



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICADE)

**LA ADOPCIÓN Y GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES EN  
LAS MARCAS DE LUJO:  
EL CASO DE LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA Y  
RELOJERÍA**

Autor: Almudena Gómez Domínguez  
Directora: Carmen Escudero Guirado

Madrid  
Junio 2021

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se investigará acerca de la adopción y gestión de innovaciones en el sector de la joyería y relojería. Y para analizar la situación actual, se verá cómo este sector, para permanecer en vanguardia, ha ido innovando desde su origen. Innovaciones que han afectado desde los materiales empleados para los diseños y creaciones, hasta la forma de comercializar los productos. Se adaptan y se orientan cuidando los gustos y tendencias de los consumidores. Se ha podido constatar a través del estudio de casos de relevancia, gracias tanto a un trabajo de investigación como las experiencias y opiniones de un trabajador con un cargo de relevancia en este sector en España.

**PALABRAS CLAVE:** joyería, relojería, lujo, innovación, digitalización, marketing, sostenibilidad, estrategia de innovación, tipos de innovaciones.

## **ABSTRACT**

This paper will investigate the adoption and management of innovations in the jewelry and watchmaking sector. And to analyze the current situation, we will see how this sector, to remain at the forefront, has been innovating since its origin. Innovations that have affected the materials used for designs and creations, as well as how products are marketed. They are adapted and oriented in order to take care of the tastes and trends of consumers. This has been verified through the study of relevant cases, thanks to both a work of research and the experiences and opinions of a worker with a relevant position in this sector in Spain.

**KEY WORDS:** jewelry, watchmaking, luxury, innovation, digitalization, marketing, sustainability, innovation strategy, types of innovations.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1. Propósito de la investigación y objetivos .....	6
1.2. Metodología .....	7
1.3. Estructura del trabajo .....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
2.1. Contextualización de la industria de la joyería y relojería de lujo (global, europea y nacional) .....	9
2.2. Breves reseñas históricas de la evolución de la innovación. El caso de Cartier, Chopard y Panerai. ....	15
2.3. Innovación y sus tipos en el sector de la joyería y relojería de lujo .....	18
2.4. Los retos de la innovación en el sector de la joyería y relojería de lujo .....	25
2.5. Impacto de la innovación en el sector de la joyería y relojería de lujo .....	27
<b>3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> .....	29
3.1. Diseño de la investigación .....	29
3.2. Técnicas cualitativas .....	30
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	34
<b>5. ANEXO</b> .....	36
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	46

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector del lujo en general, es un mercado cada vez más creciente y con más presencia global, ya que, la evolución de las economías florecientes de las clases medias, hacen que progresivamente se amplíen más los potenciales clientes de este sector.

Como veremos a lo largo de este estudio, el sector del lujo es un negocio que genera grandes ingresos y se encuentra ante la necesidad de evolucionar con la sociedad, las tendencias y los gustos de los consumidores.

*“El mercado de los artículos personales de lujo lleva desde 1996 creciendo a un ritmo 1,3 veces superior al del PIB mundial”* (Beaudray, 2020). El sector de lujo, como otros muchos sectores, ha experimentado dificultades durante la pandemia mundial. A pesar de ello, este mercado se ha comportado de forma satisfactoria y además, existen unas tendencias que apuntan a un gran optimismo en un plano general.

*“Dar prioridad a la innovación hoy es la clave para desbloquear el crecimiento después de la crisis”* (Bar Am, Furstenthal, Jorge, & Roth, 2020). McKinsey & Company realizó un estudio, involucrando a más de 200 empresas, en el que refleja que más de tres cuartas partes de ellas coinciden en que la crisis creará nuevas e importantes oportunidades de crecimiento. Según expone esta consultora estratégica global, debido a la crisis actual, se deben tomar las siguientes acciones: adaptar el núcleo para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes, identificar y abordar las nuevas áreas de oportunidad, reevaluar la cartera de iniciativas de innovación y por último, construir la base para el crecimiento posterior a la crisis con el fin de seguir siendo competitivos en el período de recuperación (Bar Am, Furstenthal, Jorge, & Roth, 2020).

A su vez, el consumo personal ha aumentado exponencialmente, y por ello, el segmento que engloba los artículos de lujo, ha aumentado exponencialmente en relación con otros segmentos vinculados al consumo (Beaudray, 2020).

Por otra parte, el valor de una marca supone una enorme inversión en tiempo, marketing, comunicación, política de empresa, diseño, calidad e innovación. Por este motivo, el valor de marca en la industria del lujo, es un factor clave y un catalizador fundamental. Se puede definir como la percepción de los clientes hacia una marca concreta y, en

consecuencia, su disposición a pagar un importe elevado por determinado producto o servicio.

El lujo es un sector que se encuentra en constante cambio debido a las alteraciones en los gustos, necesidades y percepciones. Hoy en día, este sector se percibe como exclusividad y perdurabilidad, ligado a la compra de calidad. Está fuertemente relacionado a experiencias y momentos únicos que suponen un gran impacto para el cliente y que van más allá de lo efímero o de la simple adquisición de un producto. A su vez, se trata de un sector atractivo para todos los consumidores, al representar una proyección de estatus, con alta representatividad en la joyería y relojería de lujo.

Cabe destacar, la incuestionable relevancia estratégica de la innovación como fuente de ventaja competitiva, clave para la supervivencia empresarial tanto en la industria del lujo como en cualquier sector. En 2021, un 75% de empresas globales expone que la innovación se encuentra dentro de sus tres prioridades principales (Boston Consulting Group, 2021). La encuesta realizada estaba compuesta por preguntas para determinar el grado de *Invest2Innovate* (i2i)<sup>1</sup> de las empresas. Tras un análisis por parte de la consultora estratégica, son cinco los aspectos en los que se tienen que focalizar las empresas para obtener resultados excelentes: establecer un objetivo claro, establecer campos de juego apropiados, priorizar la gestión del rendimiento, impulsar la gestión de proyectos y desarrollar talento y cultura.

Susana Campuzano, directora del Programa de Dirección del Universo del Lujo, expone que existen dos elementos que serán clave para el futuro del sector del lujo: la autenticidad y la tecnología. La autenticidad, abarca la creatividad y la artesanía, como objetivo para dirigir a la sociedad de vuelta a sus raíces y para apreciar los valores en ellas. Por otro lado, la tecnología, será un factor esencial para la posibilidad de conocer mejor al cliente y poder ofertar los mejores productos y servicios de la manera más personalizada posible, como por ejemplo, mediante el uso del Big Data, que cada vez tiene más presencia en varios mercados y sectores.

Paralelamente, dentro del sector de alta joyería y relojería, las empresas están incorporando estrategias de innovación. Por un lado, hay que tener en cuenta que el uso de

---

<sup>1</sup> Término que hace referencia a la inversión para innovar.

materiales como la plata, el oro y piedras preciosas, han estado siempre presentes. Ahora bien, poco a poco, con la evolución de los diseños, el marketing avanzado, los gustos y tendencias cambiantes a lo largo de los años, ligado a una sensibilidad de la sociedad en los últimos años, los materiales evolucionan y se busca innovar en varios aspectos. Así como con los materiales, lo mismo ocurre en varios otros aspectos, en los que se profundizará en este trabajo.

