la vida personal y laboral, que les ayuden a conseguir cierta estabilidad.

En pocas palabras, los millennials destacan por ser: **optimistas, seguros de sí mismos, sensibles, con las ideas claras y comprometidos con sus ideales y el mundo que les rodea.** Aunque existen distintos tipos, que se describirán en el siguiente apartado, poseen estas características comunes determinadas por el entorno y eventos de la época que en la que han nacido y vivido. Por ello, es imprescindible que las empresas las conozcan para adaptar sus productos, estrategia de marketing, cultura y valores a lo que estos consumidores desean y así establecer una conexión más estrecha con ellos.

2.1.3. Sub-segmentos

Como se ha mencionado previamente, los millennials comparten atributos, ideas, valores y comportamientos. Sin embargo, el hecho de que haya una diferencia de 15 años entre sus miembros, provoca que existan perfiles muy distintos dentro la misma generación.

A continuación se presenta el estudio de los sub-segmentos que proponen, la consultora BCG junto con Barkley and Service Management Group (2012) e Interbrand en colaboración con Oracle (2015):

A) Estudio BCG & Barkley and Service Management Group

BCG llevó a cabo una encuesta en EEUU que incluía a 4000 miembros y 1000 no miembros de esta generación. A partir del estereotipo que identificó con las actitudes y comportamientos generales que reúne todo millennial, creó seis sub-segmentos (Barton, Fromm, & Egan, 2012):

1. Hip-ennial

Casi el 30% de esta generación, predominado por el género femenino. Es un consumidor cauteloso y caritativo, con conciencia global y siempre con ganas de aprender.

El mayor usuario de RRSS, pero no el que más contribuye a través de publicaciones. Simplemente, está presente y las « chequea » todos los días, aunque no suba nuevo contenido a su perfil.

En cuanto al empleo y renta, se encuentran por debajo de la media, pues muchos de ellos son todavía estudiantes o amas de casa.

2. Millennial Mom

Constituyen el 22%. Son mujeres de alto poder adquisitivo, seguras de sí mismas, orientadas a la familia y con un amplio conocimiento en tecnología digital. Con una intensa actividad en RRSS, donde comparten su vida a través de historias y publicaciones de Instagram.

Son muy sociables y también están hambrientas de información, aunque puedan sentirse aisladas de los demás por su tranquila rutina diaria.

Disponen de los mayores ingresos respecto a otros sub-segmentos a pesar de que su actividad laboral sea escasa o incluso nula, debido a la ayuda que le han proporcionado sus padres o al empleo de su pareja.

3. Anti-Millennial

El perfil opuesto a todo millennial. Se ha identificado a un 16% de la generación, tanto en hombres como en mujeres.

Son personas conservadoras, muy centradas y con una visión de futuro local y asentada. No están demasiado interesados en la preservación del medio ambiente ni la sostenibilidad.

Su principal objetivo es encontrar y permanecer en su área de confort junto con su familia, evitando cualquier distracción o cambio, aunque le resulten apasionantes.

4. Gadget Guru

Se corresponde con el 13% del total, predominando el género masculino y un perfil con mayor éxito profesional.

Viven conectados. A través de sus distintos dispositivos aportan contenido de valor en sus RRSS sobre temas relevantes a su profesión o a la situación política actual.

Destacan por ser independientes, confiados y con alta capacidad intelectual. Sienten que no pueden dejar escapar las oportunidades actuales, pues serán los mejores años de sus vidas.

Debido al estilo de vida que llevan, su trabajo y su estado civil, sus ingresos se sitúan por encima del promedio de los de su generación.

5. Clean and Green Millennial

Representa un 10%, en su mayoría compuesto por hombres. Se impresionan con facilidad y suelen actuar motivados por una buena causa. Se preocupan por su salud y tienen una visión positiva, centrada en convertir el mundo en un lugar más sostenible.

Es el millennial que más contenido comparte en sus RRSS. No sólo publicaciones propias, sino de instituciones que defienden sus intereses y valores.

6. Old-School Millennial

El 10% restante, de edad más avanzada.

Son los usuarios que viven menos conectados. Consumidores cautelosos y caritativos. Suelen mostrar seguridad en sí mismos y estar orientados a conseguir sus objetivos.

Valoran mucho más las relaciones y encuentros personales físicos que permanecer las 24 horas del día conectado con alguien *online*.

B) Estudio Interbrand & Oracle

Desarrollaron este estudio para ayudar a las empresas a entender mejor a los millennials. Los clasificó en cinco grupos (Lau & Ling, 2015):

1. Up comers

Jóvenes de entre 23 y 30 años. Están altamente formados y tienen un empleo estable, que les proporciona mayor poder adquisitivo que al resto de su generación.

Viven en ciudades y, durante su tiempo libre, les entretienen actividades deportivas y de ocio en el exterior. En cuanto a preferencias de compra, buscan el valor de la marca y la mejor relación calidad-precio.

2. Mavens

En su mayoría mujeres, de entre 32 y 40 años. Suelen contar con una buena educación, el 70% se han graduado en la universidad. Tienen un alto poder adquisitivo, y se encuentran en una relación estable, casadas y/o con hijos.

Son las más activas en RRSS y adictas a las marcas. Pero, solo probarán un producto si se lo han recomendado. Muy motivadas por las promociones de venta, especialmente en productos de decoración, salud, belleza y limpieza.

3. Eclectics

Sin educación superior, la teoría dice que tendrán que conformarse con contratos precarios o vivir desempleados. No muy descontentos con esta situación más inestable, valoran en mayor medida su tiempo libre.

Son introvertidos y tranquilos, prefieren quedarse en casa a salir y, por tanto, optan por realizar sus compras online.

Suponen un gran reto para las marcas, pues son difíciles de fidelizar y no suelen seguir las tendencias, se fiarán de las recomendaciones que reciben en el punto de venta. Además, son fieles a los suyos, a vivir el momento y a disfrutar de una vida tranquila.

4. Skeptics:

Los únicos que aún dependen económicamente casi al 100% de sus padres. Tienen el menor poder adquisitivo y nivel educativo.

Considerados como el segmento *nerdy* de la generación. Les apasionan los videojuegos, las películas de ciencia ficción y navegar por la red. Es el grupo menos interesado por las marcas y la publicidad que lanzan. Por tanto, es el más inaccesible y menos atractivo para ellas.

5. Trendsetters

Entre 23 y 30 años, compuesto mayormente por mujeres. La mitad de ellos está aún en la universidad, o acaba de incorporarse al mundo laboral. Son la versión joven de los Mavens, pero su renta y condiciones socioeconómicas difieren.

No se han independizado económicamente y sus padres les consienten sus caprichos.

Suelen ser sociables, multidisciplinarios y de mente abierta. Tienen aficiones y gustos en sectores muy diferentes, y no son fieles a una sola marca.

Viven conectados a las RRSS, prensa y foros virtuales sobre temas de su interés. Les resulta convincente y atractiva la publicidad física y *online*.

C) Comparación de los dos estudios

Tras haber revisado los estudios, se han encontrado similitudes y diferencias entre la percepción que tienen de los sub-segmentos que componen la generación millennial. A continuación, se presenta la asociación de los sub-segmentos propuestos por BCG e I&O, a partir de ahora, se referirá a ellos como Estudio 1 y Estudio 2, respectivamente.

Tabla 2

Comparación de sub-segmentos propuestos de la generación millennial

BCG	I&O
MILLENNIAL MOM	MAVEN / MILLENNIAL MOM
	TRENDSETTER
HIPPENNIAL	SKEPTIC
ANTI-MILLENNIAL	
OLD SCHOOL MILLENNIAL	ECLECTIC
GADGET GURU	UP COMER
CLEAN & GREEN MILLENNIAL	?

Nota. Elaboración propia.

Ambos estudios describen a la Millennial Mom. Sin embargo, el perfil descrito en el Estudio 1 es más amplio, pues hemos podido identificar otra figura en el Estudio 2 que también coincide en algunas de sus características: la Trendsetter, un poco más joven. La mayor diferencia observada es que la renta de este último es considerablemente inferior.

El Trendsetter, también coincide con el Hippennial del Estudio 1, en cuanto a edad y situación profesional. Cabe destacar, que es reconocido como el auténtico millennial por las marcas. Sin embargo, el Trendsetter tiene una renta bastante mayor que la del Hippennial, porque cuenta con el apoyo de sus padres. Asimismo, el Skeptic Millennial también coincide con el Hippennial en edad y renta baja, pero en este caso, llama la atención que depende de sus padres al 100%, pero estos no les consienten sus caprichos. Por otro lado, no están nada interesados en las marcas y se guían por ofertas económicas y prácticas.

La unión del Old School Millennial y Anti-Millennial del Estudio 1 se corresponden con el Eclectic Millennial del Estudio 2. No viven conectados e invierten su tiempo libre en realizar actividades manuales. Tienen una renta baja, pero están a gusto con su situación.

Por otro lado, hemos encontrado similitudes entre el Gadget Guru del Estudio 1 y el Up comer del Estudio 2. Sub-segmentos predominados por el género masculino, que constan de una alta renta por su gran éxito profesional. Su vida se resume en su profesión y hobbies, por lo que no se preocupan de compartirla.

Cabe destacar que uno de los sub-segmentos descrito en el Estudio 1 queda desaparejado: el Clean and Green Millennial. Se ha echado en falta que el Estudio 2 no hiciera referencia a la concienciación de esta generación por el medioambiente.

Por tanto, una vez analizado y comparado ambos estudios se identifican cinco sub-segmentos: la **madre millennial**, el **arquetipo clásico de millennial**, el **anti-millennial**, el **exitoso hombre de negocios** y el **green millennial**. Además, se ha encontrado otro sub-segmento llamado High Earners Not Rich Yet (HENRYs). Al agrupar millennials, miembros de la Generación Z y *Baby Boomers*, no se ha incluido como un sub-segmento más en el análisis. Se hablará más detalladamente de ellos en el Capítulo 3.

2.2. EL SECTOR DEL LUJO

2.2.1. ¿Qué es?

Según Kapferer y Bastien (2012), el lujo es una cultura que hay que entender y absorber para poder practicarlo con estilo y fluidez. La razón por la que el marketing -impulsor del consumo

desenfrenado- no parece funcionar con los bienes de lujo como con los bienes de gran consumo, es porque ambos son intrínsecamente muy diferentes.

Los economistas definen los bienes de lujo como el activo cuya demanda aumenta proporcionalmente al aumento de los ingresos; exactamente al contrario que en otros sectores. Es decir, cuanto más se enriquece una persona, más aumenta su consumo en bienes de alta gama (Ward & Chiari, 2008). A diferencia de otras marcas, no pueden ser descubiertas invirtiendo una mayor cantidad en publicidad, sino que su éxito se logra de manera gradual y requiere mucho esfuerzo conseguir una buena reputación (Angioni & Donini, 2017).

Para llevar a cabo una correcta comercialización del lujo, la marca necesita primero entender de qué trata. Por tanto, en este apartado se hará un breve resumen de lo que Kapferer y Bastien (2012) consideraron sus impulsores, características y valor de la marca para así llegar a lo que entendemos por lujo hoy en día.

2.2.2. Impulsores

Existen dos hitos sociológicos clave que han contribuido a su éxito: la emancipación de la mujer, cliente clave que ahora dispone de sus propios ingresos, y la paz mundial. Pero, estos dos cambios no hubieran sido posibles sin la ayuda de otros cinco promotores de cambio base:

- La democratización

La democratización ha permitido el acceso a este sector a un mayor número de personas. Supone un gran riesgo: la vulgarización de la marca. Para evitarlo, las marcas deben definir muy bien quién es su público objetivo y ofrecer siempre artículos y diseños exclusivos.

- Aumento del poder adquisitivo

Este es el factor que más ha contribuido al crecimiento del sector. Un aumento en la renta de las personas implica una mayor disponibilidad de tiempo y dinero, dos de los elementos clave para este sector.

- Globalización

La desaparición de fronteras abre las puertas a otros mercados, tanto para vender productos terminados y proveer servicios, como para acceder a nuevos conocimientos, recursos y materias primas valiosas y escasas. Pero, también podría suponer una amenaza por la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, las marcas de lujo han sabido protegerse y defender la idea de no sólo proporcionar bienes o servicios, sino una experiencia, unos valores, una cultura y un estatus. La globalización tiene también sus inconvenientes, como la aparición de copias o productos de baja calidad imitando el lujo en países de economías emergentes sin una legislación de propiedad intelectual y derecho de marcas adecuados. Adicionalmente, la expansión de la marca debido a la globalización en estos mercados hace que las marcas se desgasten y pierdan exclusividad.

- Comunicación

Este es el factor de cambio más influyente en las últimas décadas. La comunicación ha evolucionado mucho gracias a la globalización, dando la posibilidad de viajar, trabajar y vivir en otros lugares y así conocer a personas de diferentes orígenes, sus culturas y sus marcas.

Ha supuesto todo un reto para diseñar una efectiva estrategia de marketing para las marcas de lujo. Pues han tenido que adaptar sus técnicas de comunicación tradicionales a unas más innovadoras, por canales distintos.

- Efecto *non-return*

También conocido como *ratchet*, es un efecto característico del sector. Quiere decir lo siguiente: cuando un individuo prueba un producto y/o servicio de lujo, es muy difícil volver a conformarse con los de categorías inferiores. En otras palabras, el lujo tiene un claro efecto adictivo: una vez probado, la ansiedad por tener más experiencias y poseer artículos de ese tipo irá en aumento.

En realidad, estos cinco factores crean una especie de círculo vicioso. Mientras más dinero se dispone, mayor es el deseo, no en cuanto a número sino en cuanto a calidad, diseño y

exclusividad. Mientras mayor es el conocimiento, más amplio es el abanico de posibilidades de compra, y, por tanto, mayores son las ganas de incrementar el conocimiento sobre ellas y sumarlas a una lista de deseos, con el propósito de adquirirlas algún día.

2.2.3. Características y valor de la marca de lujo

Existen unos rasgos comunes que definen las marcas de lujo (Phau & Prendergast, 2000):

- Evocar exclusividad
- Generar una percepción de alta calidad
- Alcanzar un alto nivel de lealtad en sus clientes
- Poseer una fama considerable
- Identidad de marca bien definida y reconocida

Para conseguir esas cinco premisas, las marcas de lujo han de encontrar el balance perfecto entre dar a conocer su marca de calidad y distribuirla de manera coherente para preservar su exclusividad. A diferencia de las marcas de menor rango, no es eficiente económicamente destinar una enorme inversión a publicidad excesiva y distribución intensiva (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Su fama y reputación no se miden por el tamaño de la empresa ni por el número de empleados, sino por el valor de su marca. Este será el principal elemento para reconocer sus bienes y/o servicios, y el que generará esa atracción y deseo por el mismo (Okonokwo, 2007). Este activo intangible contribuirá positivamente a su cuenta de resultados (Pickton & Broderick, 2005).

2.2.4. El concepto del lujo en la actualidad

Tras haber analizado sus impulsores y características, se procederá a dar una definición más detallada de lo que representa el lujo en la actualidad. El lujo se divide en tres grupos diferentes en función de su relación con el artículo, las personas y el deseo:

- La relación entre el lujo y el artículo

Un artículo de lujo es algo único e irremplazable y, normalmente, aumentará su valor a lo largo del tiempo. En la última década, el concepto *vintage* ha hecho que artículos de hace años, vuelvan a utilizarse y sean lo más demandado y cotizado en las tiendas de segunda mano. Esto

ha provocado que algunas marcas recurran a antiguas colecciones, como por ejemplo Prada, que relanzó su colección de bolsos de nylon y piel Saffiano creada en 2005, convirtiéndola en un top ventas para la firma y un *must-have* de esta temporada. Además, reitera la teoría sobre los bienes de lujo como algo atemporal.



Ilustración 1. Distintas versiones del bolso relanzado por Prada. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Williams, 2020)

- Relación entre el lujo y las personas

La relación entre este sector y las personas involucradas en sus procesos de producción es especialmente estrecha. Los artículos son inimitables, pues normalmente son diseños exclusivos fabricados a mano con mucho esfuerzo, tiempo y pasión (Peña, 2020). Además, las técnicas empleadas sólo las conocen pequeños gremios de los diferentes sectores, porque han sido enseñadas de generación en generación, superando cambios tecnológicos y sobreviviendo a los productores en masa.

Este proceso de producción conlleva unos valores integrados que aportan riqueza y esencia al producto, diferenciándoles de marcas de categorías inferiores.

- Relación entre el lujo y el deseo

Es la relación más compleja debido a su completa subjetividad. Depende totalmente de la persona que decida adquirir un bien o contratar un servicio de lujo. No es tanto lo que supone su compra o contratación, sino la experiencia única que estimula emociones y deseos que varían de persona a persona. Cada individuo tendrá una percepción sobre el lujo y lo que despierta en él absolutamente diferente e independiente.

2.2.5. La joyería en el lujo

Al igual que otros sectores de lujo, la joyería ha sabido adaptarse y sobrevivir a la cambiante situación económica y a las nuevas tendencias. En épocas de crisis, supone uno de los primeros sectores que notan un gran descenso en sus ventas, pues sus productos no son algo que se adquieran a diario. Por lo contrario, se caracterizan por ser atemporales y no suelen ser susceptibles de sustitución por el último modelo.

Normalmente, se comprará algún artículo de joyería de lujo para una ocasión especial -como una alianza de matrimonio o un regalo de una graduación- o en el caso de los más afortunados, de manera más casual. Sin embargo, a la hora de elegir qué comprar en tiempos difíciles, la mayoría prescindirán de adquirir las piezas de joyería que hayan salido al mercado (Axa, 2020).

A pesar de los altibajos e incertidumbre de la economía en los próximos años, el sector de joyería de lujo tiene unas previsiones bastante atractivas. Esto se debe principalmente a que las compañías han sabido adaptar su visión y ajustarse a los nuevos gustos y consumidores que se han ido incorporando al mercado en los últimos años.

Según Deloitte (2019), 32 de las 100 compañías top de lujo son del sector de joyería y relojería. En el año fiscal 2017, ambas industrias acumularon 2.280 millones de dólares en ventas, un 9,7% más respecto al año anterior. Posicionándose como el segundo sector más contribuyente a las ventas totales de las cien primeras marcas, registrando un 29,6% del total.

Tres de las compañías que encabezan este sector, y que además aparecen en el listado de las 10 primeras compañías del lujo, son: Compagnie Financière Richemont SA, The Swatch Group, and Chow Tai Fook. Las siguen otras compañías muy famosas como Rolex o Lao Feng Xiang. Algunas compañías joyeras de origen chino, han experimentado un crecimiento de doble dígito de un año para otro. Por ejemplificar, Chow Tai Fook creció un 31,1% del año 2016 al 2017. Asimismo, compañías de otros países comparten esta tendencia positiva, aunque han incrementado en menor proporción que las chinas (Deloitte, 2019). En definitiva, podemos considerar el sector de la joyería un sector dentro del lujo con bastante potencial a lo largo de los años.

3. CAPÍTULO III: EL NUEVO CONSUMIDOR DE LUJO

Si muchas marcas de lujo han conseguido llegar donde están hoy es gracias a los millennials. En 2019 los millennials representaron el 35% del consumo de lujo, y se espera que para el 2025 esta cifra ascienda al 45% (D'Arpizio, Levato, & Montgolfier, 2020). Los números hablan por sí solos. Si las compañías de lujo desean tener éxito, ahora y en el futuro, no les queda otra opción que adaptarse a “la próxima fuerza de consumo, [pues] no hay una generación a la que le guste más el lujo que a ellos” (Campuzano, 2015).

Lo que muchas marcas desconocían es que la adaptación a su nuevo público objetivo iba a ser más compleja de lo que pensaban. Al igual que con la tecnología, ciertos millennials ya han nacido rodeados de lujo. Es decir, para ellos el lujo es algo natural (Campuzano, 2015). Por tanto, esperan que las marcas sepan responder a sus gustos y necesidades con la misma naturalidad con la que ellos adquirirán sus productos y servicios.

Asimismo, el nuevo consumidor no espera a ver qué le ofrecen las marcas, sino que tiene muy claro lo que quiere (D'Arpizio, Levato, & Montgolfier, 2020). No solo espera un cambio en la estética de los productos acorde a las nuevas tendencias de la temporada, sino que buscan algo mucho más intrínseco y profundo.

3.1. CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con el estudio elaborado por Bain & Company (2020), existen rasgos fundamentales que definen al nuevo consumidor de lujo:

En primer lugar, se espera que tanto la Generación Y como la Z dominen el mercado y que el mismo se vea inundado por productos y servicios de los diferentes estilos que estas generaciones demanden.

En segundo lugar, la combinación estratégica phy-gital (física y online), será esencial. En otras palabras, se espera que el *e-commerce* siga incrementando, pero sin dejar de lado las tiendas físicas que estos consumidores visitan con tanta frecuencia.

En tercer lugar, el nuevo consumidor busca diversidad. Si bien es cierto que los millennials son unos apasionados por las marcas, buscan diferenciarse siempre. Los individuos de esta generación entran en el mercado del lujo gradualmente, adquiriendo miniaturas o versiones más accesibles de las marcas de lujo que admiran. Asimismo, están emergiendo simultáneamente otros grupos procedentes de Asia y América con una renta muy por encima de la media, que buscan «aquello que el dinero no puede comprar». Por lo que las empresas deberán prestar especial atención al mercado asiático para triunfar entre los millennials.

Por otro lado, muestran una actitud muy receptiva a marcas que desafíen los guiones rígidos y marcados. Es decir, están abiertos al cambio, y verán como un *plus* todo lo innovador que además tenga una historia y/o mensaje detrás.

Por último, pero no menos importante, son seres responsables y emocionales. La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de las empresas será una característica decisoria para decantarse por una u otra. Además, valoran muy positivamente la experiencia, idea y emociones que provoquen el artículo o servicio que hayan contratado. Es decir, el *cómo* les hace sentir esa marca, *¿les ayuda a conseguir la mejor versión de sí mismos?*

En definitiva, las reglas del juego son claras. Los consumidores disponen de información cualitativa y cuantitativa de las marcas y viceversa. Es hora de que las marcas utilicen sus herramientas para recoger y analizar la información conveniente para emplearla a su favor. Es cierto que se trata de un consumidor difícil de complacer, que desea interactuar, conversar, compartir, observar y juzgar. Por lo que las marcas deben adaptarse y acceder a la interacción que estos demandan, para construir relaciones, productos y servicios más reales y personales. De esta manera, el consumidor se sentirá especial viviendo experiencias únicas e irremplazables por otras marcas.

3.2. HENRYs

El grupo HENRYs incluye individuos que se están enriqueciendo muy por encima de la media a su edad, y que probablemente sean ricos en el futuro (Deloitte, 2019). Actualmente, su renta media oscila entre 100,000 y 250,000 dólares (Bourgeois, 2016). Es decir, un público objetivo potencial muy atractivo para las marcas de lujo.

Se han asociado a los millennials pues comparten algunas características, como pueden ser: un amplio conocimiento en nuevas tecnologías, la gran aceptación del *e-commerce*, sus ganas de consumir y el uso diario de RRSS. Por tanto, las marcas deberán adaptar sus estrategias a estos nuevos canales y formas de comunicación para llegar hasta ellos.

Además, dentro de las tres generaciones que abarcan los HENRYs -millennial, Generación X y *Baby Boomers*- los millennials son los que poseen la media de consumo más elevada: 86K dólares, en comparación con los 67K y 60K dólares de las otras dos generaciones, respectivamente.

Por todas estas razones, las marcas de lujo deberán prestar atención a este colectivo para asegurar su lealtad y fidelidad. *¿Cómo conseguirla?* Construyendo una ética y valores de empresa desde el corazón de su organización. Mostrándose transparentes, auténticos e interesados en completar sus procesos de manera correcta y sostenible. Ahora más que nunca, las marcas de lujo tienen que cumplir con un elemento imprescindible para esta generación: construir una relación de amistad entre la firma y el consumidor, afianzada por la alineación de valores y gustos comunes.

3.3. LOS MILLENNIALS Y LA JOYERÍA DE LUJO

Una vez revisados los argumentos sobre la generación millennial y la joyería de lujo, se procederá a identificar qué es lo que el nuevo consumidor busca y cuáles son sus hábitos de compra cuando decide adquirir joyería de lujo.

¿Cuáles son las características imprescindibles que buscan los millennials a la hora de decidir qué joyas comprar? (Onno, 2020):

- **A la última tendencia** y llevadas por sus **celebridades** favoritas. Al estar conectados ininterrumpidamente por RRSS y seguir a sus *influencers* y marcas favoritas, están al día de las nuevas tendencias y qué marcas las ofrecen. Por tanto, buscarán artículos parecidos a los observados por estas vías, siempre que se adapten a su personalidad.

- La generación millennial está muy preocupada por el **respeto** y preservación del **medioambiente**. Por lo que buscan marcas que compartan ese pensamiento y que, además, lo cumplan.
- **Experiencia**. No sólo valorará el servicio o producto ofrecido, sino la experiencia que suponen y los antecedentes e **historia** detrás.
- Diseños **no tradicionales** y **personalizados**. Quieren escoger algo que nunca se haya visto, que les diferencie del resto. Además, lo que antes deslumbraba a otras generaciones, para ellos es estafalario y poco práctico. Enlazando con la siguiente característica...
- **Funcionalidad**. Sin duda alguna, lo que la mayor parte de esta generación busca. Quieren joyas combinables que puedan utilizar a diario sin ningún tipo de preocupación, joyas que no sólo sirvan para ocasiones especiales, sino que sean más sencillas y minimalistas, acorde con el estilo que tenga cada uno.
- **Accesibilidad**. En lugar de invertir todos sus ahorros en una pieza de joyería de diamantes, optarán por adquirir piezas de buena calidad, pero a un precio más accesible. Diversificando sus ahorros en otras cosas que valoran, como, por ejemplo, viajar.
- **Poder de decisión**. Más de la mitad de los millennials compran sus propias joyas y tienen muy claro lo que quieren.
- **Creatividad y audacia**. Tienen la posibilidad de crear sus propias joyas empleando piezas caras y baratas acorde a su estilo y personalidad.
- **Piedras y perlas diferentes**. A pesar de ser las mismas que se usaban antiguamente, los millennials logran darle un toque diferente y original mezclándolas.

En conclusión, se alinean bastante con las características descritas en el Capítulo 2. Aunque pueda ser percibida por un sector más tradicional y poco cambiante, la joyería ha sabido adaptarse a los gustos y preferencias del nuevo consumidor. Le ha dado pie a personalizar y crear sus joyas y ha ido incluyendo nuevos productos que antes parecían impensables. En el siguiente apartado, se tratará el caso de cómo el Grupo Suárez se ha adaptado a esta nueva generación.

4. CAPÍTULO IV: CASO REAL: CÓMO SE HA ADAPTADO EL SECTOR DE LA JOYERÍA DE LUJO A LOS MILLENNIALS

4.1. BREVE INTRODUCCIÓN AL GRUPO SUÁREZ

El Grupo Suárez es una referencia en el sector de la joyería de lujo, (Armendáriz & Becedas, 2019), tanto en España como en el extranjero. Es una empresa familiar que, desde sus orígenes, ha demostrado gran conocimiento en el sector y un profundo saber-hacer. Su fundador, Emiliano Suárez Faffián, escogió personalmente las materias primas para elaborar sus primeras piezas de joyería y explotar el desconocido gremio en España.

Después de más de 75 años en el sector (Suárez, 2020), el Grupo Suárez ha experimentado muchos cambios en la sociedad y su entorno. Pero, ha sabido adaptarse a los continuos vaivenes y tendencias del siglo XXI, como la aparición de Internet, uso de RRSS y la Generación Y que inunda el mercado.

¿Cómo lo ha logrado? Siendo fieles a los valores que le caracterizan: la excelencia, innovación, visión a largo plazo e integridad, que se describirán más adelante. Siendo así, el Grupo Suárez encontró la solución más eficaz de huir de la crisis económica y dirigirse a un mayor público objetivo: fundando Aristocrazy, “la joya de la familia”, en el 2010 (Suárez J. , 2015).

La prensa española define Aristocrazy como la marca de joyas de lujo española para la generación millennial o “las primeras joyas en las que se tiene que invertir” (Méndez, 2018). En menos de 10 años, ha logrado marcar un antes y un después en el grupo: internacionalizándose no sólo por Internet, sino estableciendo también tiendas físicas en el extranjero. Cabe destacar que ha hecho un gran uso del marketing a través de las redes y sus « protagonistas », las *influencers*.

En este apartado, se pretende estudiar cómo se ha adaptado el Grupo Suárez al SXXI, sin perder el *equity* de su marca inicial, al mismo tiempo que ha convertido a Aristocrazy en todo un éxito.

4.2. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

La estrategia de marketing mix propone una guía a las empresas para organizar la comercialización de sus productos y/o servicios. Se utiliza el término mix, porque la unión de los componentes estratégicos elegidos es mucho más potente y efectiva que la contribución individual de cada uno de ellos para lograr los objetivos estratégicos y de marketing de la empresa (Posner, 2015).

Este término fue por primera vez mencionado por Neil H. Borden (1942). Desde entonces, ha evolucionado acorde a los cambios del mercado y el consumidor. Posteriormente, McCarthy (1960) simplificó las teorías sobre el marketing mix definiéndolo con cuatro variables, las 4Ps: Producto, Precio, Promoción y Distribución (Place) (1960). A raíz de esta nueva interpretación del marketing mix, han ido surgiendo nuevas ampliaciones.

En este trabajo, se ha escogido la versión de las “4Ps y 4Cs”, que suma cuatro nuevas variables de marketing mix: Compañía, Competencia, Consumidor y Capacidades (Melo, 2020).

4.3. COMPARATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX EMPLEADAS POR EL GRUPO SUÁREZ

A continuación, se definirán las ocho variables de marketing mix y se estudiarán qué características ha escogido el Grupo Suárez para las dos marcas en cuestión: Suárez y Aristocrazy.

4.3.1. Producto

Un producto es cualquier artículo que pueda ofrecerse a los consumidores para llamar su atención, ser consumido y/o satisfacer algún deseo o necesidad (Riaz, Waheed, & Tanveer, s.f).

La definición puede dividirse en los atributos y los beneficios que ofrece un producto. Los atributos engloban sus características, funciones y usos. Mientras que los beneficios se refieren a la forma en la que los atributos pueden beneficiar al consumidor (Posner, 2015).

Para analizar qué significan estos dos conceptos en su conjunto, utilizaremos el siguiente marco teórico:

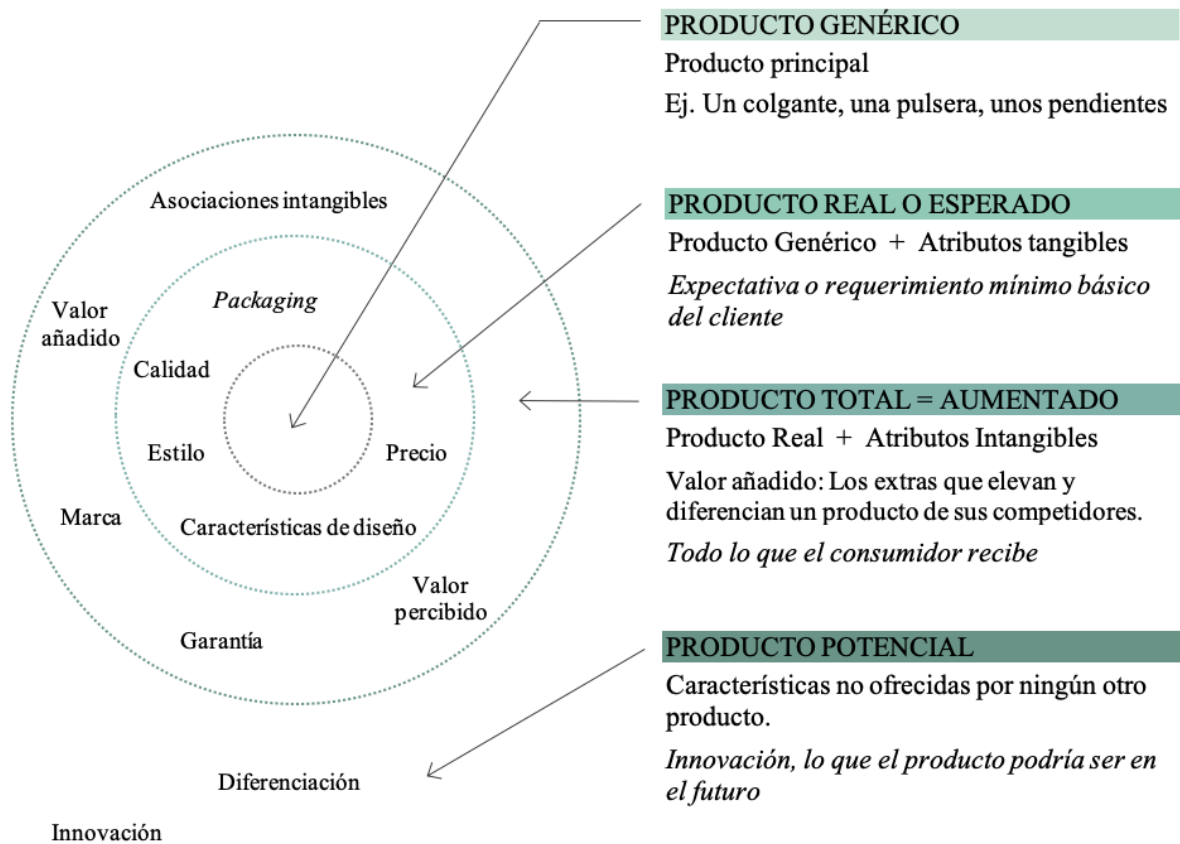


Figura 2. El Concepto Total del Producto. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Posner, 2015).

Para facilitar la comprensión y lectura, el planteamiento del concepto total del producto para las marcas Suárez y Aristocrazy, se presentará en formato de tabla:

Tabla 3

Concepto del producto Suárez VS Aristocrazy

GENÉRICO o PRINCIPAL	aristocrazy Joyas de lujo accesible que incorporan las últimas tendencias de la temporada. También ofrece la personalización en algunas de sus piezas. (1) Joyería: Su categoría troncal, y, por ende, la más conocida. - Anillos - Pendientes - Piercings - Pulseras - Collares y Colgantes - Accesorios (2) Relojería (3) Piercings - Studio Piercing: espacio especializado en el que se ofrece el servicio de hacer piercings. (4) Perfumes - Lanzamiento en 2019 en colaboración con Puig -grupo de artículos y perfumes de lujo (BeautyProof, 2019). Colecciones: de diferentes características y precios. La última que han lanzado es Diverzity. Además, cuenta con un apartado de outlet con artículos de colecciones pasadas.	SUAREZ Joyas de lujo premium. Aparte de un catálogo con multitud de posibilidades y la opción de ser personalizadas, ofrece el servicio sur mesure para diseñar sus joyas de cero. (1) Joyería - Anillos y solitarios - Gemelos - Collares y colgantes - Pendientes - Pulseras - Piercings - Relojes - Tiaras (2) Relojería - Marca Suárez - Otras marcas prestigiosas desde el 2017, como Patek Philippe, Omega, Hublot, Tag Heuer o Breitling. Algunos ejemplos de las últimas colecciones que han sacado son Valerie u Orion. A diferencia de otras marcas, preserva y repone colecciones antiguas que hayan tenido éxito.
REAL o ESPERADO	Aristocrazy destaca por fabricar piezas de joyería de lujo accesible como complemento de moda. Siguiendo las premisas de su antecesora, Suárez. Ofrece productos que pueden utilizarse a diario y para ocasiones especiales independientemente del estilo del consumidor. Trabaja materiales de la mejor calidad: acero; oro amarillo, blanco y rosa; plata o platino. Y piedras de diferente valor: desde rubíes, zafiros o esmeraldas hasta diamantes de diferentes formas y tamaños. Su sofisticado packaging morado con el logo en blanco permite que cualquier regalo o bolsa sea reconocible al instante. Por otro lado, también incluyen en su interior pulseras llamadas Tummies que otorgan membresía al Gang de Aristocrazy. En la tercera "P" de Promoción, se explicarán en mayor detalle.	Suárez diseña, fabrica y comercializa joyería y relojería premium de lujo. Se diferencia de su competencia por su calidad, exclusividad, diseño y excelente atención al cliente. Busca siempre provocar credibilidad y confianza en sus consumidores, ofreciéndoles productos creativos e innovadores. No se alinean a las tendencias de mercado únicamente, sino que crean y marcan tendencia, siempre acorde con su estilo clásico, pero actualizado. Sus piezas son hechas a mano por artesanos españoles. No existe una igual. Trabaja materiales de la mejor calidad, elegidos personalmente por los miembros de la familia Suárez en el lugar de origen. Son parecidos a los utilizados en Aristocrazy. Su packaging refleja la estética de la marca, algo simple y clásico. Será descrito y mostrado en el apartado "Publicidad".

aristocrazy

Poseer algún artículo de Aristocrazy **eleva a su consumidor a otro nivel**. Proporciona una **mentalidad**, una **forma de vivir** y de **sentir**.

Representa **autenticidad**, **evolución**, **transformación**, **trasgresión** y **libertad**. Anudada a los orígenes y **tradición** del grupo al que pertenece, ofrece las últimas tendencias sin perder la esencia, convirtiendo sus joyas en **únicas**.