Cabe destacar, que uno de los aspectos en innovación que más prevalece hoy en día en el sector del lujo es la sostenibilidad. Tras la crisis del COVID-19, la industria del lujo es pionera en innovación y abre nuevas tendencias al mercado internacional, en torno al lujo sostenible. Por otra parte, la tecnología también jugó un papel fundamental a la hora de expandir productos y ayuda a promover nuevas opciones para así mantener el sector productivo y activo. El sector del lujo habiendo abierto sus puertas a las actividades más sostenibles con el medioambiente, está realizando una importante inversión para la fabricación de productos ecológicos mediante ‘tecnología verde’. Este tipo de tecnología busca concienciar sobre la importancia del planeta, su cuidado y la ecología en sectores industriales, como bien es, la industria del lujo. La compensación de carbono ha encaminado a sectores como el del lujo, a buscar nuevas formas de producción y de innovación para contribuir al cuidado ambiental. Este tipo de aspectos de sostenibilidad, serán claves a partir de ahora en las tendencias emergentes del mundo. Por ello, la industria del lujo, tras la crisis sanitaria y las dificultades de producción y venta, se une a promover dichos aspectos y reinventarse (Lujo, 2021).

Se ha escogido como objeto de análisis e investigación la industria joyera y relojera de lujo por varios motivos. Este sector es uno de los más grandes en cuanto a volumen de negocio, como número de empresas que operan en él. En 2020, el mercado mundial de la joyería de lujo ascendió a unos 18.000 millones de euros. Concretamente, el mercado europeo de joyería es considerado el más importante a nivel global y a su vez, el mercado español uno de los principales, junto con el italiano, británico, francés y alemán (IRCUAL, 2008).

Comparado con otros sectores, se trata de una industria de la que no existe una investigación abundante hoy en día en materia de innovación. Por ello, se trata de un objeto de estudio realmente interesante, al encontrarnos en una situación de constante cambio en cuanto a lo que los consumidores demandan. A medida que la sociedad va adquiriendo una mayor conciencia medioambiental y social y los canales digitales adquieren mayor

importancia, las empresas deben ir evolucionando con estas tendencias. El sector de la joyería y relojería de lujo no es un sector que haya sido propicio para la toma de innovaciones, sin embargo, como se verá en el presente trabajo, las empresas de esta industria responden cada vez más racionalizando sus operaciones y redefiniendo el lujo (Willersdorf, Hazan, Ricci, Prénaud, Bianchi, Seara, & Yang, 2021). Además, lo observaremos con el estudio de los casos concretos de Cartier, Chopard y Panerai.

### ***1.1. Propósito de la investigación y objetivos***

El objetivo principal de esta investigación es analizar la adopción y gestión de las innovaciones en las marcas de lujo, concretamente las innovaciones implementadas y su evolución en la industria de la alta joyería y relojería.

Subordinado a ese objetivo principal, este trabajo aborda una serie de objetivos secundarios.

En primer lugar, investigar sobre las singularidades de la industria y de las empresas de joyería y relojería de lujo. Así como, el rol de la innovación en la dinámica actual de este sector. A su vez, analizar la historia de Cartier, Chopard y Panerai, al ser una muestra significativa de la industria de la joyería y relojería de lujo, que ayudará al entendimiento de la evolución de las innovaciones observadas.

En segundo lugar, comprender mejor los retos estratégicos de la gestión de la innovación en empresas de lujo. Asimismo, identificar rasgos esenciales de las estrategias de innovación de empresas de joyería y relojería de lujo reconocidas, concretamente Cartier, Chopard y Panerai.

En tercer y último lugar, la influencia y efectos que pueden tener distintas adopciones de innovaciones en marcas de lujo dentro de la industria de la joyería.

## ***1.2. Metodología***

Para llevar a cabo esta investigación, se aplicaron tres distintas metodologías de trabajo que permitieron el logro de los objetivos previamente expuestos: investigación bibliográfica, análisis de casos y una entrevista.

A la hora de realizar un estudio del sector para el marco teórico, se ha llevado a cabo una investigación bibliográfica y cualitativa, de la que se pudieron obtener conclusiones y poder dar respuesta a los propósitos expuestos.

La investigación bibliográfica se realizó para obtener conclusiones procedentes de fuentes de información, destacando libros de carácter académico, en formato digital y en papel, páginas web, artículos e informes. A destacar, informes realizados por consultoras estratégicas como Boston Consulting Group (BCG) y McKinsey & Company, así como la entrevista especializada en negocios y finanzas, Forbes. El sector del lujo se trata de una industria de la que obtener información y datos objetivos, es una tarea compleja. No obstante, se pudieron encontrar varios estudios en Internet sobre las tendencias, cambios y estrategias de innovación de dicho sector. Pudo ser posible al buscar palabras clave, tanto en español como en inglés, tales como, “evolución de la innovación en la joyería del lujo” o “importancia de las innovaciones en la joyería del lujo”.

Este estudio pretende analizar por una parte la evolución del lujo con el paso de los años en materia de innovación. Y por otra, identificar los tipos de innovaciones que se adoptan por parte de diferentes marcas de lujo y la repercusión que significa para ellas.

Por otra parte, paralelamente al transcurso de todo el trabajo, se han ido estudiando los casos prácticos de las empresas Cartier, Chopard y Panerai. Estas empresas son consideradas referentes en el mundo de la alta joyería y relojería, así como empresas históricas familiares con identidades fuertes. Esto es un factor clave a la hora de analizar las innovaciones, ya que pueden tener implicación.

En cuanto a la entrevista realizada, se trata de un método para obtener información de primera mano y lo más veraz y objetiva posible acerca de los temas mencionados anteriormente. Fue realizada a una persona que sustenta un cargo de relevancia en relación al ámbito de la estrategia dentro del Grupo Richemont, y con cargos anteriores en empresas como Cartier y Chopard.

Se tuvo un primer encuentro en el que no se llevó a cabo la entrevista para obtener información, pero sí para poner en contexto la industria y las diferentes estrategias empleadas para distintos aspectos. A su vez, se puso en contexto la estructura organizativa de las empresas Cartier, Chopard y Panerai, que son muy similares entre sí, para poder obtener conclusiones lo más concretas y precisas posible. Dicho encuentro tuvo lugar en un ambiente informal el pasado 1 de marzo.

Más adelante, se elaboraron 17 preguntas de carácter cualitativo sobre el sector del lujo en general y sus adopciones de innovación. Algunos datos no se pudieron obtener debido al carácter de confidencialidad de estos. Estas preguntas fueron respondidas vía email debido a la imposibilidad de cuadrar una fecha por su poca disponibilidad para poder realizar la entrevista presencialmente.

La entrevista supuso un método de investigación realmente efectivo, al tratarse de un recurso flexible para recabar datos. Se pudo obtener información muy completa y profunda de primera mano, lo cual aumenta la precisión de lo recabado.

Mediante la información obtenida y su posterior estudio, se obtuvo un análisis de los beneficios de la adopción de las innovaciones y estrategias expuestas con anterioridad.

### ***1.3. Estructura del trabajo***

La estructura que se presenta en este trabajo es la siguiente:

En primer lugar, se realiza un estudio de la industria de la joyería y relojería de lujo y el marco en el que se encuentra la industria del lujo en su conjunto. Contextualizándolo con datos actuales sobre el tamaño actual de esta industria a nivel internacional, europeo y nacional. Se incluyen datos de interés para conocer de la mejor manera este sector. Seguido, una descripción de los jugadores clave en este sector por mercados geográficos. Más adelante, se identifica las tendencias e innovaciones en este sector, desde la perspectiva del consumidor, del tipo de productos y del tipo de materiales. Así como, se describen los canales de distribución actuales de la industria de la joyería y relojería de lujo. Más adelante, se encontrará un análisis acerca de la historia y la evolución de las marcas representativas Cartier, Chopard y Panerai, para poder obtener un mejor entendimiento acerca de la adopción y gestión de innovaciones actuales. Por otro lado, se describe la innovación en un plano

general y sus tipos en el sector de la joyería y relojería, haciendo referencia al Manual de Oslo. Así mismo, los retos y el impacto que suponen estas innovaciones en dicho sector.