Todos sus productos cuentan con una **garantía** de dos años desde la fecha de compra. Además, la propia marca ofrece una guía de cuidados muy detallada.

Es cierto que Aristocrazy tiene productos **icónicos**, **reconocibles** por cualquier seguidor de la marca. Sin embargo, al ser piezas tan finas y exclusivas, en ningún caso se encontrará el logo o alguna característica muy distintiva en la que se vea reflejada la marca en sí. Aunque encontramos la imagen de Aristocrazy reflejada de manera discreta con un colgantito y su nombre en los cierres de algunas joyas, o grabado en la esfera de sus relojes, por ejemplo. La marca ha decidido que esto sea así, porque **el consumidor sabrá la marca que porta, sin llevar un logo enorme que lo recuerde**.

La marca cumple con sus **premisas** y se guía por su **espíritu innovador**. Queda demostrado en sus dos últimos **proyectos**: el **Studio Piercing** y sus perfumes. Puede que no haya sido la primera marca de joyería en lanzar su propio perfume, pero sin duda alguna, lanzar sus propios *piercings* y su taller ha sido una idea muy **original** y todo un **acierto**.

Por tanto, al igual que ha ido adaptándose a los nuevos **gustos** y **necesidades** su **consumidor actual** y **potencial**, y ha sabido aprovechar las nuevas **oportunidades** que le ha brindado el mercado con **éxito**, lo seguirá haciendo en el **futuro**.

Según lo que se ha podido ver en las colecciones de **Primavera/Verano 2020**, algunas de las nuevas **tendencias** en joyería son: colores vibrantes y variados; un único pendiente enorme; cadenas de oro oversize; clásicas perlas en todo tipo de joyas; y aros de gran tamaño (Fisher & Lee, 2020). **Aristocrazy** ya **cumple con algunas** de ellas y seguro que en un **futuro** muy cercano acogerá **las demás**. **Sorprendiéndonos** con el **toque** Aristocrazy que aporta **siempre**.

SUAREZ

Suárez ha aportado parte de las piezas más preciadas a muchas **familias** españolas y, ahora, extranjeras. Constituyen un **elemento fundamental** de sus **días más especiales**, que harán que los recuerden siempre. Son **recuerdos**, que le hacen rememorar con cariño ese día y hacerle sentir bien con sí mismo.

Su **calidad** y **diseño atemporal** hacen que no queden en el olvido, se lleven siempre y **luzcan** como el primer día.

Desde su nacimiento ha mantenido su **manera artesana** de trabajar y ha contado con **acceso exclusivo** a los **materiales** de mejor calidad. Cuentan con la **garantía** de que han sido escogidos por gemólogos certificados y cumplen las condiciones del Tratado de Kimberley³.

Además, cuenta con un claro e indiscutible **saber hacer** en el sector. Con más de 75 años de experiencia y una consolidada imagen y **prestigio**.

Debido a su **fin** y **simplista estética**, nunca se encontrará su logo en sus productos. Sólo en sus relojes o grabado en el interior de sus anillos. Pero, Suárez nunca buscará mostrarse su imagen de marca de esa manera, excepto en su **packaging** y tiendas.

Aunque existen algunos **icónicos** de la marca, como la pulsera ONE, **no son tan reconocibles** como los de otras marcas. Pero, quien haya adquirido algo o sea fiel seguidor de la marca, reconocerá sus icónicos, nuevos lanzamientos e identificará sus colecciones.

Su **antigüedad** y **éxito** demuestran que su **estrategia** de fabricación artesanal tradicional y fusión innovadora es **infalible** para **triunfar** en **el pasado, ahora** y en el **futuro**.

Suárez se **adapta** e incluso **adelanta** a las **nuevas tendencias** y, además, lanza **colecciones** muy **ligadas** a **personajes** y/o **temáticas inspiradoras** para su público objetivo. Un claro ejemplo fue cuando escogieron a Frida Kahlo para su colección "Amuletos de Frida".

Además, la **globalización** ha facilitado **aumentar la visión** de la familia, haciendo mucho más fácil viajar y conocer nuevas fuentes de **inspiración**, en otros países, paisajes, culturas...

Innovarán siempre sin olvidar sus orígenes y **estilo**, y, diferenciándose de su competencia y enfocándose en el consumidor al que se están dirigiendo.

Nota: Elaboración propia. A partir de (Aristocrazy, 2020); (Suárez, 2020).

4.3.2. Precio

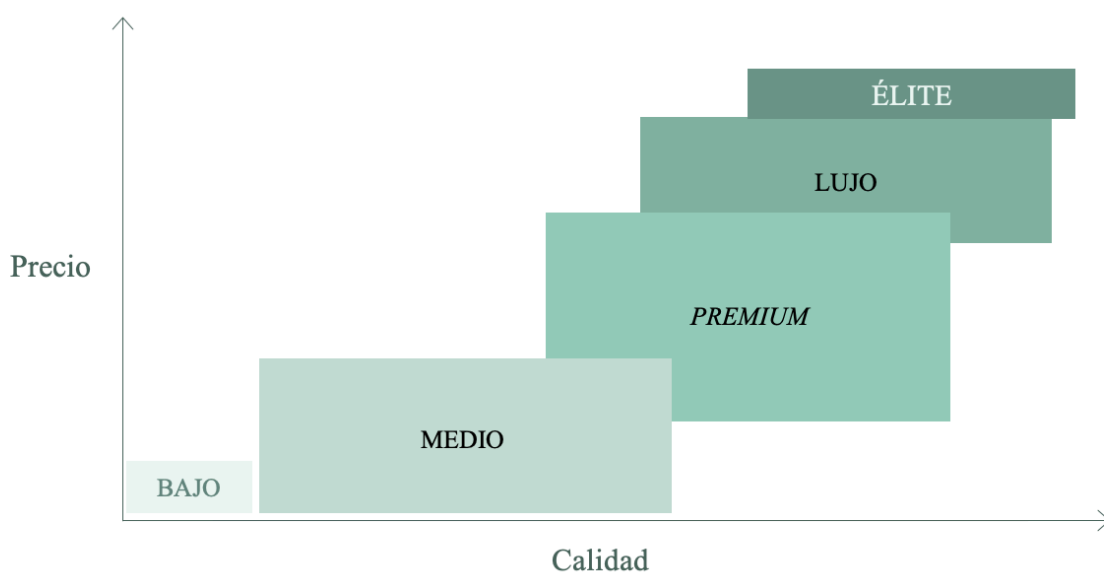
El precio es una de las variables clave tanto para la empresa como para el consumidor. Es la única variable del marketing mix relacionada directamente con los ingresos. En función del coste de fabricación, margen y beneficio requerido por la empresa, se determinan los precios de venta al por mayor y al por menor. En cuanto al marketing, se puede analizar el precio desde dos perspectivas: desde el punto de vista del coste o del precio de venta (Posner, 2015):

- El **coste** define lo que realmente cuesta producir o comprar un artículo. Se consideran los gastos tangibles para calcular un precio de coste aproximado en función del mismo y la rentabilidad exigida por la empresa, se fija el precio de lanzamiento de una nueva colección, línea o producto concreto (Alonso García, 2020).
- El **precio de venta** plantea la situación desde la perspectiva del cliente. Considera el precio de venta realista y otros factores relevantes como la asequibilidad y el valor percibido por el consumidor, que puede no estar directamente relacionado con el coste real de producción. Por tanto, es muy importante para las marcas comprender el valor percibido por los clientes, así como conocer los precios de mercado de su competencia. En muchas ocasiones los precios son también considerados como indicadores de calidad (Middleton & Hawkins, 1988).

A la hora de fijar un precio es fundamental conocer y entender la perspectiva del consumidor, y los precios de productos similares o sustitutivos de la competencia, sin olvidar la variabilidad de los precios de las materias primas empleadas.

No se trata de fijar el precio de un producto en concreto, la marca debe definir una estrategia de fijación de precios coherente y bien equilibrada, que englobe al conjunto de sus productos, y no una distinta para cada producto individual.

Para construir el análisis de precio, se partirá de las teorías de arquitectura de precio propuestas por Posner (2005) y el reloj estratégico de Bowman y Johnson (2016). Con ellas, se ha desarrollado el siguiente mapa de posicionamiento que enfrenta calidad y precio. Este ordena las marcas según el rango de precios escogidos: introductorio o bajo, medio, *premium*, lujo y élite. Como no tenemos acceso al coste de los productos, valoraremos el precio sólo considerando el precio de venta a partir de ahora.



BAJO	Productos asequibles y básicos.
MEDIO	Amplia variedad de estilos, producción en masa y accesibilidad.
<i>PREMIUM</i>	O bien es una marca de gama alta que ofrece algunos productos a un precio un poco inferior, dando accesibilidad a más consumidores. O bien es una marca inferior que decide ofrecer productos de calidad <i>premium</i> a un precio más elevado.
LUJO	Menos unidades disponibles, para mantener su exclusividad.
ÉLITE	Más exclusividad aún, mayor precio y, por tanto, menor accesibilidad.

Figura 3. Mapa de posicionamiento. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Posner, 2015) y (Bowman & Johnson, 2016)

Se han preseleccionado otras 16 marcas de joyería competencia de Suárez y Aristocrazy, tanto de mayor como de menor rango, para construir un mapa de posicionamiento específico para el sector de joyería.

Para realizar dicho análisis, se ha desarrollado la Tabla 4. Incluye para cada una de las marcas seleccionadas, los precios mínimos y máximos, el producto más representativo y su precio medio. Los datos han sido recopilados de las páginas web oficiales de las marcas.

Tabla 4

Comparativa precios de marcas de joyería

	MÍNIMO	MÁXIMO	Producto representativo	Nombre	Precio	Niveles
Van Cleef & Arpels	1.470 €	500.000 €	Colgante	Butterfly Pendant	6.439 €	MUY ALTO (40.001€ < X€)
Cartier	510 €	331.000 €	Brazalete	Love	6.307 €	
Boucheron Paris	910 €	311.000 €	Anillo	Quatre	12.518 €	ALTO (10.001 - 40.000€)
Rabat*	110 €	168.000 €	X	X	3.144 €	
Yanes	25 €	132.000 €	Anillo	Malpica	2.874 €	
Tiffany & Co.	170 €	74.000 €	Anillo solitario	Tiffany Setting	40.900 €	PREMIUM (1.001 - 10.000€)
Chaumet	810 €	48.660 €	Tiara	Joséphine Aigrette	42.080 €	
Bvlgari	275 €	47.740 €	Colgante	Bvlgari Bvlgari	3.493 €	
Joyería Suárez	99 €	38.100 €	Anillo	Grace	1.576 €	
Tous*	15 €	3.845 €	Pulsera	Esclava Mesh	144 €	MEDIO (750 - €)
Aristocrazy*	15 €	1.999 €	Anillo	Serpiente Lanzadera	155 €	
Pandora*	15 €	1.700 €	Pulsera	Moments + charms	117 €	
Majorica*	20 €	850 €	Collar	Lyra	140 €	
Swarovski	29 €	750 €	Colgante	Iconic Swan	107 €	
Uno de 50*	30 €	749 €	Brazalete	Bis a Dos	89 €	BAJO (0 - 749€)
Luxenter*	9 €	400 €	Pendientes	X	92 €	
Folli Follie	15 €	290 €	Colgante	Metal Chic	79 €	
Morellato	14 €	249 €	Colgante	Madagascar Metal Chic	39 €	

*Marcas españolas

Nota. Elaboración propia. A partir de datos extraídos de las páginas web oficiales de cada una de las marcas.

Tras haber realizado un análisis más exhaustivo y haber consultado los resultados previos con una profesional del sector, María Trinidad Luque -propietaria de Luque Joyeros-, se ha llegado a la conclusión de que el precio medio del producto icónico de cada marca no representa la percepción que tienen los consumidores de su calidad y exclusividad. Y que el referente, no es tanto el precio medio del producto representativo de la marca sino, del precio máximo de los artículos disponibles para la venta.

En base a este criterio, Joyería Suárez estaría a la cola del nivel *premium*, con unos precios mínimos y máximos de 99€ y 38.100€, respectivamente. Mientras que Aristocrazy, se encuentra un poco más abajo en el mapa de posicionamiento: en la franja superior del nivel de precio medio, con un precio mínimo de 15€ y un precio máximo de 1,999€.

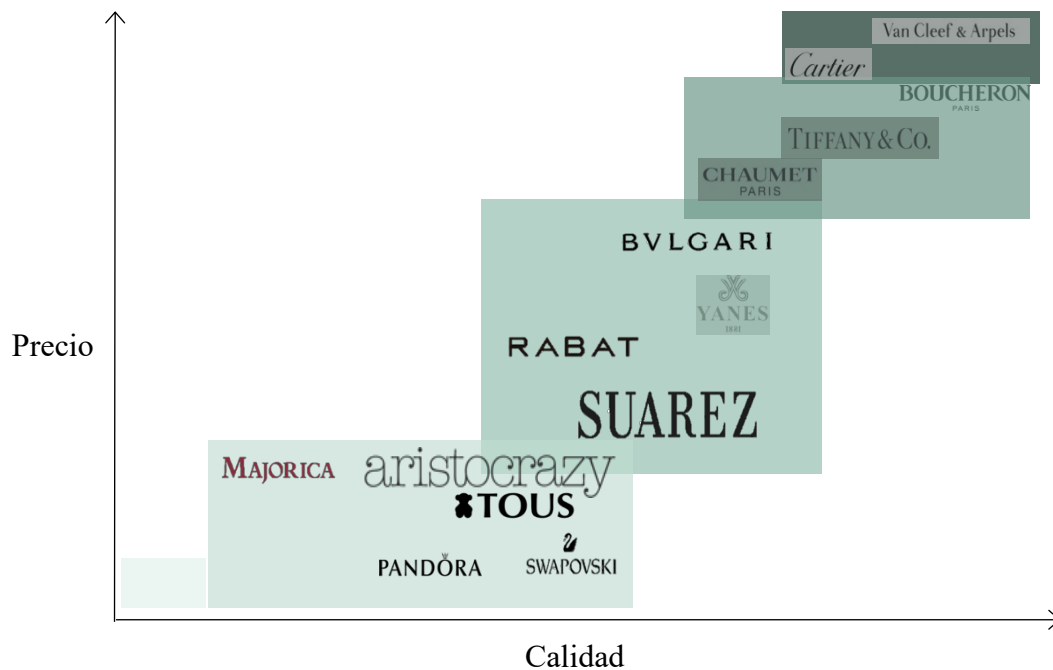


Figura 4. Mapa de posicionamiento de marcas de joyería de lujo. Elaboración propia.

Una vez ordenadas las marcas, se pueden diferenciar dos grandes bloques. El primero está compuesto por los niveles de precio bajo y medio, que se corresponden con joyería de menor calidad y precio, e incluso bisutería para marcas de precio bajo. Por esta razón se han omitido las marcas correspondientes a precio bajo en el gráfico. Consecuentemente, los tres niveles restantes, *premium*, lujo y élite, formarían el bloque 2: joyería de alta gama y lujo.

Las marcas pertenecientes a los rangos más altos del mapa de posicionamiento, élite y lujo, no muestran en la página web los precios de sus piezas de alta joyería. En concreto, los precios de Boucheron sólo serán visibles si se accede a través de la web de Estados Unidos, aportando los diferentes precios en dólares. Sí es cierto que ofrecen la opción de solicitar el precio vía mail o telefónicamente.

Las marcas de lujo se han incorporado al comercio en línea, aunque continúan manteniendo su exclusividad no ofreciendo todos sus productos ni mostrando sus precios por esta vía. Se comprueba que las dificultades para acceder a la web y comprar van creciendo conforme va ascendiendo de franja de precio. A mayor precio, mayores son las barreras de compra online.

Por otro lado, no se ha posicionado ninguna marca en la esquina superior izquierda del gráfico (precio alto y calidad baja). Esta sección se corresponde con aquellas marcas que han fracasado

porque han establecido una política de precios errónea, pues la calidad que percibe el consumidor es bastante inferior a la que ellos esperaban.

A continuación, se procederá a ofrecer una descripción más detallada sobre la estrategia de precio escogida por cada una de las marcas del estudio.

A. Aristocrazy

Aristocrazy destaca por ofrecer una gama de productos muy amplia, con un amplio rango de precios. Como se muestra la Tabla 4, sus precios van desde 15 a 1.999€, pasando por una gran cantidad de precios intermedios. Esta amplia diferencia de precios se justifica en el gran abanico de opciones que ofrece su catálogo, del que se hablará en el apartado “Producto”. Además, influyen el tamaño y la calidad de los materiales empleados y el proceso de producción de cada artículo.

Los precios varían en función de la categoría: joyería, relojería y artículos que contengan diamantes. Esta última categoría es quizás la que eleva la marca en el mapa de posicionamiento, con artículos más delicados y, por tanto, de mayor precio (hasta 1.600€). Dentro de cada categoría, existen también diferencias entre sus subcategorías. Por ejemplo, dentro de joyería los precios varían dependiendo del tipo de joya: (i) anillos y sortijas: 29 a 1.600€; (ii) pendientes: 35 a 850€; (iii) collares y colgantes: 25 a 1.999€. Adicionalmente, el precio asciende si el artículo ha sido personalizado.

Aristocrazy varía también su estrategia de precios dependiendo del mercado en el que opere. Tras haber navegado por su web, dividida en tres mercados -ibérico, francés e internacional- se ha detectado que los precios a los que se venden los productos son inferiores en la península ibérica y un poco más elevados que en los otros dos mercados. Los precios son los mismos en Francia y a nivel internacional. Esto se debe a que, por lo general, el producto nacional tendrá un precio más asequible que en el extranjero.

Esta amplia cartera, tanto de productos como de precios, expande su público objetivo, haciéndolo muy variado, al ofrecer joyas con una relación calidad precio muy razonable. Gracias a su competitiva estrategia de precios y diferenciación, Aristocrazy se ha convertido en una gran amenaza para sus competidores. Esto se comentará en el apartado 6: “Competencia”.

B. Suárez

Al igual que Aristocrazy, Suárez ofrece gran variedad de productos, pero al tratarse de un producto más exquisito, cuenta con una estrategia de precio *premium*, con unos precios bastante más elevados que los de Aristocrazy, entre 99€ y 38.100€, acotando mucho más su público objetivo. Si es cierto que existe un amplio margen entre los precios mínimo y máximo registrados, pero los precios medios siguen siendo bastante más elevados que los de Aristocrazy.

El precio de los artículos de Suárez también varía en función de los materiales, su talla y el proceso de producción, condicionados por su categoría y tipo de joya. Sus productos más caros pertenecen a la categoría de colgantes y collares. Por ejemplo, la joya más cara y que eleva a Suárez en la jerarquía de precios que hemos establecido, es un *collar de oro blanco de 18 quilates con perlas tahitianas esféricas con topacios talla pera*. Otros ejemplos de artículos con el precio más elevado son los que contienen diamantes y piedras preciosas como zafiros.