La segunda parte del trabajo, abarca un estudio de las estrategias de innovación en joyerías y relojerías de lujo. Se obtiene información para su posterior análisis de una entrevista realizada a una persona sustentando un alto cargo en el Grupo Richemont.

Finalmente, la investigación de las partes indicadas anteriormente, permite desarrollar una serie de conclusiones generales que enlazan con los objetivos inicialmente expuestos. A su vez, se da pie para futuras líneas de investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo, se van a analizar una serie de aspectos relevantes al sector de la industria de la alta joyería. Así como, el tamaño de dicho sector en el ámbito global, europeo y nacional, los jugadores clave de este según mercados geográficos, se identificarán las tendencias esenciales en dicha industria, y por último, una descripción sobre los principales canales de distribución.

### ***2.1. Contextualización de la industria de la joyería***

Según Muret (2019), el tamaño del mercado de la alta joyería global en 2020 fue de 45.620 millones de dólares, y a su vez se estima que en 2025 los ingresos de este sector serán de 65.480 millones de dólares. Sin embargo, con la crisis del COVID-19 estos datos pueden caer ligeramente, al estar inactivos los proveedores y el mercado en general. Esto supondría una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 7,6% de 2019 a 2025.<sup>2</sup>

Claramente podemos observar que la industria de la alta joyería está en crecimiento a medida que pasan los años, ya que un estudio realizado por Business Wire (2020), prevé que

---

<sup>2</sup> Esta tasa de crecimiento analiza la tasa de retorno de una inversión a largo plazo.

el mercado alcance un tamaño de 58,9 mil millones de dólares en 2027, creciendo a una CAGR del 15,5% durante el período 2020-2027. Dentro de los productos ofrecidos en la industria joyera y relojera, podemos encontrar anillos, pulseras, collares, pendientes y relojes.

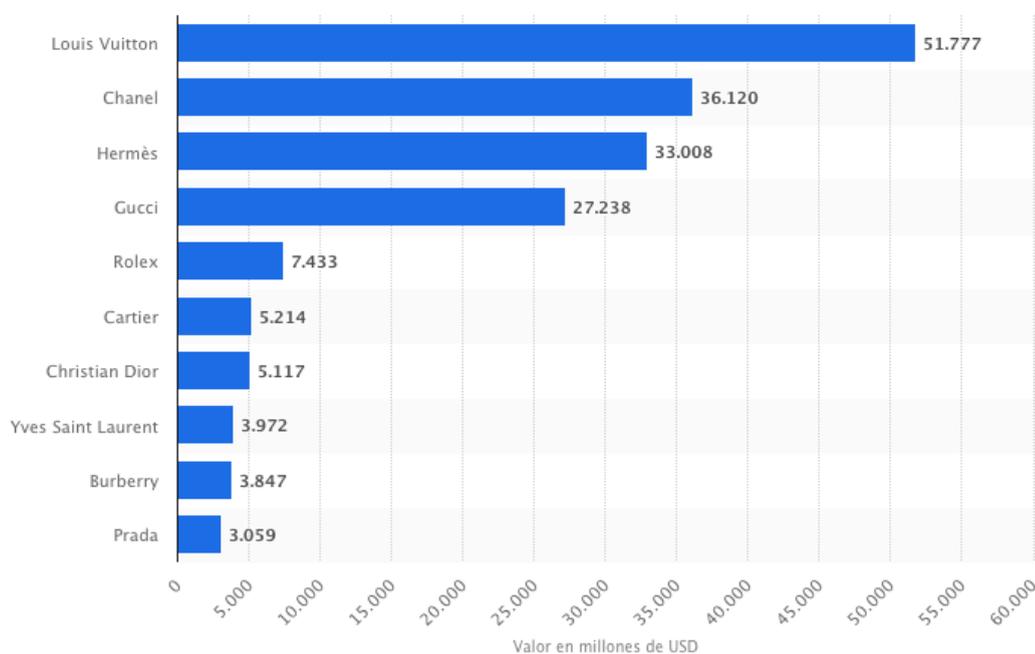
Un estudio realizado en 2018 por Grand View Research, publicado en mayo 2019, asegura que la alta joyería es cada vez más demandada, siendo el deseo de los consumidores hacer con ello, una declaración de estilo a través de sus piezas de joyería, una de las principales causas. En los próximos años, se espera un gran desarrollo y demanda creciente en este sector en países desarrollados, sobretodo de Asia y en los países denominados mercados emergentes, cuyas economías crecientes, viniendo de niveles de bajo desarrollo, están creando unas florecientes clases medias y nuevas clases altas con elevado poder adquisitivo. Esta situación, unida al aumento de la capacidad adquisitiva de la clase media urbana en los países desarrollados, presentan un escenario muy favorable, para el futuro del sector del lujo en la alta joyería y relojería.

Según el portal de estadística en línea alemán Statista, las diez marcas de lujo con mayor valor de marca en el mundo en 2020 son, en primer lugar, Louis Vuitton, seguido de Chanel, Hermès, Gucci, Rolex, Cartier, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Burberry y Prada. Dentro de estas diez marcas con mayor valor de marca, se encuentran empresas dedicadas exclusivamente a la joyería y de relojería. Para comprender tanto el mercado de la alta joyería y relojería, como sus gestiones de innovaciones, debemos analizar el mercado del lujo en su conjunto. Debemos tener en cuenta que los sectores dentro del mercado del lujo están interconectados, es decir, por ejemplo, las tendencias serán muy similares para todos los sectores y las innovaciones tanto en marketing, proceso o tecnología entre otras, serán adoptadas prácticamente en el mismo intervalo de tiempo.

En la siguiente figura, podemos observar la estadística del ranking mundial de estas diez marcas que son las que mayor valor de marca poseen en 2020, en millones de dólares.

**Figura. 1.**

Ranking de las 10 marcas de lujo con más valor de marca en el mundo en 2020 (*en millones de USD*)



FUENTE: Statista. (2020, 9 diciembre).

Este 2020, Louis Vuitton ha sido la firma con mayor valor de marca. Se considera a esta marca una de las más valiosas a nivel global, así como a Chanel y Gucci.

Europa es el continente que concentra el mayor volumen de transacciones y operaciones en la industria de la alta joyería a nivel internacional, al ser el lugar de nacimiento de muchas grandes empresas en este sector. Sin embargo, Estados Unidos y China son a día de hoy los mercados más importantes en la industria de la alta joyería, ya que, de forma conjunta, alcanzan un valor de aproximadamente 100.000 millones de dólares, como expone (Orús, 2021).

Las empresas manufactureras de la industria de la joyería están en constante investigación para ofrecer las mayores innovaciones y adelantarse a las peticiones de la demanda. Según Ross (2020), al crecer de manera exponencial la innovación en este sector, los clientes aumentarán y el mercado será más propenso a expandirse rápidamente. Paralelamente, esta expansión se ve potenciada también gracias a los avances y desarrollos

tecnológicos de las empresas, introduciendo cada vez más el marketing digital para mejorar la experiencia de los consumidores y atraer más demanda.

Por otro lado, surgen varias tendencias e innovaciones esenciales en la industria de la joyería y relojería.

Hoy en día, se tienen en cuenta estrategias específicas en cuanto al marketing de las empresas de lujo. Según expone Ross (2020), uno de los factores que tienen en cuenta los clientes a la hora de adquirir o comprar un producto de joyería, es la posibilidad de customizar dicho producto. Dar la posibilidad de personalizar con iniciales, fechas o frases propias, es un factor importante actualmente. Dicha posibilidad se ofrece cada vez más, al observar la gran demanda que ello acarrea.

El informe *Sustainable Luxury Consumer Report 2021* de Tracemark, sostiene, tras haber encuestado a una muestra de la población de 200 consumidores de alta joyería, “que los factores relacionados con la responsabilidad social corporativa han aumentado desde la pandemia del COVID-19”. Un 63,5% admite tener una mayor preocupación por la procedencia y sostenibilidad de los productos consumidos. Por otro lado, la industria de la joyería está aplicando medidas de cambio en las actividades dentro de las empresas, al observar que los consumidores demandan productos más sostenibles y la preocupación por el cuidado de los ecosistemas es cada vez mayor. Con cada vez más frecuencia, empresas en el sector de alta joyería están desarrollando sus productos hacia un camino más sostenible, al conocer la popularidad de los productos que son favorables con el ecosistema. No solo la sostenibilidad del producto es un factor relevante hoy en día, si no que además, el proceso de su producción debe seguir unas pautas éticas y responsables con los derechos humanos. A pesar del coste extra que le pueda suponer a la empresa, resulta ser una característica indispensable para el cliente que no determina la venta del producto, es más, fomenta su comercialización si se garantizan dichas características.

Como mencionado anteriormente, dentro los productos ofrecidos en la industria joyera y relojera, se encuentran esencialmente anillos, pulseras, collares, pendientes y relojes.

En relación a la perspectiva de los materiales, el oro resulta ser el metal con mayor cuota de mercado, dado que tradicionalmente las joyas construidas con este material han sido

y siguen siendo aún las más demandadas. Seguido se encuentra el platino, que tiene una previsión de crecimiento muy alta en los próximos años (CAGR del 7,6% de 2019 a 2025).

Cabe destacar, que a su vez, varias materias primas esenciales para muchas empresas joyeras y que son altamente demandadas por sus clientes, han visto incrementado su precio hasta un 20% más debido a la crisis sanitaria que se está sufriendo actualmente. No obstante lo anterior, el sector de la relojería de lujo se encuentra en constante investigación y desarrollo para el empleo de nuevos materiales. Tradicionalmente, los materiales más demandados y empleados han sido el acero y el oro. Sin embargo, ahora aumenta la oferta y se introducen materiales para la manufactura de estas piezas como el titanio, la cerámica, el carbono, el carbono técnico, el composite y el plástico (Aparicio, 2021).

En referencia a los canales de distribución, hoy en día podemos distinguir dos tipos: el *offline* y el *online*. Existe una estimación de que el segmento del canal de distribución *offline* alcance los 36.730 millones de dólares en 2025 Grand View Research (2019). Por otra parte, prácticamente el cien por cien de las empresas en el mercado del lujo disponen de canal de distribución *online*, actualmente. Sus servicios *online* mejoran cada día para asegurar el mejor servicio al cliente. Esta estrategia provoca una reacción positiva por parte de los clientes y ayuda a aumentar los ingresos de las empresas.

A raíz de esto, surge la importancia que supone una buena gestión de las redes sociales por parte de las empresas. El uso de las redes sociales para atraer clientes puede ser un factor clave hoy en día para las empresas de alta joyería, ya que las redes sociales forman parte del día a día de muchos de los potenciales consumidores. A medida que las redes sociales van evolucionando y desarrollando nuevas herramientas, tanto las empresas joyeras como cualquier otra empresa que quiera poner en venta un producto, deben adaptarse y gestionar estrategias que permitan la visualización de sus productos por parte de los usuarios de dichas redes sociales. Esto se puede observar en la actualización de la red social Instagram, que ha introducido una sección que sirve para las compras *online*, donde se ofrecen productos de distintas marcas. Muchas empresas de la alta joyería ya están introducidas en esta sección ya que han sabido adaptarse adecuadamente con la investigación tecnológica que tienen detrás.

Estas innovaciones no sólo son herramientas para captar a nuevos clientes, si no que sirven a su vez, para mantener a los actuales estableciendo canales que permitan el acercamiento por parte de la marca, a ellos.

Con la crisis del COVID-19, mucha de la actividad económica global se paralizó. A pesar de estar hablando de productos de lujo, cuyo consumo no debería verse afectado aún en situaciones de crisis económica, dado que en la mayoría de casos es un gasto emocional, y que su adquisición por parte de muchos clientes es una forma para mostrar su afecto por un ser querido o familiar, como muchos otros sectores, la industria de la alta joyería está sufriendo los estragos por la crisis sanitaria actual. En España, el sector de la relojería de lujo ha sufrido un descenso importante. Según datos que publica la Federación de la Industria Relojera Suiza, se alcanza un descenso de casi el 41,4%, debido en gran medida a la falta de turismo que nuestro país está experimentando.

Orús (2021) expone, en relación con la situación del sector de la alta joyería, que empresas dedicadas a dicha industria, han experimentado gran decrecimiento. No obstante, gracias a la venta *online* y electrónica, existe una cierta estabilidad dentro del comercio minorista. El valor de las transacciones *online* de joyería y relojería en España, alcanzó cifras históricas alcanzando los 13 millones de euros durante el segundo trimestre de 2020.

El cierre de establecimientos durante el confinamiento total de España ha obligado a muchos sectores a reinventarse y a impulsar la innovación. Este ha sido el caso de la industria de la joyería. Según el Círculo Fortuny, se ha logrado atraer al cliente y remontar un 45% de las ventas de lujo en España, y la digitalización ha tenido mucho impacto sobre estas cifras. A pesar de que el componente físico en el ámbito de la alta joyería sea imprescindible a la hora de lograr una venta a un cliente, el mercado está en constante cambio y evolucionando hacia una era más digital y desarrollando nuevas estrategias de venta. Lo podemos observar en la celebración de eventos lúdicos y deportivos donde colaboran distintas marcas de lujo de distintos sectores (automoción, deportes, náutica, aeronáutica, industria relojera, industria de alta joyería). De esta forma, alcanzan un público más amplio, y durante dichos eventos se estrechan lazos personales con los clientes y/o nuevos clientes. Estas relaciones personales con los clientes, pueden inducir no solo la presentación de nuevos productos y generar ventas, sino también crear red de contactos personales y experiencias. La industria joyera se trata de un mercado a pie de calle, ya que la compra de una pieza de joyería está caracterizada por la

experiencia física que conlleva. Sin embargo, de forma paralela a otros sectores dentro de este mismo tipo de mercado, se ha tenido que desarrollar una estrategia de comercialización mediante la digitalización. La actividad de forma *online*, se está desarrollando con rapidez lo cual ha permitido a empresas de alta joyería continuar con sus ventas y comercialización durante la crisis del COVID-19.

## ***2.2. Breves reseñas históricas de la evolución de la innovación. El caso de Cartier, Chopard y Panerai.***

Existen numerosas firmas de alta joyería que tienen gran incidencia en el sector aportando un valor de marca muy destacado y significativo. Dentro de estas marcas, podemos encontrar casas cuyos inicios se remontan a muchos años atrás, dando experiencia, valor y calidad en cada uno de sus productos ofrecidos.

En este apartado, se va a contextualizar la historia de Cartier, Chopard y Panerai, para entender de la mejor manera posible la evolución en distintos aspectos de dichas empresas. Al analizar la historia de estas empresas, se podrá observar el desarrollo de la gestión de innovaciones a lo largo de los años de estas casas, lo cual ayudará a la comprensión de la evolución tanto de estas tres empresas en concreto como de la industria de la alta joyería y relojería en general. Cartier, Chopard y Panerai son una muestra significativa de esta industria, al tratarse de empresas con una gran historia y con prestigio importante, reconocidas por un gran público.