Al igual que Aristocrazy, Suárez emplea una estrategia de precios diferente para cada mercado. Su comercio en línea se divide en dos mercados, el europeo y el internacional. A diferencia de Aristocrazy, los productos de Suárez y de las marcas de relojes que distribuye, marcan un precio inferior en el mercado europeo. Al ser menos conocida a nivel internacional, puede que hayan escogido esta estrategia de precios para ser ligeramente más accesible en el extranjero, y así aumentar su penetración en el mercado.

Después de haber investigado los distintos actores en este sector, se ha comprobado que existen marcas competencia de Suárez con precios mucho más elevados. Surge entonces la siguiente pregunta: *¿Está Suárez infravalorando sus productos? ¿Es su estrategia de precio la más apropiada?* Tras revisar la Tabla 4, se comprueba que todas las marcas consideradas competidoras de Suárez, y que están por encima suya en la jerarquía de precios, son de origen extranjero, excepto una: Rabat.

Todas estas tienen un rasgo en común: su estrategia es más internacional que la de Suárez, tienen presencia en muchos mercados y su marca es más fácilmente reconocible a nivel internacional. Sin embargo, hay un gap significativo con el precio de las marcas situadas en posiciones inferiores.

Suárez lleva más de 75 años en el sector joyero español y, en el ámbito internacional sólo desde poco después de incorporarse al Círculo Fortuny², creado en 2011 (Montero, 2017).

C. ¿Cómo ha adaptado el Grupo Suárez su estrategia de precio para llegar a los millennials?

En la tercera C -Consumidor- del análisis de marketing mix, se ofrecerá un mayor detalle sobre el público objetivo de las marcas objeto de estudio. Sin embargo, se ha considerado un momento oportuno posicionar a la generación millennial en este gráfico.

Se podría decir, que a través Aristocrazy y siguiendo una estrategia de precio de gama media, el Grupo Suárez ha conseguido llegar a un público más amplio que cuando contaban sólo con su marca troncal, Suárez. Sin embargo, ambas marcas escogen la estrategia *haute-couture* (Kapferer & Bastien, 2012), centrada en la esencia, el diseño y el prestigio de la marca, dejando en un segundo plano las cualidades más intrínsecas y objetivas de sus productos. Ambas enseñan desean que su consumidor perciba sus joyas como una experiencia, un sueño, que definan su estilo de vida, que le sitúe a un nivel superior en la jerarquía social.

Aristocrazy se convierte en el puente que el Grupo Suárez necesitaba para llegar a la generación millennial, con unos precios más asequibles que los de su marca Suárez. Proporciona el acceso a piezas de lujo a un precio asequible, además de un primer contacto con el Grupo Suárez. A medida que vaya transcurriendo el tiempo, y aumenten las experiencias vividas con Aristocrazy, se generará un compromiso con el grupo. El incremento de su poder adquisitivo en el futuro de estos clientes facilitará la transición a su marca *Premium* Suárez.

4.3.3. Promoción

La promoción se resume en todos los puntos de contacto de comunicación que existe entre la marca y sus clientes. Incluye todas las herramientas disponibles para comercializar y promocionar una empresa y sus productos y servicios. Para analizar la estrategia de promoción empleada por las dos marcas de estudio, se analizarán algunas de las acciones del mix

² Asociación sin ánimo de lucro dirigida a dar a conocer marcas españolas culturales y creativas de prestigio.

promocional: plan de comunicación, plan de promoción de ventas y plan de relaciones públicas (Posner, 2015).

A. Plan de comunicación

Tras realizar un profundo análisis sobre la publicidad que ofrecen tanto Aristocrazy como Suárez, es posible concluir que ésta es la herramienta clave en el mix promocional. Se ha diferenciado para el objetivo de este documento entre publicidad física y digital. A continuación, se explican las razones que justifican que es el pilar para la promoción de ambas marcas.

A.1. Publicidad Física

- **Revistas**

Tanto Suárez como Aristocrazy han suscitado interés entre las editoriales de mayor prestigio del país. Algunas de las de revistas en las que han aparecido en numerosas ocasiones, son Harper's Bazaar, Vogue, Elle o Marie Claire. Las publicaciones suelen ser de carácter positivo, promocionando los lanzamientos de sus nuevas colecciones o de piezas específicas. Además de las versiones impresas, también se redactan artículos detallados sobre ambas marcas en las versiones en línea. Por ejemplo, Vogue España, tiene una sección de marcas en su web en la que están incluidas Aristocrazy y Suárez. Algunos titulares que destacar sobre Aristocrazy y Suárez son: “Cómpralo ahora o lámtalo siempre” (Méndez, 2020) o “La historia de cómo me hice un ‘piercing’ en Aristocrazy y por qué repetiría sin dudar” (Vogue, 2018); “Las joyas de las que no te separarás (y que te harán el look) son, en realidad, amuletos” (Méndez, 2018), respectivamente.

- **Tiendas Insignia**

En la siguiente P, distribución (*placement* en inglés), se describirán detalladamente sus tiendas, en número y localización. Pero, por lo pronto, hay que destacar que la estética elegante, monocromática y homogénea que se ha escogido en las tiendas de ambas marcas, ha hecho que sean fácilmente reconocibles y atractivas. Este concepto se ha aplicado tanto a sus propias tiendas como las que se encuentran en puntos de venta de otros distribuidores.

Parece que Aristocrazy ha inspirado sus tiendas en el movimiento artístico *art déco*. Éstas se caracterizan por grandes puertas y ventanas en color negro con el logo blanco en luces LED, y amplios escaparates que dan visibilidad al interior. Se trata de un espacio diáfano, con estanterías adosadas en blanco o en madera de haya y con sólo los muebles imprescindibles, como puede ser un tocador discreto y espejos en tonos blancos y dorados.

Su arquitectura, junto con la tonalidad escogida y la cálida iluminación, hace que las tiendas sean acogedoras y atractivas. En ocasiones, encontramos parte del color morado que les caracteriza, en algunas de sus puertas principales. Pero, sin duda, donde más prevalece es en el *packaging*. Su envoltorio morado, compuesto por una caja y bolsa de papel anudadas con una cinta de la marca, la hace única y perfectamente identificable.



Ilustración 2. Packaging Aristocrazy



Ilustración 3. Interior y exterior de tiendas Aristocrazy.

Elaboración propia. A partir de (Alonso, 2019); (Cevallos, 2019) y (Falabella, 2020)

La estética de las tiendas Suárez también parece inspirada en el movimiento *art déco*, pero de manera más tradicional. Sus fachadas son escaparates enormes que dejan al descubierto el interior de las tiendas. En la parte superior del escaparate aparece el logo de la firma y las formas geométricas que la caracterizan, que también pueden encontrarse en el interior, donde actúan como separador o elemento decorativo.

Por otro lado, tanto las paredes en color tostado o crudo, como las mesas y vitrinas en tonos marones y dorados de rafia, cuero y latón (Suárez, 2020) se funden con el entorno, generando

una sensación de tranquilidad y acogida y reflejando el concepto *timeless* que Suárez pretende transmitir a través de la experiencia de compra.

Quizás, el *packaging* de Suárez sea menos reconocible que el de Aristocrazy porque es accesible a un público objetivo más acotado y sus artículos se comprarán con menor frecuencia. En otras palabras, es menos probable ver a alguien con una bolsa de Suárez que de Aristocrazy. Sin embargo, la marca se asegura de que cualquiera que viera el envoltorio de Suárez por primera vez pueda decir a qué marca pertenece. Se trata de una caja y bolsa con el estampado geométrico Suárez en color negro y el logo en blanco tanto dentro de la caja como en las dos caras visibles de la bolsa. También se emplea una cinta negra con el logo en blanco que redondea las cajas y cierra las bolsas.



Ilustración 4. Interior y exterior de tiendas Suárez



Ilustración 5. Packaging Suárez

Elaboración propia. A partir de (YoDona, 2015), (Suárez, 2020) y (IP Mark, 2017)

En definitiva, el Grupo Suárez demuestra una gran experiencia en el diseño sus espacios. Ha convertido sus tiendas insignia en espacios elegantes y clásicos, a la par que actualizados. Incita a sus consumidores actuales y potenciales a entrar, o mirar desde fuera y comprender que lo que encontrarán dentro sigue las líneas estéticas de lo que ven fuera. Es decir, la inversión en la construcción y reforma de sus tiendas ha sido amortizada, pues, a veces, un escaparate es la mejor publicidad para una marca.

- Catálogo

Tanto Suárez como Aristocrazy, crean un catálogo impreso para sus colecciones que es distribuidos gratuitamente desde sus tiendas oficiales y distribuidores autorizados.

A.1. Plan de comunicación digital

La era digital ha invadido todos los sectores y está cambiando el saber hacer de las empresas; sin embargo, a la hora de implementar cambios y nuevos procesos, algunas no han sabido adaptarse, quedándose atrás. No obstante, el Grupo Suárez ha comprendido perfectamente la utilidad y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, incorporando un magnífico uso de estas tanto en su web oficial como en RRSS.

- Web oficial

El formato de las webs oficiales de Suárez y Aristocrazy es consistente con la estética que ha sido explicada anteriormente. Ambas páginas son simples, elegantes y monocromáticas, además de atractivas a simple vista y fáciles de navegar. Ofrecen fotografías aisladas de sus productos, pero sobre todo, en la presentación de colecciones, proporcionan fotografías de cómo lucen las joyas expuestas, para que el consumidor pueda hacerse idea del tamaño y amolde del producto a la persona. Además, el texto es reducido y selecto y el tamaño y las fuentes hacen que sea fácil de leer e interesante.

Las dos páginas son bastante similares entre sí, empleando la misma estructura y únicamente cambiando el número de secciones que en Suárez es mayor, proporcionando un proceso de visualización de productos más accesible que en Aristocrazy. Esto podría deberse a que su público objetivo tiene una edad más avanzada y, por lo general, un menor conocimiento de las nuevas tecnologías. Por lo tanto, Suárez ofrece esas opciones con el fin de facilitar la navegación de su página y mejorar la experiencia compra de sus consumidores.

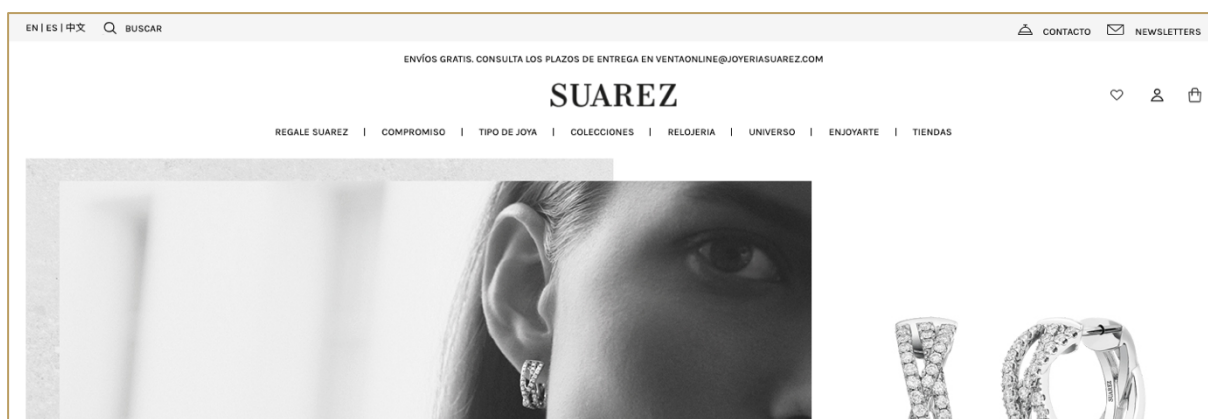


Ilustración 6. Página oficial de Aristocrazy y Suárez. Elaboración propia. Adaptado a partir de (Aristocrazy, 2020), Suárez (2020)

Además, en ambas encontramos una descripción muy completa la historia detrás de cada colección: sus musas, paisajes y personajes de inspiración. También incluyen una sección de blogs sobre las novedades de la firma. En el caso de Aristocrazy, esta sección está más oculta, conformando una página aparte cuyo acceso se hace a través de la parte superior de la web, a la cual casi nunca se accede, o bien, buscándola directamente en nuestro navegador. Ésta recibe el nombre de “Blog Aristocrazy” y muestra las secciones extra y de interés para el consumidor como los cuidados para preservar el buen estado de sus joyas o las noticias que publican otros medios en “Actualidad”. Sin embargo, Suárez ofrece acceso directo a través de otras secciones.

En conclusión, ambas marcas mantienen su web oficial totalmente actualizada, ya que no sólo incorporan los nuevos productos, sino que ofrecen un gran abanico de posibilidades que explican su razón de ser. Adjuntan los artículos que otros medios publican sobre ellas, pero además explican su historia, el mensaje que desean transmitir en cada una de sus colecciones y el trabajo artesano que existe tras cada pieza, demostrando, una vez más, la consistencia y valores que definen sus identidades.

- Redes Sociales

Las RRSS son una herramienta necesaria para las marcas actualmente. Tanto Suárez como Aristocrazy están presentes en Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, LinkedIn y Vimeo. Desde el inicio del auge de estas redes, tanto Suárez como Aristocrazy crearon sus cuentas, compartiendo contenido y actualizando cada día. A continuación, se añade información detallada sobre las tres RRSS más relevantes para cada marca: Instagram, Facebook, Pinterest y Twitter.



Instagram

Instagram es la red social más popular entre los seguidores de Aristocrazy y Suárez.

El público objetivo de Aristocrazy es mucho más activo en Instagram que el de Suárez ya que el número de seguidores, la media de “Me gusta”s por publicación y los comentarios, son más del doble en Aristocrazy.

Si Instagram fuese tan importante para Suárez como lo es para Aristocrazy, quizás habrían continuado publicando durante las últimas semanas a pesar de la crisis sanitaria. En cualquier caso, en condiciones normales, si siguen las mismas premisas y tiempos de publicación (entre uno y cinco días) y el tipo de contenido que ofrecen y cómo estructuran su cuenta es similar. En ambas cuentas los comentarios publicados son en su mayoría positivos o dudas de extranjeros sobre características de productos en sí o método de envío.

A diferencia de Aristocrazy, Suárez sí que utiliza la herramienta Instagram TV. Esta opción no tiene demasiado éxito; aun así, se considera una buena idea utilizar sus vídeos y compartirlos en Instagram de esta manera. Además, facilita la compra al consumidor proponiéndole acceder a esos productos al final del vídeo.

Otra acción que ha resultado muy inteligente por parte de Suárez ha sido la de utilizar fotografías de sus propias clientas para hacerse publicidad. Es una manera gratuita de obtener buenas fotografías -normalmente de reportajes de boda- y hacer a sus clientes sentirse parte de la Familia Suárez.

Tabla 5

Datos de las cuentas de Instagram del Grupo Suárez

	aristocrazy	SUAREZ
Seguidores	206K	91,4K
Actividad diaria	Historias y publicaciones Comparte piezas y enlaza directamente su <i>link</i> para adquirirlas.	Historias Invitan a sus seguidores a interactuar con la marca. Resuelven sus dudas.
Contenido	Piezas de las nuevas colecciones, básicos e ideas de combinaciones. Además de mostrar los nombres de sus productos en el cuerpo de la publicación, los etiqueta y enlaza directamente a su página web. Esta opción sólo es visible en móviles o <i>tablets</i> .	
Frecuencia de actualización de contenidos	Diariamente cuando lanzan una colección . En época normal , entre 1-5 días .	Inactivo desde el inicio del estado de alarma .
Media 	X < 1.000	X > 500
Media Comentarios	X < 20	X < 10
Contenido comentarios	Varían en función del éxito y contenido de la publicación. De carácter positivo . Preguntas de extranjeros sobre portes de envío y colecciones concretas.	Clientes muy satisfechos aportando recomendaciones y comentarios positivos .
Instagram TV	Lo probaron durante los seis últimos meses de 2018, desde entonces esta opción de Instagram está inactiva .	Activos . Lo utilizan desde el 2018. Cuando termina el video, adjuntan el enlace directo a los artículos que aparecen.
Efecto <i>celebrity</i>	Juegan un rol importantísimo . No sólo aparecen en las cuentas oficiales de ambas marcas, sino que comparten en sus cuentas personales su experiencia positiva con el grupo. Se hablará del efecto <i>celebrity</i> y se expondrán algunos ejemplos más adelante.	
Destacados	Savoir faire : el trabajo detrás de sus piezas. Wonderland Su estudio especializado de <i>piercings</i> .	Novias Usan fotografías de sus clientes para inspirar a otras novias. Muy inteligente, consiguen buenas fotografías de sus productos de manera gratuita, con tan sólo contar con el consentimiento de los fotografiados.

Nota: Elaboración propia. A partir de las cuentas oficiales de Instagram de Aristocrazy y Suárez



Facebook

El público objetivo de Suárez es menor, más acotado, casi la mitad que el de Aristocrazy según los datos de Facebook. Sin embargo, es más activo, probablemente, debido al rango de edad en el que se encuentran. A diferencia de los seguidores de Aristocrazy, los de Suárez son mucho más maduros y fieles. Raramente publican comentarios negativo o quejas en Facebook, probablemente utilizan vías más tradicionales y formales, como la telefónica o en persona. Hay que tener en cuenta que la calidad de Suárez es bastante más elevada que la de Aristocrazy.

De nuevo, se ha detectado cierta inactividad por parte de Suárez desde que se activó el estado de alarma en España. Por lo contrario, el equipo de Aristocrazy si ha seguido publicando en sus RRSS. Por lo que, esto puede sugerir que el coronavirus está impidiendo el correcto funcionamiento del equipo de marketing de Suárez o que, este cese de su actividad sea intencionado y estén concentrando su tiempo, dinero y esfuerzos en otras áreas.

Tabla 6

Datos de las cuentas de Facebook del Grupo Suárez

	aristocrazy	SUAREZ
Le gusta la página...	108.230	65.702
Sigue su perfil...	109.403	66.829
Actividad	Última publicación el 30 de marzo. Diaría	Última publicación el 15 de marzo. Inactiva
Frecuencia de actualización de contenidos	Normalmente, 2 – 5 días.	Normalmente activos. Publican cada 1 – 5 días
Contenido	Lanzamiento de colecciones, información sobre eventos y artículos de otros medios que les han mencionado. Suárez se muestra de manera menos dinámica que Aristocrazy.	
Comentarios	Negativos sobre la política de devolución.	Muy positivos sobre sus colecciones y trabajo.
Media 	20 < X	X < 100

Fuente: Elaboración propia. A partir de las cuentas oficiales de Facebook de Aristocrazy y Suárez el 30 de marzo.

Tras analizar las cuentas de Facebook e Instagram de ambas marcas, se ha descubierto que van de la mano, con la intermitencia, estética y contenido de sus publicaciones siendo el mismo.



Es la única red social en la que se han encontrado un mayor número de seguidores de Suárez. Además, tienen casi tres veces más visitas al mes y diez veces más “pines” que Aristocrazy. Esto quizás se debe a la media de edad de los usuarios de Pinterest va más acorde con el público objetivo de Suárez que el de Aristocrazy.

Ambas marcas son activas en esta red social, aunque compartan el mismo contenido que en Facebook e Instagram, el número de publicaciones es menor. Es decir, seleccionan parte del contenido ofrecido en las otras dos redes para subirlo en esta.

Siguiendo la ruta de las dos RRSS troncales más populares, Pinterest parece pasar a un segundo plano, pero lo cierto es que es una red social muy valorada por la gente interesada en los sectores de la joyería, la moda y el diseño.

Tabla 7

Datos de las cuentas de Pinterest del Grupo Suárez

	aristocrazy	SUAREZ
Seguidores	1,5 mil	1,8 mil
Visitantes / mes	62,6 mil	158,6 mil
Actividad	Activos	
Frecuencia de actualización de contenidos	1 o 2 publicaciones / semana	
Contenido	Lanzamiento de colecciones, bocetos de sus diseñadores, sesiones de fotos en las que se ve el mismo producto desde distintas perspectivas .	
Media 	10	100

Nota: Elaboración propia. A partir de las cuentas oficiales de Pinterest de Aristocrazy y Suárez

Cabe destacar que ambas marcas utilizan un formato muy parecido en esta red social. Se trata de un diseño atractivo y dinámico que muestra imágenes de las últimas colecciones de las marcas:

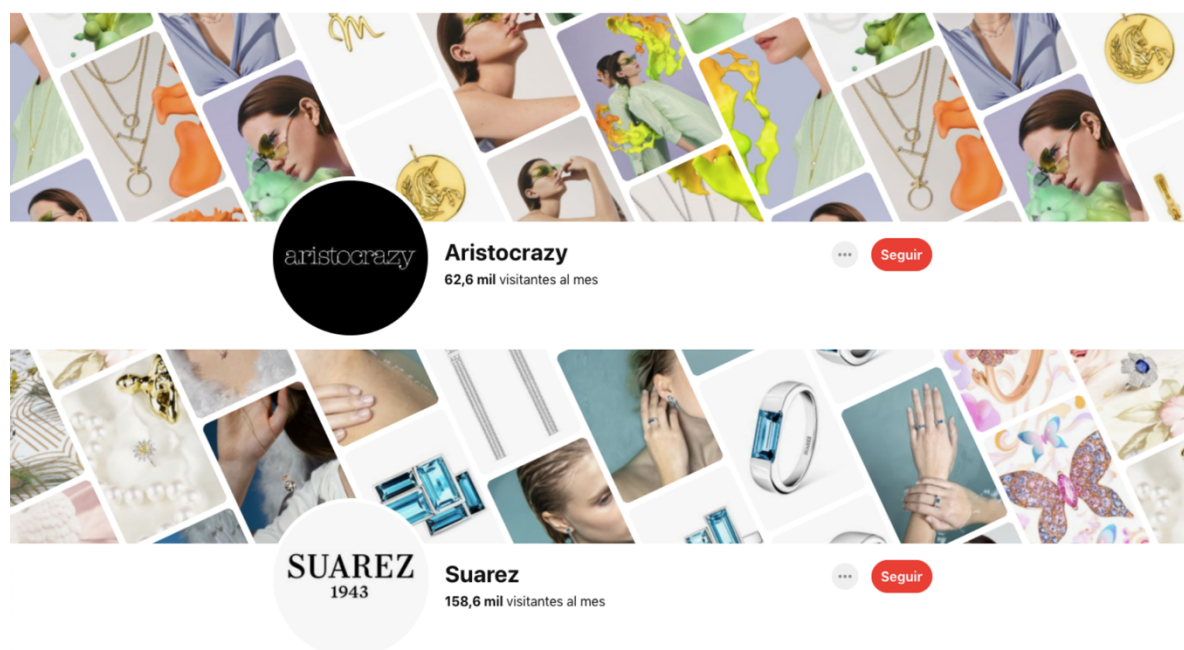


Ilustración 7. Perfiles de Pinterest de Suárez y Aristocrazy. Elaboración propia. Adaptado a partir de sus cuentas oficiales.



Esta es la red social menos usada por ambas marcas, sobre todo por Suárez, quien dejó de publicar el pasado verano 2019. Posee muy poca repercusión en sus consumidores, quienes muestran una interacción nula. Esto quizás se deba a que esta red social ha quedado un poco obsoleta y quienes la utilizan lo hacen para informarse sobre sus temas de interés. Además, en esta no se puede comprar directamente, mientras que en Instagram o Facebook sí es posible.

En definitiva, el Grupo Suárez podría prescindir perfectamente de esta red social y destinar los esfuerzos que inviertan en ella en otra de las que presenten una mayor repercusión entre sus seguidores. En caso de decidieran continuar con ella, deberían mantenerla actualizada.

En la página siguiente se muestran los datos más relevantes sobre las cuentas del Grupo Suárez de esta red social:

Tabla 8*Datos de las cuentas de Twitter del Grupo Suárez*

	aristocrazy	SUAREZ
Seguidores	26 mil	8.022
Actividad	Última publicación el 30 de marzo. Diaría	Inactiva desde junio de 2019.
Frecuencia de actualización de contenidos	Entre 1 - 5 días.	N/A
Contenido	Lanzamiento de colecciones , vídeos sobre el desarrollo y fabricación de sus productos hechos a medida y sobretodo artículos de otros medios que les han mencionado (ej. Prestigiosas revistas de moda).	
Media 	5	5

Nota: Elaboración propia. A partir de las cuentas oficiales de Twitter de Aristocrazy y Suárez

- El efecto *celebrity* o de los *influencers*

Desde los 90s, Suárez ha contado con la colaboración de celebridades de diversa índole como embajadoras de la marca. Una de las primeras fue la archiduquesa de Austria, Sofía de Habsburgo, gran amiga de la familia fundadora. Con los años, Suárez se adaptó a nuevos retos, actualizando su concepto de marca, tienda y público objetivo. Esta última razón, fue la que les motivó a dejar de trabajar con Isabel Preysler en 2012 (Alegre, 2016) y optar por mujeres más jóvenes como la actriz Laetitia Casta (Suárez, 2020) o Alessandra de Osma, para representar el nuevo concepto de mujer Suárez (Hola, 2015). Además, optaron por *influencers*, protagonistas en RRSS que inundan sus perfiles de productos para inspirar a sus miles de seguidores, en definitiva, para promocionarse.

Por ejemplo, María Fernández-Rubies, María Pombo o Inés Martín Alcalde, son algunos ejemplos de *influencers* y *millennial moms*, que contaron con Suárez en sus bodas. Las tres diseñaron a medida con el equipo *sur mesure* de Suárez las piezas que llevaron ese día. Ambos equipos compartieron el vídeo que se grabó durante los procesos de diseño y fabricación en sus cuentas oficiales de Instagram y en su página web, en el caso de Suárez.

Por otro lado, Aristocrazy también cuenta con el apoyo de *influencers*. De nuevo, María Fernández Rubíes, explica su experiencia en el estudio de *piercings* de la firma y enseña en muchas de sus publicaciones joyas de la misma. Además, en la sección blog de su web, adjuntan artículos sobre las *Aristocrazy Girls* (Aristocrazy, 2017), compradoras usuales menos conocidas en RRSS, como Lucía Pombo con 190K (Instagram, 2020). Con el fin de dar una imagen cercana y accesible, además de transmitir lo que significan sus joyas y lo que hacen sentir a sus consumidores.

No obstante, acorde a las anti-leyes del lujo, es extremadamente peligroso contratar a un famoso para promocionar artículos de lujo. Las marcas de lujo respetan a sus clientes, pero también tienen que saber dominarlos, lo cual se consigue no proporcionándoles todo lo que pidan. No importa que sean *celebrities*, deben ser tratados de la misma manera que cualquier otro cliente, o se estaría desprestigiando la marca (Kapferer & Bastien, 2012). Entonces es cuando hay que plantearse si *¿es acertado y beneficioso para la marca contar con la publicidad de influencers?*

En cuanto a precio, sabemos que Aristocrazy se sitúa en precio medio, y Suárez un peldaño más arriba en *premium*. Según esto, Aristocrazy no arriesgaría empleando a *influencers*, mientras que Suárez sí que lo hace. El error de utilizar *influencers* ocurrirá si los clientes de la firma tienen una mala percepción de la *influencer* en cuestión, o si se sienten defraudados por la marca, pues estará premiando a estos famosos por su éxito en RRSS y no por su fidelidad.

Sin embargo, visto el éxito que tienen las *influencers* escogidas entre los consumidores actuales y potenciales de las firmas, se considera una acción favorable para las mismas. Por tanto, se espera que Suárez y Aristocrazy siga trabajando con ellas. Siempre y cuando sean cuidadosos y seleccionen *influencers* siguiendo un criterio muy exquisito que respete sus valores y esté en línea con los gustos de sus consumidores, evitando decepciones y repercusiones negativas.

B. Plan de promoción de ventas

La promoción de ventas es mínima en Aristocrazy e inexistente en Suárez. Ninguna hace rebajas en sus puntos de venta directos ni en los de sus distribuidores. No se descarta la opción de reducción de precios entre amigos de la familia, pero no hay constancia de ello.

En cuanto a Aristocrazy, hay varias maneras de promocionar sus ventas. En primer lugar, el famoso *Tummy Game*, una forma de agradecer a sus clientes su fidelidad, premiándoles con una pulsera *tummy* por cada compra. Existen cinco categorías: esmaltado, plata, bañada en oro, oro y oro con diamantes y dependiendo del precio del artículo comprado regalan una u otra (Aristocrazy, 2018).

Además, Aristocrazy está presente en el prestigioso *outlet* de lujo de Las Rozas Village, en Madrid. Allí, se pueden encontrar piezas de temporadas pasadas a precios muy rebajados, como piezas de la colección *Line Cult*, en la que se encontraron reducciones de precio desde los 100 hasta 1.000€, como se puede observar en la siguiente Figura 11.



Ilustración 8. Ejemplos de promoción de ventas Aristocrazy en Las Rozas Village. Elaboración propia.

C. Plan de relaciones públicas

Tanto Suárez como Aristocrazy han organizado eventos en sus establecimientos en ocasiones puntuales como la *shopping night* celebrada en toda España en septiembre.

Aristocrazy lleva casi diez ediciones en la *shopping night* más conocida: VFNO de Madrid. Durante esa noche, ofrecen la posibilidad de hacer *piercings* sin cita previa, además de una pulsera de regalo con su compra. Esta oferta también se aplica a las compras realizadas a través de la web (Aristocrazy, 2019). En ciudades más pequeñas, se premió a sus consumidores con un regalo en compras superiores a 99€ (Diario_Córdoba, 2019). A diferencia de Aristocrazy, Suárez opta por invitar a tomar una copa de *Veuve Clicquot Rich Rose* a sus clientes mientras conocen sus colecciones y clásicos, pero no regalarán ningún producto (El Corte Inglés, 2019).

Por otro lado, a los dos años de salir al mercado, Aristocrazy participó por primera vez en la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid en 2012. También fue la primera vez en la historia de esta pasarela madrileña que una marca exponía joyas exclusivamente. Debido al éxito ocasionado, han participado más años en este evento (Hola, 2012).

4.3.4. Distribución

Tanto Suárez como Aristocrazy han optado por una estrategia omnicanal en los últimos años, con dos canales de distribución: físico y en línea. Los puntos de venta físicos incluyen sus tiendas insignia oficiales y las de sus distribuidores, que son, esencialmente, centros comerciales de prestigio. A continuación, se analizarán los puntos de venta individualmente, mencionando que los datos han sido extraídos de las páginas web oficiales del Grupo Suárez.

- Puntos de venta físicos

Tras haber analizado la ubicación y número de tiendas, se ha llegado a la siguiente conclusión: Aristocrazy tiene una visión mucho más internacional que Suárez. Esto se puede percibir, con tan sólo ver cómo se encuentran sus tiendas físicas distribuidas. Mientras que Suárez cuenta con 22 tiendas físicas en España, Aristocrazy cuenta con un total de 98 tiendas en el mundo. Estas se distribuyen de la siguiente manera: España (73), sus países vecinos -Francia (5), Andorra (1) y Mónaco (1)- y algunos países de América del Sur: México (12), Chile (3), Guatemala (1), Panamá (1) y Argentina (1). Es decir, Aristocrazy supera a Suárez no sólo en número de tiendas, sino también en número de países en los que opera físicamente.

Analizando dónde están sus tiendas físicas, se ha podido comprobar que se sitúan en capitales y en ciudades importantes de los países escogidos. Además, las zonas donde se ubican han sido clave para su éxito. Suelen ser calles céntricas, comerciales, de prestigio y gran concurrencia. A modo de ejemplo, en la capital española, se encuentran algunas de sus tiendas en la calle Serrano o Gran Vía.

Cabe destacar que Aristocrazy toma como premisa ubicar sus tiendas en ciudades de más de 80.000 habitantes. Además, sorprende que sitúa algunas de sus tiendas en la misma zona, de manera muy próxima. Esto puede parecer un sinsentido, pero lo cierto es que se hace de manera intencionada para que el cliente tenga la mejor experiencia de compra posible. Así, si encuentra grandes colas en la primera tienda, recurrirá a la siguiente más cercana. O bien, si en una no encuentra lo que busca, muy probablemente lo encuentre disponible en la otra. Esta idea de accesibilidad no se encuentra en Suárez, donde sobre todo prima la exclusividad.

Sin embargo, este posicionamiento físico no hubiera sido posible sin las alianzas que han construido con reconocidos centros comerciales como distribuidores:

Desde el 2010, con la apertura de Suárez en los centros de Castellana y Serrano, El Corte Inglés se ha convertido en su distribuidor más fiel con diferencia. A principios del 2020, cuenta con un total de 37 tiendas Aristocrazy y 17 tiendas Suárez. Estos suponen casi el 40% y el 80% de sus puntos de venta físicos, respectivamente.

En ciudades más pequeñas, Aristocrazy ha optado por establecerse como tienda oficial o a través de este centro comercial. A modo de ejemplo, en Pamplona dispondrá únicamente de una tienda oficial, mientras que en Badajoz se ubicará en el centro comercial. Además, mientras mayores sean las ciudades, mayor será el número de centros en los que se encuentre. Las ciudades con mayor número de tiendas en estos centros son: Madrid (11), Barcelona (3), Valencia (3) o Málaga (2) (El Corte Inglés, 2020).

Por lo contrario, Suárez no busca estar presente en un gran número de mercados, sino que se centra en el mercado nacional y, dentro de él, escoge las ciudades siguiendo un criterio más exquisito que el de Aristocrazy. Está presente en los centros El Corte Inglés de once ciudades españolas (El Corte Inglés, 2020). Entre ellas están las capitales de algunas comunidades autónomas y otras ciudades importantes.

Es remarcable el hecho de que El Corte Inglés no venderá los productos de Aristocrazy ni Suárez en su comercio en línea. Sólo venderá las fragancias Aristocrazy a través de este canal, igual se deba a que es un producto complementario. Asimismo, en su web oficial facilitará el enlace directo a sus páginas oficiales.

Por otro lado, Aristocrazy ha apostado por otros prestigiosos centros comerciales del país, como Zielo en Madrid, L'illa Diagonal en Barcelona o La Cañada en Marbella. Además, cuenta con una tienda *outlet* en Las Rozas Village. En este último centro sus clientes sólo podrán acceder a productos de temporadas anteriores a un precio rebajado. Sólo podrán adquirirlos de manera física. Ha resultado interesante observar que otras firmas competidoras, como Swarovski, Pandora, Tous o Uno de 50, han optado por esta opción para dar salida a stock de temporadas anteriores. Por lo contrario, y en línea con la estricta política de promoción de ventas de Suárez, no sorprende no encontrar a la marca en este *outlet*. Sin embargo, Bvlgari, competidor de rango *premium-lujo*, sí ha apostado por esta opción.

A nivel internacional Aristocrazy ha sido capaz de situarse en lugares muy estratégicos, en parte, por sus distribuidores. En el caso de París, está presente en el Bulevar Haussmann -uno

de los más emblemáticos por su exquisito comercio- gracias al acuerdo con Galeries LaFayette. Lo único que se encuentra sobre la marca en su página web es la información sobre su dirección.

En América del Sur, se encuentran tiendas oficiales y centros comerciales como distribuidores de Aristocrazy. También se ha detectado otro método de distribución temporal: las *pop-up stores*. Una buena manera para comprobar la aceptación de la marca entre la población del territorio en cuestión, antes de invertir dinero y tiempo en un punto de venta más asentado.

Aristocrazy emplea una estrategia más intensiva e internacional para estar presente en un mayor número de mercados y llegar a un público objetivo más amplio. Pero, con límites bien establecidos, para preservar la exclusividad que aspira ofrecer a sus clientes. Mientras que Suárez es mucho menos accesible, tanto en términos económicos como físicos. Ya que sus tiendas están concentradas en su país de origen y en ciudades grandes y barrios frecuentados por personas con una renta media-alta.

En definitiva, el Grupo Suárez ha destinado gran parte de su inversión a un posicionamiento inteligente de sus tiendas físicas. Que se han convertido en su mejor publicidad. Han seguido un criterio muy exquisito para escoger su ubicación, considerando el mercado, la ciudad y el barrio en el que desean operar con el fin de llegar hasta el público objetivo que desean alcanzar. Normalmente, son zonas comerciales frecuentadas por su consumidor actual y/o potencial.

- Comercio en línea

Debido a la importancia que estaba cobrando el canal en línea en la cuenta de resultados de las empresas, el Grupo Suárez decidió lanzar su marca inicial, Suárez, a través de este canal en 2015 (EuropaPress, 2017). En cambio, Aristocrazy ya llevaba tiempo empleando este canal. Sin embargo, fue en 2017 cuando se produjo un punto de inflexión en su comercio en línea. Se realizó una gran inversión y se cambió su plataforma de *e-commerce*, de Magento1.7 a Commerce Cloud de Salesforce. Este cambio logró solucionar frecuentes errores de compra y navegación además de asegurar el éxito y correcto funcionamiento de su comercio en línea en eventos cruciales, como fue el Black Friday ese mismo año (Hernández, 2018).

Sus productos se venden exclusivamente en sus páginas web oficiales. Aunque es cierto que se pueden encontrar artículos de temporadas anteriores de Aristocrazy a precios rebajados en

algunas páginas de compraventa de artículos de segunda mano, como Vestiaire Collective, Micolet o Wallapop, todos ellos fuera del control de la marca matriz.