A su vez, esta historia y experiencia constituye una parte fundamental para lo que son a día de hoy dichas empresas. Cartier, Chopard y Panerai, son, entre otras, firmas que disponen de una historia que constituye en gran medida lo que son y pueden ofrecer actualmente a sus clientes. En primer lugar, Cartier es considerada *“un referente en el mundo de la Alta Joyería. Su papel en el sector de la relojería es también fundamental y ha sido protagonista de hitos históricos”* (Watch Test, s. f.). Por otro lado, *“la identidad de Chopard se ha transmitido de generación en generación. Una identidad que se ha forjado con el tiempo, también gracias a la aportación de cada miembro de la familia. En la actualidad, este espíritu familiar único es el que diferencia a Chopard en el sector de la joyería fina y de la alta relojería”* (Chopard, s. f.). Por último, Panerai es considerada *“un referente*

*multinacional y una de las firmas más antiguas de alta gama*” (Madrid Luxury District, 2019). Se ha decidido tratar estas tres empresas por ser consideradas referentes en el sector, basadas en la innovación. Adicionalmente, se dispone de información de primera mano de expertos que pertenecen o han pertenecido a estas casas.

A continuación, se relata brevemente la historia de cada una de ellas en relación al desarrollo de su innovación y podremos observar la evolución exitosa que ha supuesto.

En primer lugar, Madrid Luxury District (2019), expone que Cartier fue fundada en París en 1847 en mano de Louis-François Cartier, tras heredar el taller de su maestro. La historia de Cartier se caracteriza por su éxito revolucionario en la industria de la joyería del siglo XX. Esta maison francesa, tradicionalmente compuesta por maestros de la orfebrería, creaba diseños adaptados a las tendencias de cada época, ajustándose a lo marcado por la aristocracia parisina.

Con la inauguración de su primera boutique en París, decidió romper con lo tradicional y lo conservador de aquella época, dando pie a crear una fuerte identidad de marca, logrando su apogeo a partir de los años veinte, apoyando su éxito comercial en que sus piezas más icónicas y exclusivas se orientaron al consumo por parte de la realeza europea. Esto marcó su inicio como marca innovadora y de diseño exclusivo y contribuyó a ser una marca objeto de deseo por parte de las clases altas, dada la imagen de exclusividad y prestigio que se proyectaba al consumir piezas de joyería que suministraba piezas de éxito renombrado y mundialmente reconocidas a la realeza.

Según un artículo publicado en El Confidencial, la casa Cartier fue pionera en ámbitos de innovación e investigación, siendo la primera en crear la manufacturación del platino con diamantes (Siemens, 2019). Tras un análisis exhaustivo por parte de los creadores de Cartier, descubrieron que el platino era un metal poco explotado en aquella época, sin embargo, con propiedades maleables y de aleación muy fuerte. Revolucionaron el sector con joyas innovadoras con monturas invisibles que acentuaban el brillo de los diamantes y crear el efecto de que estos flotaban sobre la piel.

Tras la muerte de Louis Cartier, la empresa pasa a manos de Toussant, quien iba a mantener la esencia de Louis en cada pieza y sobretodo, impulsar la marca Cartier. En los años noventa, con la apertura de la Fundación Cartier para el Arte Contemporáneo, se

impulsa la visión de futuro de la empresa. Cartier mantiene fidelidad a su filosofía de *“innovar sin destruir el patrimonio”*.

Por otro lado, Chopard fue fundada en 1860 por Louis-Ulysse Chopard, en la ciudad suiza de Sonvilier. Se trataba de relojería de alta precisión especializada en relojes de bolsillo y cronómetros. Su innovación recorrió Suiza y no tardó en expandirse de forma global (Chopard, s. f.).

La casa Chopard, alcanzó grandes y prestigiosos logros de forma rápida. Gracias a la visión innovadora y emprendedora de Karl Scheufele tras haber adquirido Chopard, pudo sacar adelante la empresa y crear una superpotencia en el mundo de la relojería y la joyería. Esto lo logró, al fabricar relojes equipados con movimiento de alta calidad, algo completamente innovador para la época. De manera análoga, en 1976, se crea el concepto Happy Diamonds, una idea indeleble para la joyería contemporánea. Introduce los diamantes sostenidos entre dos cristales de zafiro y pudiéndose mover libremente (Chopard, s. f.).

El hecho de que Chopard sea a día de hoy una empresa familiar, es una de las características diferenciadoras que le hacen destacar en este sector. Chopard está caracterizada por ser una empresa que mezcla lo tradicional y la alta innovación en su esencia (NeoMarketing, 2021).

Chopard introduce un modelo de reloj innovador que mezcla el acero y los diamantes, convirtiéndose en un éxito para la historia de la industria relojera. A día de hoy, sigue sorprendiendo por sus características originales e innovadoras.

A día de hoy, Chopard emprende un nuevo concepto de lujo, *“The Journey”*, el lujo sostenible. Siendo conscientes de la importancia y la consciencia sobre el medioambiente y la sostenibilidad que se está tomando, Chopard inicia un proyecto impulsado por marcar la diferencia de forma responsable hacia el planeta. La casa Chopard, se compromete a ser respetuosos con el ecosistema adaptando su actividad y sus prácticas empresariales, hasta tal punto que obtuvo la certificación Responsible Jewellery Council. Se trata de una certificación que asegura la praxis eficiente y sostenible, respetando los derechos humanos, laborales y transparencia, a la hora de extraer los minerales necesarios para la manufactura de joyas y relojes.

Por último, Panerai nace en Florencia, Italia en el 1860. Se trataba del taller de relojería de Giovanni Panerai, que a su vez fue la primera escuela de relojería de la ciudad. La página web oficial de Panerai, también tiene un apartado de historia donde se expone la siguiente información (Panerai, s. f.).

Su primera gran innovación surge en 1916, al crear el *Radiomir* para la Armada Real italiana (la Regia Marina), cliente que busca alta precisión. *Radiomir* se trata de una pieza de relojería con grandes cualidades adhesivas de la pintura aún sometándose bajo el agua, creando así una de sus numerosas patentes. *Radiomir* se sigue comercializando actualmente, hasta conserva bastantes características del original.

A finales de los años cuarenta, Panerai vuelve a marcar su historia con una nueva innovación, que se trataba de sustituir la pasta de radio por un material autoluminiscente abstraída a partir del tritio, que más tarde fue patentada bajo el nombre *Luminor*. Este nuevo material como herramienta para la manufactura de relojes, será inspiración para futuros modelos.

A lo largo de los años de vida de la casa Panerai, se han experimentado numerosas innovaciones tanto estéticas como técnicas. Panerai claramente muestra una imagen de cuidado por los materiales y la innovación, manteniendo su esencia tradicional que es lo que le da exclusividad (El Loft, 2020)

### ***2.3. Innovación y sus tipos en el sector de la joyería***

El sector de la joyería, al igual que muchas otras industrias, es sensible a las tendencias. Por ello, multitud de empresas se encuentran invirtiendo gran parte de su tiempo y dinero en la investigación y el desarrollo. Se están introduciendo cada vez más, nuevas innovaciones en los procesos de producción, marketing y diseño, entre otros.

El Manual de Oslo, publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con el título “Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación

tecnológica: Manual de Oslo”, es una herramienta que sirve de guía para la identificación de conceptos en actividades de innovación. Fue una propuesta de la OCDE elaborada junto con EUROSTAT. En 2018 se publicó la cuarta edición con características novedosas y más globalizadas. Se trata de un referente importante a la hora de analizar y recopilar datos acerca de la innovación, ya que no solo proporciona guías para medir el nivel de innovación en empresas, sino que expone conceptos que son base en el uso internacional de la innovación. (Kamein Consultora y Servicios, 2021).