A continuación, se han destacado los aspectos más relevantes del comercio en línea de ambas webs oficiales de las marcas:

Tabla 9

Análisis de e-commerce de Aristocrazy y Suárez

Estructura su web en	España / Portugal	Francia	Internacional	Europa	Internacional
Idiomas	Español	Francés	Inglés	Español, inglés, francés y chino	
Países en los que opera	31 países aparte de los tres mencionados anteriormente: (i) 17 de Europa Occidental; (ii) 11 de Europa Oriental; (iii) 2 de América del Norte; y (iv) 2 de América del Sur.			39 países aparte de España. De los cuales, 31 son europeos, 7 de América del Sur y 1 de Norte América.	
Oferta de producto	Joyería, relojería, diamantes y colecciones.			Mismo portfolio en todos los mercados.	
	Estudio Piercing				
	Perfumes	-	-		
Entrega por empresas transportistas ajenas	SEUR	UPS	FedEx Los pedidos de más de 119€ no tendrán costes de envío.	No especifica los días que tardarán en llegar los pedidos en España.	FedEx. Los gastos de envío ascienden a 50€.
Método de pago	Tarjeta de crédito / débito PayPal			Tarjeta de crédito / débito PayPal Método "Aplázame" plataforma independiente a Suárez para pagar a plazos	Tarjeta de crédito / débito Transferencia bancaria
Plazo de devolución (desde la recepción del pedido)	14 días.			14 días.	30 días.

Nota. Elaboración propia a partir de las páginas oficiales del Grupo Suárez.

Aristocrazy divide su web en mercados: Península Ibérica, Francia y resto de países en los que opera. La página está disponible en tres idiomas: español, francés e inglés. Por el contra, Suárez divide su web solo en dos agrupaciones: el mercado europeo y el internacional y está traducida a los tres anteriores y al chino.

La estructura empleada por ambas firmas es similar. Aristocrazy la varía un poco más dependiendo del mercado al que se dirija, tanto en la oferta de sus productos, como en el concepto de Piercing Studio, que sólo incluirá en las webs de la Península Ibérica y Francia. Por otro lado, la colección de perfumes que lanzaron junto al Grupo Puig (BeautyProof, 2019) sólo se venderá a nivel nacional y a través de las webs de otros distribuidores, como El Corte Inglés. En cambio, Suárez ofrecerá los mismos productos en todo el mundo.

A diferencia de su venta física, Suárez toma una visión más internacional en el comercio en línea. Aristocrazy lo supera en número de tiendas y países físicamente, pero no en cuanto a comercio en línea, Suárez cuenta con 40 países y Aristocrazy sólo con 34. Además, Suárez tiene mayor presencia en Europa y América Latina a través de esta vía. Por otro lado, Suárez distribuye las marcas de relojes de las que es distribuidor oficial exclusivamente desde sus tiendas físicas.

El proceso de entrega de pedidos es bastante similar para Suárez y Aristocrazy, además, ofrecen la opción de recogida en tienda. Sin embargo, debido a la actual crisis sanitaria de COVID-19, Aristocrazy ha establecido unas condiciones especiales temporales. Estas ofrecen a aquellos clientes que pidieron recoger su pedido en tienda, el envío del mismo a su domicilio de manera gratuita. Esta ventaja temporal también se concederá a los demás clientes, por posibles retrasos en su entrega. Además, el plazo de devolución se ampliará hasta en 60 días desde su recepción, con la posibilidad de solicitar recibir el pedido una vez hayan terminado las medidas extraordinarias frente al COVID-19 (Aristocrazy, 2020). No ocurre lo mismo en Suárez, lo que es indicativo del menor peso de sus ventas en línea sobre el negocio total.

En el método de pago, ambas marcas ofrecen la opción de pago con tarjeta de crédito o débito y PayPal. Pero Suárez además ofrece pagar a través de una transferencia bancaria o del método externo “Aplázame”, que permite a sus clientes financiar sus compras hasta en 12 meses (Gutiérrez, 2017). Esto resulta muy interesante y coherente para los precios que marca. Sin

embargo, algunos de sus clientes pueden percibir que esta opción de pago desprestigia la marca, dando acceso a un público objetivo más amplio y, por tanto, restándole exclusividad.

Cabe destacar que Suárez no realiza venta en línea de las marcas de relojes de los que es distribuidor oficial, estos productos se venden exclusivamente en sus puntos de venta físicos. En el caso de la marca Patek Philippe no aparecerán ni sus precios ni características en la página de Suárez, sino que esta aportará el enlace directo para que el cliente pueda ver todos los detalles sobre el producto en la web oficial de la marca.

En definitiva, el comercio en línea juega un papel fundamental para ambas marcas a la hora de expandirse a nivel nacional e internacional, sobre todo. Pues les permite llegar a ciudades y países en los que no tiene tienda física. Permitiéndoles adentrarse en nuevos mercados, como el americano de forma totalmente *online*.

4.3.5. Compañía

Tras más de 75 años de experiencia en el sector joyero, el Grupo Suárez ha logrado ofrecer a sus consumidores, no sólo unas joyas de gran calidad y diseño, sino una experiencia de compra -previa, durante y posterior- inolvidable.

La marca inicial del grupo nació en un pequeño taller-tienda de joyería y relojería en Bilbao en 1943, de la mano de Emilio Suárez Faffián, sabio y apasionado por el mercado en cuestión. Desde el principio, la familia se encargó de controlar los procedimientos de principio a fin: desde la selección de sus materias primas de la mejor calidad durante sus viajes al extranjero, hasta su diseño, elaboración y venta. De esta manera, han conseguido siempre guardar la tradición y exclusividad en sus piezas. Este saber hacer, junto con la pasión, ilusión, constancia y espíritu innovador de la familia, han logrado posicionarla como referente en el sector joyero español (Suárez, 2020).

Tras fallecer el señor Suárez en 1975, tomaron las riendas sus hermanos menores, que inauguraron otras dos tiendas en Bilbao y en 1982 decidieron establecerse por primera vez en Madrid, en una de sus calles más prestigiosas: Serrano. A partir de entonces, Suárez no ha dejado de crecer y llevar sus productos por toda España. Hasta el 2010 lo hacía exclusivamente a través de sus tiendas insignia, pero, a partir de entonces, también se incorporaron en algunos de los grandes almacenes El Corte Inglés. Sin duda alguna, ese año marcó un antes y un después

en la historia del grupo. Las nuevas generaciones de la familia Suárez lanzaron una nueva firma, Aristocrazy, que resultó ser todo un éxito y no dejó a nadie indiferente (Suárez, 2020).

Tras haber detectado la ausencia de la misión y visión de las compañías, se han determinado los anteriores conceptos para cada marca por asunción propia:

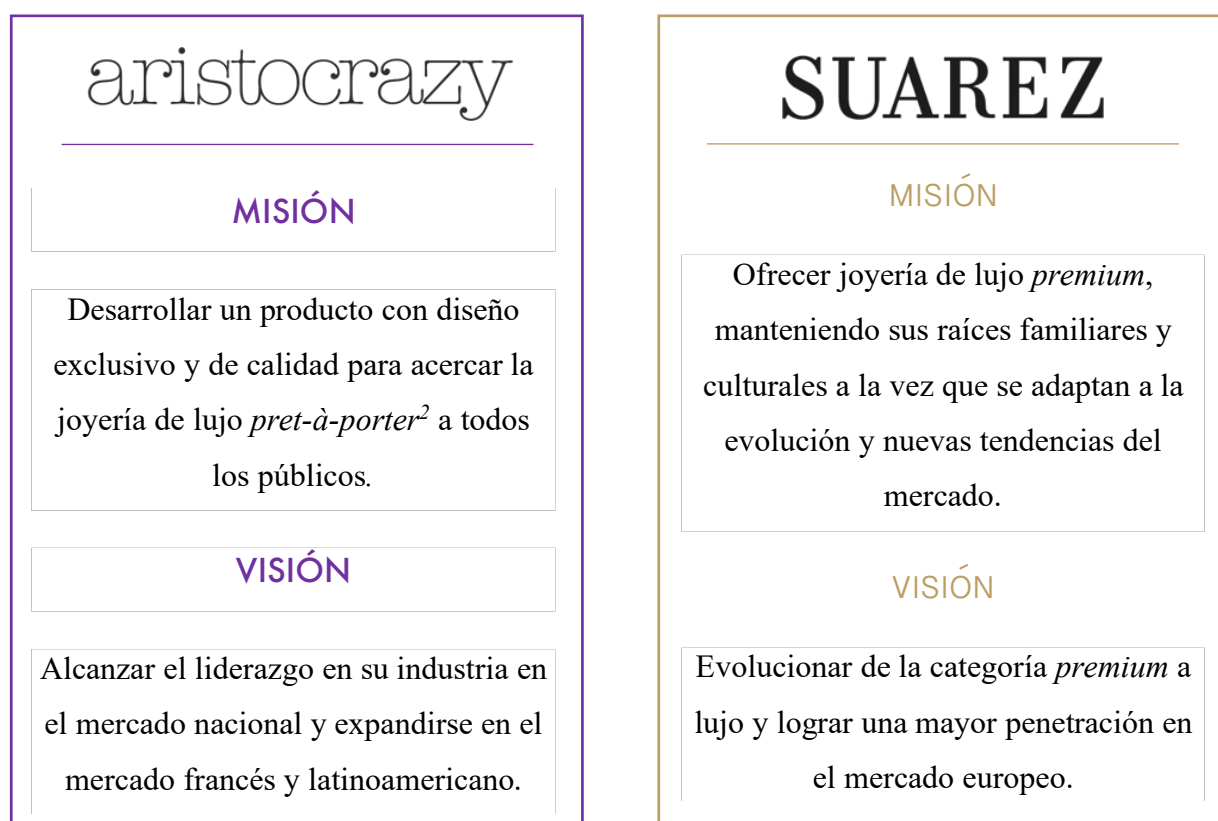


Figura 5. Definición de la misión y visión de las empresas del Grupo Suárez. Elaboración propia. A partir de (Hernández, 2018).

El 2015 también significó un punto de inflexión para la historia del grupo, pues introdujeron su primera marca en el comercio en línea. Este canal ha dado acceso a ambas marcas a nuevos mercados sin la necesidad de estar presentes físicamente. Además, ha contribuido, en el caso de Suárez, a su actualización y reinención del concepto que entendían por su marca y público objetivo -que se explicará en mayor detalle en el apartado 7 “Consumidor”. A modo de ejemplo, en Barcelona se inauguró un nuevo concepto de tienda, que más tarde se trasladó al resto de tiendas físicas por España (Suárez, 2020).

Después de haber hecho un breve recorrido por los hitos más significativos de su historia, es importante tener en cuenta sobre qué valores se sustenta el grupo (2019):

- **Excelencia:** Presente en todos sus procesos. Desde la elección de sus materias primas de mejor calidad, la capacidad de implementar su saber hacer en los procesos de diseño y fabricación y el mejor servicio de atención al cliente.
- **Innovación:** En cuanto a anticiparse y buscar nuevas tendencias. Además, cuenta una gran creatividad a la hora de plasmarlas en sus piezas de estilo único y singular.
- **Visión largo placista:** Desean continuar siendo un negocio familiar, actualizado a los nuevos tiempos, pero sin renunciar a sus tradiciones ni ceder a presiones urgentes. Además de expandirse por el mercado internacional.
- **Integridad:** Ser siempre transparentes y creíbles frente a sus grupos de interés. Intentan alcanzar la máxima satisfacción de sus consumidores; motivar a sus más de 170 empleados (Statista, 2019) en su formación y desarrollo, tanto profesional como personal; y cumplir con sus proveedores. Es decir, que todos sus grupos de interés vean que detrás de un nombre, hay un equipo humano en el que pueden confiar plenamente.

En definitiva, el Grupo Suárez ha demostrado ser fiel a sus valores y a la vez ser capaz de evolucionar y adaptarse al consumidor actual. De no haber respetado las premisas seguidas desde sus inicios y su modelo de negocio familiar, la historia hubiera sido diferente. Contar con un gran conocimiento en el sector, proveedores internacionales de materiales de primera calidad y un equipo de exquisitos artesanos que conocen sus técnicas tradicionales, les ha ayudado a construir un armazón sólido e irremplazable, que les diferencia y protege de su competencia.

4.3.6. Competencia

Tras haber realizado el análisis comparativo de los precios de las dos marcas del Grupo Suárez y de gran parte de su competencia, este apartado se centrará más en otros aspectos que las diferencian.

A. Aristocrazy

Como se mostraba en la Figura 4 (página 38), Aristocrazy se enfrenta a dos grandes competidores directos: Tous y Pandora, de orígenes español y danés, respectivamente. Ambos competidores cuentan con una mayor antigüedad y asentamiento en el mercado. Tous nació en 1920, pero tardó 70 años, hasta 1996, en empezar a operar de manera internacional. Hoy se

encuentra en 53 países repartidos por cuatro continentes (Tous, 2020). Pandora cuenta con menos años de experiencia, se puso en marcha en 1982, pero antes de cumplir 20 años ya inició su expansión internacional, en 2003, operando hoy en más de 100 países de los seis continentes (Pandora, 2020). A pesar de su juventud, Aristocrazy ha iniciado su internacionalización con mayor brevedad y espera seguir manteniendo un alto ritmo para llegar a más países a través de los dos canales que utiliza: físico y en línea.

Respecto a los productos que ofrecen, Pandora ha destacado por sus icónicas pulseras de *charms*, mientras que Tous ha optado por no focalizar su atención en un determinado producto y ofrecer a sus consumidores una amplia gama de productos. Por ejemplo, en el 2000 diversificó su oferta produciendo también artículos de marroquinería. Podríamos decir que, teniendo en cuenta el precio, país, origen, antigüedad, tradición, cultura y surtido de productos, Tous es un competidor bastante más fuerte que Pandora, con características más similares a Aristocrazy.

En cuanto a precio (Tabla 4, página 38), las tres marcas tienen mínimos y máximos parecidos. Desde aproximadamente 15€, hasta 1.700€ Pandora, 1.999€ Aristocrazy y 3.845€ Tous. Teniendo en cuenta esta variable, Aristocrazy se sitúa entre sus dos mayores competidores. Sin embargo, la imagen percibida por el es diferente (Figura 5), Aristocrazy ocupa el primer puesto. Majorica y Swarovski se han descartado como competidores potentes, al tener unos precios máximos bastante más bajos.

Por otro lado, es interesante hablar de productos sustitutivos. En este caso, las marcas suplementarias a Aristocrazy serán aquellas de bisutería de alta gama. Se han identificado Uno de 50 y Luxenter, debido a que ambas marcas son de origen español y están presentes en algunos de los mercados internacionales que Aristocrazy abarca.

Sin embargo, Aristocrazy ha conseguido alcanzar el éxito de manera rápida y sostenible gracias a la amplia gama de productos que ofrece con un gran rango de precios amplio. Asimismo, logra diferenciarse de sus competidores por el modelo de negocio familiar de Suárez, que les ha proporcionado una demanda consistente y buena respuesta de sus consumidores desde el primer día, facilitando la salida de sus colecciones.

B. Suárez

Como se comentó con anterioridad, Suárez se encuentra en el nivel *premium*, compitiendo frente a grandes marcas nacionales y extranjeras como Yanes, Rabat y Bvlgari. Respecto al precio, Suárez se sitúa por debajo de estas marcas, pese a ofrecer similar, o incluso superior, calidad. No obstante, los competidores de Suárez tienen mayor presencia internacional, razón por la que creemos que la firma escogió esa estrategia de precio.

Después de un análisis más exhaustivo, se han considerado como competidores más fuertes a Rabat y Yanes. Bvlgari es el que mayor implantación tiene nivel mundial y ofrece unos productos con una estética y estilo muy definidos y reconocibles. Mientras que las otras dos marcas ofrecen un surtido de productos, estilo y calidad bastante más similares a Suárez, aunque cuentan con precios máximos bastante más elevados que esta última.

Llama la atención la diferencia de fechas en las que se fundaron estas firmas: Yanes en 1881, Suárez en 1943 y Rabat en 1977. *¿Cómo ha conseguido Rabat estar a la altura de dos grandes referentes en el sector español en tan poco tiempo?* Tras investigar en sus páginas se ha detectado que Rabat es la única marca distribuidora oficial de la marca de relojería Rolex, lo que le proporciona caché y funciona como gancho para atraer a estos consumidores. A diferencia de Rabat, Yanes y Suárez presentan una imagen única sin asociarse a otras compañías.

Además del motivo expuesto anteriormente, Yanes y Suárez utilizan una política de distribución muy similar, su tienda insignia en Madrid y los grandes almacenes El Corte Inglés. Pero Yanes también distribuye a través de tiendas multimarca localizadas en algunos puntos de España, como por ejemplo Valencia o Gijón. Ya en 1980, Yanes ya identificó la necesidad de ofrecer productos de mayor accesibilidad para sus consumidores más jóvenes, aunque en lugar de desarrollar otra marca independiente, creó una línea de productos denominada Yanes Young (Yanes, 2020).

Suárez ha sabido diferenciarse de Yanes a la hora adaptarse a los nuevos tiempos, ha apostado por internacionalizar su marca sin presencia física en el extranjero a través de su comercio en línea, y dándose a conocer con un buen uso de sus RRSS y aceptando trabajar con *influencers*. Si se compara la evolución de las dos marcas durante la última década, Suárez ha puesto mucho más empeño en actualizarse al mercado y al nuevo consumidor. Lo que podría parecer una

ventaja, la antigüedad de la marca, podría terminar convirtiéndose en una debilidad si no se aprovecha correctamente y la marca quede obsoleta.

Al situarse justo al inicio del rango *Premium*, Suárez tiene que enfrentarse a marcas de rango inferior que ofrecen algunos productos de una categoría más elevada. Continuando con el análisis realizado previamente (Tabla 4, página 38), el competidor más cercano a Suárez es Tous. Aun así, los productos son muy diferentes, por lo que no es probable que Tous suponga una amenaza para la firma, que además inteligentemente ha posicionado a su marca más joven Aristocrazy como competidor directo de esta.

Paralelamente, como productos sustitutivos se han considerado los relojes inteligentes. Aunque esto supone una amenaza más bien enfocada a la relojería, que no es su sector clave. Un ejemplo de ello es el reloj con tecnología aplicada Apple Watch (229 y 1.599 euros), el cual además se ha aliado con marcas como Hermès o Nike para el lanzamiento de ediciones limitadas (Apple, 2020). Este competiría con Suárez, por el rango de precios en los que se mueven sus relojes: entre 995 y 3.995 euros, sin tener en cuenta las marcas ajenas que distribuye.