Este manual distingue una serie de innovaciones según diferentes aspectos. Como se puede observar en el propio documento, las innovaciones son las siguientes:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación en marketing
- Innovación en organización

La innovación de producto se trata de aportar un bien o un servicio nuevo o mejorado por parte de la empresa. Pueden ser mejoras en características técnicas, uso, funcionalidades o mejoras materiales entre otros. Hay que poner en valor las innovaciones referentes a la sostenibilidad que se están llevando a cabo cada vez más por parte de la industria de la alta joyería, sobretodo.

Dentro del sector de la alta joyería y relojería, la calidad de la materia prima es fundamental. Se suelen utilizar materiales provenientes de recursos naturales, por lo tanto su existencia es limitada. Se trata de un factor que dificulta la promoción de la actividad sostenible y trabajar con procesos para la extracción de dichos recursos limitados de la forma más sostenible posible, supone un reto para la industria. La OECD, organización en el que los gobiernos comparan e intercambian experiencias políticas y se identifican prácticas éticas, expone la importancia de la extracción de materiales de forma responsable con los ecosistemas. Introduce la importancia del *Fairmined*, *The Dubai Multi Commodities Centre's (DMCC)*, *The London Bullion Market Association's (LBMA): Responsible Gold Guidance*, *Responsible Jewellery Council*, *World Gold Council: Conflict Free Gold Standard* y *The Fairtrade Standard for Gold and Associated Precious Metals for Artisanal*. Se tratan de certificaciones y organizaciones que regulan las prácticas de la extracción del oro mundial y

que cada vez cobran más importancia en la industria de la alta joyería y relojería (OECD, 2014).

Nos focalizaremos principalmente en las tres empresas previamente expuestas: Cartier, Chopard y Panerai.

Por un lado, la empresa Cartier tiene puesto en marcha un sistema que se compromete a utilizar papel para su actividad correspondiente, que se ha extraído de bosques que se han gestionado de forma beneficiosa para el medioambiente, la sociedad y es económicamente viable. Este proceso está integrado en su política y posteriormente con la correcta certificación por parte de los proveedores y materiales (Cartier, 2021). A su vez, como hemos mencionado anteriormente, una de las maneras en las que la empresa Cartier crea valor, es mediante su *packaging* tan característico. A lo largo de los años, se ha mantenido en la línea del cuero rojo, sin embargo, se ha querido innovar añadiendo un beneficio de carácter sostenible. Al ser la sostenibilidad un tema fundamental a tener en cuenta hoy en día, el cual cada vez más personas y empresas son conscientes de ello, Cartier acudió a un especialista para realizar un análisis completo del ciclo de vida de dos de sus *packagings* más icónicos, la bolsa roja de Cartier, y las cajas rojas de regalo que utilizan para todos los productos Cartier. (Cartier, 2021). Se llevó a cabo un cambio en 2009, y se pasó a fabricar las bolsas de compra rojas utilizando papel FSC (Forest Stewardship Council) o PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes). Desde ese año, todas las cajas y bolsas de Cartier están fabricadas de forma respetuosa con el medioambiente (Cartier, 2021). La maison formaliza todos estos procesos y compromisos en la política de Responsabilidad Corporativa, acorde con los objetivos de la RJC (Responsible Jewellery Council).

Por otro lado, Chopard no se queda atrás en relación a mostrar interés sobre un consumo sostenible y una producción respetuosa con el medioambiente. Dentro de sus valores se encuentra el compromiso de mantener un lujo sostenible, ya que desde 2013 se adentraron en dicho ámbito con objetivos de mantener su producción a largo plazo lo más respetuosa con el medioambiente posible (Chopard, 2021). El compromiso de Chopard de preservar los recursos naturales que ofrece la Tierra y conservar el medioambiente, es uno de sus principales objetivos durante todas sus actividades hoy en día. Esto se ve reflejado en su reestructuración de la estrategia y desde el núcleo interno cuidar de los valores principales de la empresa con un equipo responsable del cumplimiento de valores éticos, en los que entran

las acciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Como públicamente se expone en la página web oficial de Chopard, existe un equipo con sede en Ginebra, que se focaliza específicamente en la adquisición de materias primas y que trabaja conjuntamente con apoyo importante de sostenibilidad y compromiso. Este apoyo viene dado por un gerente especializado, que depende del director financiero y colabora en distintos departamentos para que la estrategia esté bien ligada a la sostenibilidad.

Por último, Panerai, como empresa integrante del Grupo Richemont, tiene un código ético que se compromete activamente a respetar la integridad y consideración de todas las partes que componen el buen funcionamiento de la compañía. Dentro de estos valores, se encuentran de forma activa aspectos favorables con la sociedad y el medioambiente. El objetivo de esta casa relojera de lujo, es seguir manufacturando con la misma calidad y con mayor conciencia medioambiental. Cuenta con una serie de certificaciones para garantizar el origen de las materias primas utilizadas y el impacto que estas suponen al medioambiente. Su actividad abarca logros como la reducción de las emisiones de CO2.

Panerai, a su vez, tiene un código de Responsabilidad Social Corporativa que pretende establecer tanto pequeños como grandes objetivos que pretenden contribuir a la causa de mejorar las actividades y hacer incidencia en el cuidado del medioambiente. Concretamente, se ha llevado a cabo un proyecto de transporte alternativo de cero impacto ambiental y menos perjudicial para el medioambiente y asimismo, supone ventajas para sus empleados (Panerai. (s. f.)).

Seguido, encontramos la innovación de proceso. Esta innovación se logra mediante cambios en las técnicas, materiales y/o programas informáticos empleados. Todo ello, debe tener una repercusión positiva en la calidad, producción o distribución de los productos ofertados. En las innovaciones de proceso para el sector de la alta joyería, podemos encontrar una técnica introducida recientemente por varias empresas de alta joyería, es el modelo de fundición 3D. Una forma de producción que aporta más eficacia en la fabricación de un producto en comparación con el modelo clásico de fundición. El metal que se usará se introduce en el molde para su posterior solidificación. (Vel, 2020)

De igual forma, se utiliza la impresión 3D para el lanzamiento de prototipos y productos preliminares para obtener una impresión física de la joya. Esto garantiza precisión y sobretodo fomenta la exclusividad al garantizar joyas hechas completamente a medida.

La introducción tanto de la impresión 3D como el modelo de fundición 3D, permite varias ventajas como pueden ser la eficiencia en los procesos de producción, al otorgar rapidez a ellos.

Por otro lado, encontramos innovaciones tecnológicas que son aplicadas por muchas de las marcas del sector joyero. Como publicado en El País, el desarrollo de la tecnología en la industria joyera, va altamente ligada con la innovación en los procesos de producción, ya que la aparición de maquinaria láser para el modelaje de una joya, tiene una repercusión positiva a la producción de esta. Este nuevo método de producción con maquinaria especializada, ha sido utilizado por el sector sanitario y aeroespacial para la fabricación de prótesis y piezas específicas para aviones. Actualmente, dicha maquinaria ya se ha introducido para la producción de joyas en el sector del lujo (Gomelsky, 2012).

Cabe destacar dos de las múltiples ventajas que supone trabajar con la maquinaria anteriormente expuesta. El proceso resulta eficiente a la hora de reducir el desperdicio que se genera en la producción tradicional. No solo no se malgastan los materiales, sino que a su vez las joyas son producidas con mayor precisión y presentan notoriamente menos imperfecciones. Como consecuencia del uso eficiente de dicha maquinaria, se pueden crear piezas exclusivas de calidad en muy poco tiempo.