En definitiva, el hecho de haber confiado en el modelo familiar que definió el grupo desde sus inicios, ha permitido que el diseño de joyas dependa únicamente de miembros de la compañía, con libertad para desarrollar piezas únicas y exclusivas, que, junto a la construcción de una estrecha relación con sus proveedores, les otorga una gran capacidad de negociación de precios competitivos, tanto para pequeñas como grandes colecciones.

4.3.7. Consumidor

Entorno al 2010, el Grupo Suárez vio la oportunidad de dirigirse a un público objetivo más amplio a través del lanzamiento de una nueva marca más asequible: Aristocrazy. A continuación, una descripción personalizada de los perfiles de consumidor del Grupo Suárez:

Hombre tradicional de familia

Carlos, 59 años.

Estudió Derecho en la Universidad de Navarra.

Actualmente, socio en un prestigioso despacho de abogados en Madrid.

Renta alta.

Casado desde hace 33 años. Tanto para sus anillos de compromiso, como para el anillo de pedida de su mujer, confió en Suárez.

Padre de tres hijas, de edades de entre 23 y 29 años. A día de hoy, sigue siendo fiel a la marca, a la que acude físicamente en búsqueda de la asesoría del equipo para escoger regalos para celebrar fechas significativas, como cumpleaños, graduaciones o la boda de la primera de sus hijas.



Millennial Mom / Fashionista

Eugenia, 32 años.

Graduada en Administración y Dirección de Empresas en CUNEF y en un máster en Gestión de Marcas de Lujo en el Istituto Marangoni de Milán.

Casada con un ingeniero y madre de un niño de dos años.

Apasionada por el arte, la moda y las redes sociales.

Actualmente, se dedica a cuidar de su bebé, pero debido a su eficiente uso de RRSS es contactada por marcas de moda, maquillaje o decoración para acudir a sus eventos.

Renta media-alta.

Acudió al estudio *sur mesure* de Suárez para diseñar los pendientes que lució el día de su boda. Donde también compró sus anillos de compromiso y, más adelante, un colgante para el bautizo de su bebé.

Le encanta estar a la última y para ello recurre a las frescas colecciones de Suárez y, en ocasiones, de Aristocrazy, donde encuentra artículos más asequibles que combinan las tendencias de la temporada con la tradición del grupo en el que confía plenamente.



Madre trabajadora con buena posición

Carmen, 47 años.

Estudió Medicina en la Universidad de

Córdoba y ahora es cardióloga en el Hospital Universitario de Reina Sofía.

Renta media-alta.

Casada y madre de dos hijas de 15 y 17 años.

A pesar de no tener cuenta en redes sociales, se mantiene al día de las marcas de moda a través de prensa física, como revistas (ej. Vogue, Elle o Hola), y lo que le comunican sus niñas -a quienes intenta sorprender en cada evento importante con algo que anhelan. Para sus últimos cumpleaños y navidades les ha regalado varios artículos de Aristocrazy: pulseras y colgantes, principalmente.

No suele comprarse cosas de elevado precio a sí misma porque sí. Pero, hace dos años decidió comprarse por su 45 cumpleaños un reloj de la marca Hublot que vio en la tienda insignia de Suárez durante un viaje a Madrid.



“Acaba de cobrar”

Ana, 24 años.

Estudió la carrera y el máster de Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Valencia. Una vez terminados sus estudios, entró en una consultora como Trainee Consultant.

Renta media-alta.

Aún vive con sus padres, quienes le consienten sólo algunos de los caprichos que se le antojan. Por ello, decidió invertir parte de su primer sueldo en darse un capricho, y se compró un anillo de Aristocrazy con el que llevaba soñando meses, a juego con los pendientes que le regaló su grupo de amigas por su cumpleaños.

Es adicta a las RRSS y sigue a una gran variedad de cuentas y marcas. Tiene unos gustos muy diversos, pero a la vez es muy exigente, por lo que no dudará en cambiarse a la competencia si no está contenta con el servicio que le hayan ofrecido.



Nuevo rico, de gustos cuestionables

Ignacio, 27 años.

Estudió el doble grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales y Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE).

Recién graduado se mudó a Londres, para trabajar en el departamento de M&A de un Banco de Inversión. Pasados dos años, pidió el traslado a Madrid y ascendió en la jerarquía empresarial. Se encuentra en su mejor momento profesional.

Renta alta.

Era soltero hasta que volvió a Madrid y conoció a su novia con la que apenas lleva un año y a la que intenta sorprender en numerosas ocasiones con lo más caro que encuentre en la tienda de una marca de joyería de moda...ni recuerda su nombre (Aristocrazy).



One-timer

Mónica, 40 años.

Estudió Educación Infantil en la Universidad de Granada y desde entonces ha trabajado en diferentes guarderías y colegios.

Renta media.

Divorciada de un guardia civil, con el que tuvo un niño hace doce años.

Preocupada por darle todo lo necesario a su hijo, llegar a fin de mes.

Por su 40 cumpleaños, se auto-regaló un colgante de plata de una nueva joyería de la que todo el mundo habla (Aristocrazy). Quedó alucinada con los productos, la tienda, la atención personalizada que recibió e incluso el embalaje. Sin duda alguna, un evento puntual que no volverá a vivir hasta dentro de años.



Después de haber creado seis personajes que representen los segmentos de mercado en los que se encuentran los actuales consumidores del Grupo Suárez, y haber tenido en cuenta sus características demográficas y psicográficas, se puede extraer una idea más clara del público objetivo al que se dirigen Aristocrazy y Suárez.

Los consumidores de ambas marcas pertenecen a una clase social media alta, disponen de una renta media o alta, tienen estilo y están al día de las tendencias de la temporada y las marcas que las incorporan en sus productos. A continuación, se procederá a hacer un análisis más detallado de los matices más relevantes.

La primera variable en la que se encuentra una mayor diferencia es la edad de sus consumidores. Aristocrazy está dirigido a un segmento poblacional más joven, de entre 15 y 35 años, que se corresponde con las generaciones Z e Y. Mientras que Suárez es consumido por personas de 25



Figura 6. Público objetivo de Aristocrazy y Suárez según el análisis previo. Elaboración propia.

años en adelante, por lo que está más enfocado en las generaciones Y, X y *Baby Boomers*. Esto resulta un poco sorprendente para el analista inexperto, por lo general, se asocia a la joyería Suárez con un público objetivo de edad más avanzada. Sin embargo, en el 2015 la marca lanzó el concepto de la nueva mujer Suárez que se inclina por “mujeres jóvenes, preparadas, dinámicas, elegantes, sofisticadas, pero [a la vez], casual y cercanas” (Hola, 2016).

En segundo lugar, se ha encontrado una tendencia respecto a la renta. Existe una correlación positiva entre la edad, formación profesional y la renta. Es decir, a mayor edad y estudios, mayor renta. Mientras que Aristocrazy será más accesible, Suárez sólo estará al alcance de personas que tengan una renta más alta, por lo general, superior a la renta media de su edad.

En tercer lugar, se ha detectado que, tanto para Suárez como para Aristocrazy, existen compradores que no son los consumidores finales del producto. Como el padre, la madre o el novio que compra algo para su pareja o familia.

- Los millennials en el público objetivo Suárez

Entre los perfiles descritos anteriormente, se ha percibido que tres de ellos son millennials. Es decir, un 50% de su público objetivo pertenece a esta generación, por lo que deben ajustarse a sus gustos y necesidades para no sólo atraerles, sino también complacerles. Entre los millennials descritos se identifican tres de los sub-segmentos que fueron explicados en el apartado 2.1. Estos son: la madre millennial, el auténtico millennial y el exitoso hombre de negocios.

La **madre millennial** -Eugenia- será el miembro más fiel y de mayor edad de la generación. Tendrá un hábito de compra más frecuente en Aristocrazy y en ocasiones en Suárez, para ver en persona las nuevas colecciones que vio en internet. Sin embargo, siempre recurrirá a Suárez para encontrar las joyas que lucirá en ocasiones especiales. A veces, se pueden encontrar embajadoras de la firma bajo este perfil, como la anteriormente mencionada, María Fernández Rubiés.

En segundo lugar, por orden de prioridad, el más joven y representativo de esta generación, el **auténtico millennial**, Ana. Este caso está predominado por el género femenino, pues será quien compre y utilice el producto escogido. Al estar en su primer trabajo, pero todavía depender de sus padres, tendrá una renta un poco por encima de la renta media de su edad. Adquirirá los caprichos que se le antojen con un límite, pues estará controlada por sus progenitores para que no se exceda demasiado y aprenda a gestionar su dinero. En principio acudirá a Aristocrazy, pero es probable que, con los años y al aumentar su renta, termine acudiendo también a la marca matriz del grupo. Como se mencionó anteriormente, este perfil tendrá menos escrúpulos a la hora de cambiarse a la competencia o criticar públicamente su insatisfacción con la marca vía RRSS. Por lo que, se recomienda prestarles especial atención e intentar que su nivel de satisfacción sea lo más elevado posible, ya que constituirán uno de los grupos de consumidores potenciales de la marca Suárez.

Por último, se ha identificado al **joven y exitoso hombre de negocios**, Ignacio. Este desconoce por completo el sector de lo que esté comprando, y no se esforzará en informarse sobre ello. Esto se debe, principalmente, a que lo que adquiera será un regalo para otra persona. Al no ser

él el consumidor final y tener dinero suficiente, se guiará por su intuición de calidad-precio, y comprará lo que tenga el precio más alto de la marca que le hayan recomendado. Que, desafortunadamente, podrá no ser lo más indicado. Se dirigirá a Aristocrazy antes que a Suárez, porque a pesar de tener ahorros suficientes para acceder a la marca *Premium* del grupo prefiere ahorrar y gastarse el dinero que ha conseguido con su esfuerzo en él mismo. Este perfil también podría formar parte del conjunto HENRYs. A su edad dispone de una renta superior a la media y se espera que siga aumentando en el futuro, y, por tanto, se convertirá en un consumidor más interesante para el grupo.

- Consumidores potenciales

Por otro lado, se han identificado como consumidores potenciales a los sub-segmentos restantes de la generación millennial: el Anti-millennial y el Green millennial.

No serán un público objetivo fácil para el grupo, pues no se sienten atraídos por las marcas, ni siguen las nuevas tendencias de la temporada. Su decisión de compra suele guiarse por la utilidad del producto y la relación calidad-precio que encuentren más atractiva. En lugar de artículos físicos, valoran mucho más las experiencias, por ejemplo, preferirán un viaje con su familia y/o amigos por 3.000€ a comprar una joya por ese precio. Además, están muy concienciados con el mundo que les rodea, tanto con la sociedad como con el medioambiente.

Por lo que, para aproximarse a ellos, el Grupo Suárez tendrá que modificar significativamente su servicio para que sea más percibido por una experiencia que por una compra de un producto. Asimismo, tendrá que hacer mayor referencia a la sostenibilidad, tanto a nivel social como medioambiental. Por ejemplo, podrían hacer mayor hincapié en la descripción de sus productos de su acción responsable con el medio ambiente y la legislación con el destino de origen. O hacer más visible los proyectos de RSC que lleva a cabo su Fundación, como su colaboración con ONGs como la Asociación Mensajeros de la Paz de Padre Ángel o el programa de becas en el Istituto Marangoni para impulsar el talento de estudiantes españoles en el diseño de joyas (Suárez, 2020).

En definitiva, es posible que el Grupo Suárez haya identificado estos potenciales consumidores y se encuentre trabajando para captar su atención e incorporarlos a sus ventas, aunque sea como el ejemplo *one-timer* que se presentó en el análisis.

En conclusión, el Grupo Suárez ha concentrado sus esfuerzos en dirigirse a un público objetivo muy bien definido. Además, cuenta con los mejores profesionales que no solo se encargan de diseñar joyas que sean atractivas y cumplan con la demanda de sus consumidores, sino que construyan una relación con el grupo e integren el ADN que les caracteriza y promocionen un estilo de vida (Arechabaleta, 2013).

4.3.8. Capacidades

Se ha decidido emplear la herramienta de la cadena de valor para identificar las capacidades del Grupo Suárez. De esta manera, se podrá observar cómo ha ido generando valor la compañía conforme se iban desarrollando los distintos procesos.

Tabla 10

Cadena de valor del Grupo Suárez

	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio y postventa
PRIMARIAS	Externalizada	Diseño Interno Producción Externalizada	Externalizada	Interna. Posición estratégica y atractivo diseño de sus tiendas y escaparates.	Servicio personalizado en tienda. Rápido y eficaz servicio de atención al cliente (reparaciones o devoluciones). Programas de fidelización (ej. Tummy Game)
SECUNDARIAS	Infraestructura de la empresa		Control y gestión total de la Familia Suárez.		
	Gestión de RRHH		Diverso y fuerte capital humano, comprometido y fiel a la firma.		
	Desarrollo de Tecnología		Innovación como uno de sus pilares. Gran inversión en I+D, pero sin perder la esencia de su producción artesanal.		
	Aprovisionamiento		Buena relación y capacidad de negociación con sus proveedores.		

Nota: Elaboración propia a partir de la información aportada en los apartados anteriores.

A. Actividades primarias

Logística Interna: Está totalmente exteriorizada. De lo único que se encargará el equipo Suárez será de escoger las materias primas. Una vez escogidas, contratará a terceros para transportar, almacenar y organizar la mercancía en sus almacenes.

Operaciones: El Grupo Suárez decide todo sobre su empresa, pero delega en sus diseñadores creativos internos, el diseño de sus nuevas colecciones. Cuando los bocetos hayan sido revisados y el prototipo haya llegado a su versión definitiva este será trasladado a artesanos externos a la compañía para que los elaboren. Cuando se obtengan los productos terminados serán sometidos a varios controles de calidad: realizados por los emisores y receptores del producto. Pasado ese control, se almacenará y estará listo para su venta.

Logística Externa: El Grupo Suárez contrata a empresas externas. Dependiendo del destino del pedido, se ocupará: SEUR, distribuidora de pedidos por la Península Ibérica, UPS por Francia y FedEx a nivel internacional. Mientras que, del aprovisionamiento y gestión de *stock* se encargarán los encargados del almacén y tienda de las firmas.

Marketing y Ventas: El Grupo Suárez ha ahorrado en publicidad gracias a la estratégica posición y atractiva estética de sus puntos de venta físicos. Además, esto les ha ayudado a estar en el lugar y momento preciso para facilitar la compra a sus consumidores. Han sido consistentes con la estética de sus tiendas y servicio personalizado al cliente. Por otro lado, hace un buen uso de sus RRSS -totalmente gratuitas- y cuenta con el apoyo de *influencers* y embajadoras con las que ha establecido estrechas alianzas para darse a conocer. El medio publicitario más utilizado son las revistas de moda mencionadas en el apartado "Publicidad". En menor medida, también han estado presentes en eventos puntuales como la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid o las emblemáticas *shopping nights* españolas.

Servicio y Postventas: Si algo caracteriza al Grupo Suárez, es el personalizado servicio que reciben sus clientes por parte de su equipo de profesionales. Los dependientes en tienda siguen estrictas pautas y ayudan al cliente atentamente para llegar a encontrar aquella joya con la que se sienta a gusto e identificado. Por otro lado, si hubiera algún problema de calidad, el cliente contará con una garantía. El equipo le escuchará con atención, le propondrá una solución lo antes posible e investigará por qué se ha cometido ese error para intentar evitar que se repita. Es decir, el servicio previo y posterior al momento de compra será exquisito. Asimismo, intenta incrementar la fidelidad de sus clientes de distintas maneras, como ejemplo el *Tummy Game* descrito en el apartado "Publicidad".

B. Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa: El Grupo Suárez sigue estando gestionado por la familia que lo constituyó. Aunque se han ido incorporando miembros ajenos a la familia en puestos de alto nivel, como es el caso de sus CEOs: Anne Delmas (2017) en Suárez y Borja Zamacola (2019) en Aristocrazy. Sin embargo, la familia sigue teniendo una alta capacidad de decisión en todos los ámbitos de la empresa al ser los únicos accionistas.

Gestión de RRHH: Si han conseguido que el cliente tenga un trato excepcional es gracias a la minuciosa selección de su personal de RRHH. Todo personal en la empresa es educado en la filosofía en las que ambas marcas se apoyan y tienen que ser capaces de sentirse cómodos con ella. Una vez comprendida, serán capaces de transmitir esos valores en su trabajo y preservar la consistencia de las marcas. Cabe destacar, que los comentarios de los empleados publicados en la web Glassdoor son en su mayoría positivos. Hablan del buen trato que recibe el personal, la cercanía y respeto que demuestra siempre la compañía y los descuentos de entre 15 y 5% que reciben.

Desarrollo de Tecnología: Uno de los pilares fundamentales del grupo es la constante innovación, aplicando las últimas tecnologías en todos sus procesos para hacerlos más eficientes. En el proceso de producción el nivel tecnológico se mide con mayor precaución, pues siempre ha de mantenerse el saber hacer artesanal que tanto les caracteriza.

Aprovisionamiento: Cuentan con proveedores de confianza, con los que llevan trabajando desde el inicio de su primera marca. Por tanto, ya conocen el saber hacer y estilo del grupo. Aun así, se han ido diversificando paulatinamente para reducir riesgos. La estrecha relación que han ido construyendo a lo largo de los años les ha proporcionado capacidad de negociación frente a sus proveedores tanto para pequeñas como para grandes colecciones.

En definitiva, se genera valor en todos los puntos de la cadena. Pero sin duda alguna, ha sido gracias a la continuación como empresa familiar. Esto les permite gestionar y tomar control desde el más mínimo detalle hasta las decisiones más importantes. En pocas palabras, cuentan con materias primas originales de primera calidad; los mejores profesionales artesanos y empleados que están altamente cualificados y comprometidos con la marca; la alta demanda y fidelidad de sus clientes; y un posicionamiento físico y en línea estratégico y atractivo muy eficaz. Es decir, la familia Suárez ha sabido delegar en lo necesario, sin perder el liderazgo.

5. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado, se explicarán las conclusiones extraídas sobre los retos actuales y futuros a los que se enfrentan las marcas de lujo y cómo abordar cada uno de ellos. Se tomará de referencia el caso de estudio del Grupo Suárez para garantizar una comprensión más sencilla.

Conclusión 1

Desde el inicio de la investigación, se detectó disparidad sobre los rangos de edad que definen la Generación Y. Tras leer diversas fuentes, se escogieron aquéllas de mayor confianza y se determinó que la generación millennial comprende la población nacida entre 1980 y 1995 y está compuesta por distintos sub-segmentos. Además, se observó que esta generación puede llegar a constituir casi la mitad del consumo de productos de lujo en menos de cinco años.

Recomendación 1

Los números demuestran que las marcas de lujo no tienen opción de prestarle o no atención al nuevo consumidor que engendra la generación millennial. Por tanto, han de tener muy claro quiénes la componen, sus características y cuáles son sus preferencias para entender a qué sub-segmentos pertenece su público objetivo y cuáles pueden constituir sus potenciales consumidores para dirigirse a ellos correctamente. Sería recomendable también empezar a explorar sobre la siguiente generación, la Z, pues sus individuos más mayores comparten rasgos con los millennials más jóvenes, y, por ende, serán un potencial público objetivo al que atraer. El Grupo Suárez ha demostrado su adaptación lanzando Aristocrazy, una marca muy alineada con los deseos de esta generación: joyería de calidad que incorpore las tendencias de la temporada a un precio accesible, la opción de personalizarla y una excelente experiencia de compra a través de sus dos canales, físico y en línea.

Conclusión 2

Sin duda alguna, uno de los desafíos más complejos para las marcas de lujo ha sido la adaptación a las nuevas tecnologías. En un principio, se respiraba cierta desconfianza en ellas, en especial en las RRSS y en la idea del comercio en línea. Temían que, la sobreexposición de sus productos o su venta con un único requisito, tener conexión a internet, acabasen

desprestigiando su marca. Finalmente, la mayoría reaccionó y dichas empresas concluyeron que no acogerlas podría suponer quedarse en el olvido.

Recomendación 2

Actualmente, casi todas las marcas de lujo tienen al menos una cuenta en RRSS. Se considera que aquéllas que no la tienen, están dejando escapar un medio publicitario extremadamente útil, eficiente y rentable y capaz de generar un gran impacto de manera totalmente gratuita. Debido a la globalización, la internacionalización estará en los planes de muchas marcas de lujo, por lo que el comercio en línea sería la alternativa idónea para expandirse por otros mercados sin necesidad de estar presentes físicamente. Como lo ha hecho Suárez por Europa, EEUU y Latinoamérica.

Conclusión 3

El mayor reto al que se enfrentan las marcas actualmente es la crisis económica causada por la pandemia del coronavirus. Esta azotará la economía global, y muy gravemente al sector de lujo.

Recomendación 3

Desgraciadamente, es la segunda recesión agresiva a la que se enfrenta el mundo en menos de 15 años. Sin embargo, a pesar de las circunstancias, es el momento luchar y demostrar que existen alternativas para sobrevivir. En línea con sus valores, el Grupo Suárez demostró su valentía, intuición y capacidad de adaptación e innovación cuando lanzó Aristocrazy en el 2010, en plena de la crisis financiera. No solo consiguió resistir, sino que supo reinventarse y apostar por una nueva marca que ofrecía un concepto de joyería de lujo diferente dirigida a un público objetivo más extenso, sin desprestigiar su marca inicial.

Conclusión 4

En línea con la tercera conclusión, la Generación Y ya contaba con una gran conciencia social antes de la pandemia, por lo que, después de ella será mucho más elevada.

Recomendación 4

Las marcas tendrán que hacer mayor hincapié en sus políticas de RSC. No solo valdrá con llevarlo a cabo, sino que tendrá que darles la visibilidad suficiente, pero sin aletargar a sus consumidores, para que estos sean conscientes de los valores y la buena voluntad detrás de los productos y/o servicios que ofrecen las marcas. A modo de ejemplo, el Grupo Suárez menciona en la descripción de sus productos que el uso y trazado de sus materias primas ha sido certificado por el Proceso de Kimberley³.

Conclusión 5

Los millennials valoran muy positivamente que las marcas actúen de manera sostenible. Se ha considerado que el sector en cuestión, la joyería de lujo, ya es un sector sostenible por su naturaleza. Esto se debe a que una joya de calidad duración indeterminadamente extensa y puede ser heredada de generación en generación,

Recomendación 5

Tras observar que las marcas de joyería del sector ya juegan con ventaja, sería un buen propósito incorporar la sostenibilidad en todos sus procesos para conseguir un desarrollo más eficiente, económico y respetuoso con el medioambiente. El Grupo Suárez ya ha proclamado estar a favor de la protección del medioambiente adaptando su *packaging* a uno más ecológico.

En definitiva, el Grupo Suárez no sólo puede ser considerado un referente en el sector de la joyería por su saber-hacer, sino por su ingeniosa manera de actuar y adaptarse a los desafíos que ha supuesto el SXXI. Su espíritu innovador y creatividad le han ido asegurando una prometedora visión a largo plazo que han ido adquiriendo a la vez que se amoldaban a los retos que se les iban presentando. En ningún momento dejaron de sorprender en cada colección ni dejaron de transmitir la confianza y cercanía que les caracteriza al ser una empresa familiar.

³ Iniciativa para asegurar que los diamantes no han sido extraídos de países en guerra (MDD, 2011)

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acebes, B., & Montanera, R. (2019). *IAB_Spain*. Obtenido de Estudio Anual de Redes Sociales 2019: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- AIMIA_Inc. (2012). *Metro Study*. Obtenido de “Born this Way: US Millennial Loyalty Survey”:http://www.metrostudy.com/wp-content/uploads/2016/12/Metrostudy_Millennials_Webinar_PPT_Slides.pdf
- Alegre, M. (2016). *El Economista*. Obtenido de Informalia: Isabel Preysler 'se venga de los joyeros Suáñez: <https://informalia.eleconomista.es/informalia/actualidad/noticias/7895615/10/16/Isabel-Preysler-se-venge-de-sus-antiguos-jefes-los-joyeros-Suarez.html>
- Alonso, T. (2019). *Fashion Network*. Obtenido de Aristocrazy se instala en Le Marais con su primera tienda en París: <https://es.fashionnetwork.com/news/Aristocrazy-se-instala-en-le-marais-con-su-primera-tienda-en-paris,1136422.html>
- Angioni, M., & Donini, F. (2017). Competitive Strategies in the Luxury Sector: a Qualitative Comparative Analysis on the Fashion Industry. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics* , págs. 20-26. Obtenido de Competitive Strategies in the Luxury Sector: a Qualitative Comparative Analysis on the Fashion Industry: http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2017_2/AngioniDonini.pdf
- Apple. (2020). *Apple*. Obtenido de Apple Watch: <https://www.apple.com/es/watch/>
- Arechabaleta, A. Á. (2013). *Markniac*. Obtenido de Aristocrazy: <https://www.markniac.com/afterwork-markniac-ainhoa-aristocrazy/>
- Aristocrazy. (2018). *Aristocrazy*. Obtenido de Aristocrazy Blog: Tummy Game: <https://blog.aristocrazy.com/index.php/2018/07/17/tummy-game/>
- Aristocrazy. (2019). *Aristocrazy*. Obtenido de Blog Aristocrazy: VFNO 2019: <https://blog.aristocrazy.com/index.php/2017/09/04/aristocrazy-vfno/>

- Aristocrazy. (2020). *Aristocrazy*. Obtenido de Home: <https://www.aristocrazy.com/es/Home>
- Aristocrazy, B. (2017). *Blog Aristocrazy*. Obtenido de Conoce a las Aristocrazy Girls: <https://blog.aristocrazy.com/index.php/2017/10/05/conoce-a-las-aristocrazy-girls/>
- Armendáriz, E., & Becedas, M. (2019). *ADEFAM*. Obtenido de La familia Suárez, propietaria del grupo suárez, recibió anoche en madrid el premio adefam a la familia empresaria del año: <https://www.adebam.com/wp-content/uploads/20190326-NP-La-familia-Su%C3%A1rez-due%C3%Blos-de-Su%C3%A1rez-y-Aristocrazy-Premio-Familia-Empresaria-del-A%C3%Blo-de-ADEFAM.pdf>
- Axa. (2020). *Axa*. Obtenido de Que le espera al sector de la joyería en España: <https://axaxl.com/fast-fast-forward/articles/que-le-espera-al-sector-de-la-joyeria-en-espana>
- Barton, C., Fromm, J., & Egan, C. (2012). *BCG* . Obtenido de BCG Publications: The Millennial Consumer. Debunking Stereotypes.: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2012/millennial-consumer.aspx>
- Beauty_Proof. (2019). *Beauty Proof*. Obtenido de Puig lanza la línea de fragancias de la firma de joyería Aristocrazy: <http://www.revistabeautyprof.com/es/notices/2019/11/puig-lanza-la-linea-de-fragancias-de-la-firma-de-joyeria-aristocrazy-73020.php#.XpBMPtMzZhA>
- Benavent, V. (2019). Harper Bazaar. Obtenido de Los 10 grandes momentos de Karl Lagerfeld, el maestro que siempre dijo lo que pensaba: <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/ocio/a21761263/karl-lagerfeld-mejores-momentos-carrera-muerte/>
- Borden, N. H. (1942). *The Economic Effects of Advertising*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Bourgeois, L. (2016). *Equifax*. Obtenido de HENRYs Represent a Starting Point, Not a Target Affluent Audience: <https://insight.equifax.com/henrys-represent-a-starting-point-not-a-target-affluent-audience/?intcmp=search>

- Bowman, & Johnson. (2016). El Reloj Estratégico. En L. Á. Martín, & J. E. López, *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TEORÍA Y APLICACIONES*. Pamplona: Thomson Reuters Ltd.
- Campuzano, S. (2015). *Expansión*. Obtenido de Cómo entienden el lujo los 'millennials': <https://www.expansion.com/directivos/2015/11/26/5657787c268e3e82368b4626.html>
- Cevallos, J. (2019). *Moda Es*. Obtenido de Aristocrazy suma y sigue: entra en Moraleja Green: <https://www.modaes.es/empresa/aristocrazy-suma-y-sigue-y-entra-en-moraleja-green.html>
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: John Wiley & Sons .
- Comisión_Europea. (2019). *Comisión Europea*. Obtenido de Spain Erasmus Factsheets: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-annual-report-factsheets-spain_en
- D'Arpizio, B. C., Levato, F., & Montgolfier, J. d. (2020). *Bain & Company*. Obtenido de Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods: <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>
- Deloitte. (2019). *Deloitte*. Obtenido de Consumer Business Articles: El Top 100 de la industria del lujo: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-luxury-goods.html>
- Diario_Córdoba. (2019). *Shopping Night Córdoba*. Obtenido de Aristocrazy: <https://shoppingnightcordoba.es/tienda/aristocrazy/>
- El_Corte_Inglés. (2019). *El Corte Inglés*. Obtenido de Marbella Shopping Night Out: <https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci/centros/centro-comercial-costa-marbella/eventos/marbella-shopping-night>

- El_Corte_Inglés. (2020). *El Corte Inglés*. Obtenido de Suárez: <https://www.centroscomerciales.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci/marcas/suarez>
- EuropaPress. (2017). *EuropaPress*. Obtenido de Economía: Joyería Suárez abre su tienda 'online' y ofrece financiación instantánea para San Valentín: <https://www.europapress.es/economia/noticia-joyeria-suarez-abre-tienda-online-ofrece-financiacion-instantanea-san-valentin-20170206173523.html>
- Falabella. (2020). *Falabella*. Obtenido de Aristocrazy: <https://www.falabella.com/falabella-cl/page/aristocrazy?staticPageId=3300007>
- Fisher, L. A., & Lee, K. (2020, Enero 28). *Harpers Bazaar*. Retrieved from 5 New Jewelry Trends to Try From the Spring 2020 Runways: <https://www.harpersbazaar.com/fashion/trends/g29038434/spring-2020-jewelry-trends/>
- Fundación_Telefónica. (2015). *Fundación Telefónica*. Obtenido de ¿Cómo ven los Millennials el mundo?: <https://www.fundaciontelefonica.com/noticias/como-ven-los-millennials-el-mundo/>
- Alonso, M. (2020). *Marketing Mix Turístico*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Goldman_Sachs. (2019). *Goldman Sachs*. Obtenido de Insights, Archive: Millennials: <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Growth, A. (2017). *Aventaja - Marketing & Sales Growth*. Obtenido de Comparativa Generaciones: Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z: <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>
- Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The Test of Two-Factor Theory. *The XIMB Journal of Management*, págs. 121-132.
- Gutiérrez, Á. (2017). *E-commerce News*. Obtenido de Joyería Suárez abre su boutique online internacional y ofrece financiación instantánea con Aplazame: <https://ecommerce->

news.es/joyeria-suarez-abre-boutique-online-internacional-ofrece-financiacion-instantanea-aplazame-54694

Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *Forbes México*. Obtenido de Seis rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Hancock, J. R. (2016). *El País*. Obtenido de Verne - ¿Pero, existen los Millennials?: https://verne.elpais.com/verne/2016/05/03/articulo/1462284105_813192.html

Hola. (2012). *Hola*. Obtenido de MBFWM: OI2912 - Aristocracy: <https://fashionweek.hola.com/madrid/fashion-week-madrid-2012-otono-invierno/cronicas/201202032004/fashion-week-madrid-aristocracy/>

Hola. (2015). *Hola*. Obtenido de Sassa de Osmá, así es la nueva mujer SUAREZ : <https://fashion.hola.com/tendencias/2015121562270/reforma-joyeria-suarez/>

Hola. (2016). *Hola*. Obtenido de lessandra de Osmá, derroche de 'glamour' en la inauguración de la nueva boutique Suárez: <https://www.hola.com/actualidad/2016042985485/inauguracion-boutique-suarez-alicante/>

INE. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Población residente por fecha, sexo y generación : <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9688>

I., P., & G., P. (2000). "Consuming Luxury Brands: the Relevance of the Rarity Principle". *Journal of Brand Management*, pp. 122-138 .

Kaifi, B., Nafei, W., & Khanfar, N. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, págs. 88-93.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan Page Ltd.

Lagerfeld, K. (2016). The meaning of luxury. (I. K. Euronews, Entrevistador) Obtenido de Euronews: This is how Karl Lagerfeld defined luxury:

<https://www.euronews.com/living/2019/02/19/this-is-how-karl-lagerfeld-defined-luxury>

Lau, R., & Ling, B. (2015). *Interbrand*. Obtenido de A New Perspective on Millennials Segmenting a Generation for Actionable Insights for Consumer Goods Companies and Retailers : <http://www.oracle.com/us/industries/consumer/interbrand-cg-retail-cx-wp-2400662.pdf>

Mannheim, K. (1952). El Problema de las Generaciones. En K. Mannheim, *Textos Clásicos - Reis N° 62* (págs. 276-322).

Melo, J. M. (2020). Marketing mix [Recorded by M. M. Alonso]. Madrid.

Méndez, M. J. (2018). ‘Elia, el Jardín entre Días’ o la colección de joyas de Suarez que reúne a Delpozo, Filip Custic y el mundo del cómic. *Vogue*.

Méndez, M. J. (2020). Cómpralo ahora o lámtalo siempre (edición marzo 2020). *Vogue*.

Middleton, V., & Hawkins, R. (1988). *Sustainable Tourism, a Marketing Perspective*. Oxford Woburn: Butterworth-Heinemann.

Millennial_Marketing. (2019). *Millennial Marketing*. Obtenido de Who Are Millennials: <http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>

Montero, E. (2017). *Eduardo Montero*. Obtenido de El caso Suárez: Legado de Delso: <http://www.edmontero.com/el-caso-suarez-el-legado-de-delso-i/>

Okonokwo, U. L. (2007). *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques*. London: Palgrave Macmillan.

Onno, A. (2020). *Hobe*. Obtenido de ¡Tendencias de joyas para Millennials! : <https://hobe.es/2020/01/27/tendencias-de-joyas-para-millennials/>

ONTSI. (2019). *red.es*. Obtenido de El último estudio sobre ecommerce B2C revela cómo consume la generación de Internet ¿Por qué los ‘millennials’ se han convertido en una obsesión para las marcas? : <https://www.red.es/redes/es/magazin->

red/reportajes/%C2%BFpor-qu%C3%A9-los-%E2%80%98millennials%E2%80%99-se-han-convertido-en-una-obsesi%C3%B3n-para-las-marcas

Pandora. (2020). *Pandora*. Obtenido de About the History: <https://www.pandora.net/en-ie/company/about/the-story>

Peña, E. (2020). ¿Quieres saber más sobre la creadora de Micuir? (FlashModa, Entrevistador)

Phau, I., & Prendergast G. (2000). "Consuming Luxury Brands: the Relevance of the Rarity Principle". *Journal of Brand Management*, págs. 122-13

Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications (2nd ed.)*. Edinburgh: Gate Pearson Education Ltd .

Posner, H. (2015). *Marketing Fashion*. Londres: Laurence King Publishing Ltd.

Puro_Marketing. (2019). *Puro Marketing*. Obtenido de La omnicanalidad, una obsesión para las marcas : puromarketing.com/13/32284/omnicanalidad-obsesion-para-marcas.html

Rabat. (2020). *Rabat*. Obtenido de Inicio: <https://www.rabat.net/en/>

Riaz, Waheed, & Tanveer. (Sin Fecha). Marketing Mix, Not Branding. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, págs. 43-52.

Hernández, C. (2018). Shoppers First Madrid - Case study: Aristocrazy. (Salesforce, Entrevistador)

Skytrax, P. (2019). *Qatar Airways*. Obtenido de Premios y Logros: <https://www.qatarairways.com/es-es/about-qatar-airways/awards/skytrax-2019.html>

Smola, K., & D.Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, págs. 363-382.

Statista. (2019). *Statista*. Obtenido de Número de trabajadores en la empresa Suárez de: <https://es.statista.com/estadisticas/536493/numero-de-trabajadores-en-la-empresa-suarez-trading-en-espana/>

- Suárez, J. (2015). *Navarra Capital*. Obtenido de Cómo lo hice: Aristocrazy: <https://forbes.es/emprendedores/43722/como-lo-hice-aristocrazy/>
- Suárez. (2020). *Joyería Suárez*. Obtenido de Inicio: https://www.joyeriasuarez.com/es/es_ES/faq.html
- Tous. (2020). *Tous*. Obtenido de Historia: <https://www.tous.com/us-en/about/historia>
- UMWW. (2015). *The Language of Content: 7th Wave*. Obtenido de Universal Media WW: <https://www.umww.com/um-in-the-news/ums-wave-8-reveals-new-language-of-content/>
- Vogue. (2018). La historia de cómo me hice un ‘piercing’ en Aristocrazy y por qué repetiría sin dudar. *Vogue*.
- Ward, D., & Chiari, C. (2008). *MPRA*. Obtenido de Keeping Luxury Inaccessible: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/11373/>
- Williams, L. (2020). *Instagram*. Obtenido de Lucy Williams: <https://www.instagram.com/lucywilliams02/>
- Yanes. (2020). *Yanes*. Obtenido de Historia: <https://yanesmadrid.com/es/content/historia-10>
- YoDona. (2015). *El Mundo*. Obtenido de Suárez inaugura su nuevo concepto de joyería en Madrid: <https://www.elmundo.es/yodona/2015/10/22/5628bd82ca47413c6f8b45ff.html>