La innovación en marketing, es también una de las más fundamentales en el sector de la joyería y la relojería de lujo. Según el Manual de Oslo, en esta innovación se trata de utilizar un método de comercialización nuevo que pueda suponer cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción, etc. Tiene que suponer una ruptura con lo realizado anteriormente por parte de la empresa. Por ello, en referencia a innovaciones en el ámbito del marketing dentro de este sector, se puede afirmar que la digitalización ha revolucionado prácticamente todos los sectores del mercado, no siendo la industria de la joyería una excepción (Achim, 2019).

La conexión que existe entre Internet y los consumidores, ha abierto puertas a las empresas en el sector del lujo a establecer estrategias de marketing online para formar vínculos con sus clientes, sin la estricta necesidad de pasar por la tienda física. El impacto de las tecnologías es tal, que muchas empresas de joyerías de lujo, comienzan proyectos de apertura de plataformas de ecommerce para fomentar las estrategias digitales y alcanzar el mayor número de clientes posible, de esta forma expandir su actividad y negocio (Achim, 2019).

Se publicó en la revista Forbes España, que según un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company, las ventas online de artículos personales de lujo en 2016 (ropa, calzado, accesorios, joyería y relojes, artículos de cuero, belleza y perfumes) fueron aproximadamente 20.000 millones de euros, suponiendo un 8% del total de millones de euros movidos en el mercado mundial de bienes de lujo (Aranda, 2016).

Cartier es una de las empresas pioneras, junto con Bulgari y Tiffany&Co, que se han adelantado a las tendencias futuras haciendo gran uso de la tecnología y creando experiencias a sus consumidores. El caso de Cartier, ha establecido alianzas con Net-a-Porter y Mr-Porter, vendiendo un reloj Panthere vía la red social WhatsApp en tan solo 3 minutos de su lanzamiento. Esta empresa, a su vez, está trabajando en innovaciones con la participación de músicos, actores y diseñadores en sus eventos de temporada para rejuvenecer su imagen (Yiasoumi, 2018).

Según McKinsey, el 80% de las ventas en el sector del lujo se deben a la influencia online. De ahí la importancia que supone una buena estrategia digital. Una de las innovaciones en el sector online es el llamado storytelling, en castellano narración de historias. Gracias a las herramientas que van introduciendo distintas redes sociales, que son cada vez más usadas, las marcas pueden llegar a sus clientes y entablar una relación más personal mediante historias, mini programas o retransmisiones en directo. El storytelling, siendo un método el cual logra acercar la marca al cliente, tiene tanto éxito ya que los consumidores, anhelos por autenticidad, se mueven por los sentimientos y el placer (Cardona, 2019).

Por otro lado, una de las estrategias de marketing que es cada vez más utilizada para alcanzar el máximo de público objetivo, es el marketing *influencer*<sup>3</sup>, que ha alcanzado un aumento de 1.7 millones de dólares en 2016 a 4.6 millones de dólares en 2018 (Achim, A. 2019). Se trata de una forma de publicidad en la que, un perfil con alta repercusión en distintas redes sociales, que encaja con los valores e imagen que quiera representar una empresa determinada, consume el producto y lo publica en las redes sociales. Los seguidores de dicho perfil, pueden observar el producto de una forma más realista. Como su propio nombre indica, son perfiles influyentes que transmiten sus opiniones y experiencias sobre los productos que están publicitando. Tanto Cartier, como Chopard, como Panerai, son empresas que se han unido a este tipo de estrategia. Realizan un proceso de selección y valoración de perfiles e imágenes que quieren mostrar las empresas a los clientes potenciales.

Actualmente, nos encontramos en un panorama internacional de alta competitividad en el mercado. Por ello, las marcas de lujo deben encontrar maneras para establecer una conexión con sus clientes de forma innovadora y creativa. El lujo siempre se ha percibido como distintivo y aportador de caché, lo cual debe también tenerse en cuenta a la hora de elaborar una estrategia de marketing.

Como se ha mencionado anteriormente, la personalización es un factor clave a la hora de atraer a los consumidores. La última tecnología ha permitido el desarrollo de herramientas con las que muchas empresas pueden ofrecer experiencias únicas a sus clientes, como es el caso de Louis Vuitton con su proyecto llamado “LV & Me”. Se trata de una campaña de joyería en la que se ofrece una oportunidad a los clientes de experimentar la creación de piezas personalizadas. Dichos consumidores, podrán introducir sus nombres en la plataforma y se creará un vídeo personalizado sobre el producto de consumo exclusivo. La posibilidad de personalización es una ventaja exclusiva que permite el acercamiento por parte de las empresas de lujo a sus clientes y generar interés en sus productos (González, 2021).

Por otra parte, cada vez son más frecuentes las estrategias que fomentan el sentimiento de pertenencia. Una de las formas más efectivas para lograr esto, es incidir en los sentidos de los consumidores (olfato, gusto, tacto, vista y oído). Sobre todo las marcas de

---

<sup>3</sup> El marketing de *influencers* trabaja estableciendo relaciones entre las marcas y las personas influyentes que comparten un público en común. Su objetivo es amplificar el alcance de una marca e influenciar los hábitos de consumo de su audiencia.

lujo, son las que implementan este tipo estrategias de marketing y ventas. La estrategia del marketing sensorial es cada vez más común y a su vez, realmente efectiva a la hora de crear valor a la marca. Esto se puede observar en el packaging emblemático de la empresa de alta joyería Cartier, icono de la marca prácticamente desde sus inicios. El *packaging* de Cartier utiliza el cuero de color rojo como material principal para sus joyeros, siendo actualmente uno de sus puntos fuertes a la hora de crear valor y aumentar la conexión emocional para sus clientes. Como expone públicamente la página web oficial de Cartier.

Por último, respecto a las innovaciones organizacionales, el Manual de Oslo expone que se tratan de cambios en las prácticas, procedimientos de la empresa y cambios en el lugar de trabajo para mejorar la productividad y reducir costes de transacción internos para los clientes y proveedores. Hasta no hace mucho tiempo, estas decisiones se tomaban de acuerdo a la pirámide jerárquica. Actualmente las decisiones de lanzamientos de nuevos productos, viene dado de la obtención de datos respecto a las tendencias y demandas de clientes y el mercado. Por ello, no viene tanto determinado por una decisión unilateral, sino a través del aporte de ideas, propuestas e información que obtiene toda la estructura en su conjunto, tanto de red comercial, diseño, marketing, entre otras, que tienen interacción cercana con clientes mediante las redes sociales, por ejemplo. Esta información se ha podido obtener gracias a la experiencia de un trabajador de relevancia en el Grupo Richemont, y en el que destaca el cambio de tendencia en las tomas de decisiones estratégicas en la compañía.

A su vez, también según la fuente a la que se ha podido tener acceso, constata que se están cerrando cada vez más tiendas físicas, se promueve el trabajo a remoto y se promueven las ventas personalizadas (siendo paralelamente una innovación de marketing).

#### ***2.4. Los retos de la innovación en el sector de la joyería y relojería***

A la hora de llevar a cabo una serie de innovaciones, hay que tener en cuenta los distintos retos que pueden surgir. En este apartado se va a explicar brevemente las controversias y las dificultades que pueden llegar a tener las marcas de lujo al establecer estrategias de innovación, con independencia de que se trate de innovaciones en los ámbitos del marketing y la comunicación, las prácticas sostenibles o los materiales, entre otras.

A pesar de todo lo mencionado en los anteriores apartados de este trabajo, en relación con los beneficios para la eficiencia que supone contar con innovaciones tecnológicas como la impresión 3D, previamente apuntada, la mayoría de empresas en el sector de la alta joyería son partidarias del método tradicional. Muchos consumidores de sus productos son precisamente clientes por la historia de la manufactura que caracteriza al proceso de producción de las piezas. Rahul Kadakia, director del departamento de alta joyería de Christie's en América del Norte y del Sur, expone que “todo sigue realizándose a mano porque existen el prestigio, el romanticismo y el enigma de saber que alguien se ha pasado uno, dos o seis meses trabajando en una sola pieza, y así ha sido toda la vida” (El País, 2012). Mucho del atractivo de la joyería de lujo, viene de la esencia de la exclusividad que brinda dicha pieza. Un producto que ha sido manufacturado durante tanto tiempo es lo que muchos consideran como merecedor de compra, al sentir que son artículos únicos y fabricados con detenimiento por manos expertas.

Del mismo modo, directivos de Dior afirman que “sólo la tecnología entra en juego cuando la mano del hombre puede fallar” (El País, 2012). Ponen en extremo valor las capacidades de los expertos artesanos y la importancia que supone la fabricación a mano de sus productos. A los productos de este tipo de empresas se les otorga un valor añadido que es la dedicación en cada pieza al transmitir que cada una está fabricada específicamente para cada uno de sus clientes.

A pesar de que la sostenibilidad sea un factor cada vez más demandado por los consumidores y que existe cada vez más preocupación por el cuidado del medioambiente, producir de esta forma es una tarea compleja para muchos sectores.

Los retos comienzan a la hora de seleccionar materias primas. Concretamente dentro del sector de la alta joyería y relojería, se suelen utilizar materiales provenientes de recursos naturales, por lo tanto su existencia es limitada. Uno de los retos para esta industria es trabajar con procesos para la extracción de dichos recursos limitados de la forma más sostenible posible, lo cual implica un gran esfuerzo. La producción ética tiene como base la transparencia de la cadena de suministro y dentro del sector de la joyería y relojería de lujo es complicado de conseguir. La mayoría de los minerales y metales utilizados son provenientes de lugares pobres del planeta y estos materiales pasan por numerosos procesos lo que hace más compleja la trazabilidad y el control de la cadena de valor. No obstante, algunas

empresas dan pasos a esta dirección, como por ejemplo, IBM ha introducido la tecnología *blockchain* para intentar resolver este problema y verificar la cadena de suministro de joyas y minerales. A su vez, DeBeers está usando el mismo sistema para rastrear el suministro de diamantes. El proveedor de materiales preciosos y gemas Hoover and Strong ha comenzado a poner su enfoque en oro y la plata Fairmined, que ofrece un impacto social positivo favoreciendo el cuidado del medioambiente (Hill, 2018).

Casi 1.200 tiendas de joyería de lujo cerraron en Norteamérica en 2016. Muchas empresas del sector han luchado contra las ventas *online* y el descenso del tráfico de clientes en las tiendas a pie de calle. A pesar del crecimiento del comercio electrónico y las ventajas que supone el *e-commerce*, la creación y puesta en funcionamiento eficiente de una tienda *online* en el sector de la joyería y relojería de lujo supone retos importantes, ya que requiere una inversión significativa y un marketing digital fuerte. (Pastor, 2017).

Uno de los factores difíciles de conseguir es la confianza en el producto que se ofrece por parte del consumidor. Hay que garantizar y transmitir confianza para que los clientes realicen de forma satisfactoria el proceso de compra *online*. Las empresas joyeras pueden conseguir esto mediante anuncios en los medios de comunicación, el uso de miembros distintivos de organizaciones o asociaciones con grandes empresas de confianza, entre otros. Además, uno de los aspectos que asegura y reafirma la confianza de los clientes a la empresa, es la posibilidad para realizar devoluciones gratuitas y de forma sencilla por parte de la marca, para conformar una comodidad para el cliente y respaldar el buen funcionamiento del servicio *online*.

### ***2.5. Impacto de la innovación en el sector de la joyería y relojería***

Dentro de este capítulo, se va a analizar el impacto que tienen las innovaciones adoptadas en las empresas dentro del sector de la alta joyería y relojería. Esto se puede analizar en distintos aspectos, de los que se hablarán a continuación.

Como previamente se ha mencionado, la impresión 3D ha llegado al sector de la alta joyería. Este proceso, genera una serie de impactos positivos en cuanto a la producción, calidad y eficiencia a la hora de la fabricación de las piezas. Con la impresión 3D, se pueden evitar dos errores habituales en el proceso de fundición de joyas: la reducción en el malgasto

de materiales y las piezas presentan porosidades de nivel nulas. A su vez, la impresión 3D facilita la personalización de joyas, un factor clave hoy en día, y ofrece un servicio de venta mejor para el cliente con un producto de mayor calidad (Gomelsky, 2012).

Según esta fuente, esta tecnología ha permitido, la obtención por parte de los joyeros de una ventaja competitiva. En 2009 tras la crisis económica, que había supuesto a los trabajadores en este sector pérdidas al no realizar las ventas esperadas, la innovación de la impresión 3D les brindó la posibilidad de diseñar piezas por encargo.

Asimismo, el impulso de la fabricación de productos de una manera más sostenible, repercute positivamente al medioambiente, lo cual es una innovación fundamental hoy en día. Una de las principales actividades para la manufactura de piezas de joyería y relojería es la extracción de materias primas. En el artículo *Joyería Sostenible y Ética: Hacia un lujo más responsable*, (Space, 2020) describe la joyería sostenible y ética, como un proceso de producción de las piezas a partir de materiales, minerales o piedras preciosas, extraídas de fuentes certificadas. Estas actividades beneficiosas para el medioambiente, tienen su repercusión positiva para las empresas que lo realizan, y los orfebres son informados sobre el impacto que supone trabajar de forma sostenible con el planeta. El oro, siendo uno de los materiales más utilizados en la manufactura de piezas de joyería y relojería, ha sido durante muchos años un material que ha provocado contaminación en varios aspectos. Hoy en día, orfebres de importantes casas de lujo, buscan utilizar oro proveniente de proveedores certificados. Existen dos tipos de certificaciones: Fairmined y Fairtrade. “Ambas etiquetas otorgadas por ONG 's que apoyan a minas artesanales que buscan preservar el medio ambiente en términos de extracción, junto con condiciones de trabajo y salarios dignos para los mineros” (Space, 2020).

La empresa suiza Chopard, es un ejemplo de firma que ha impuesto esta estrategia de innovación y que promueve el lujo sostenible. En 2018, publicó que los materiales para la fabricación de sus piezas serían a partir de ese momento cien por cien de oro ético con certificación Fairmined. Chopard cuenta con etapas de fabricación de abastecimiento responsable y trazabilidad de las materias primas utilizadas.

### **3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

Para la investigación empírica acerca de la adopción de innovaciones en el sector del lujo, concretamente en la alta joyería y relojería, se va a obtener la información desde una fuente cercana a la gestión de innovaciones dentro de una empresa determinada del Grupo Richemont. Concretamente, se trata de un empleado que ocupa una posición de relevancia y que está y está altamente relacionado con el tema en cuestión.

#### ***3.1. Diseño de la investigación***

El primer paso para la obtención de datos y posteriormente, una serie de conclusiones, fue el establecimiento de contacto con la persona a la que se quería entrevistar, siendo una fuente cercana del ámbito de investigación deseado. Para la obtención de información más veraz y completa posible, se quiso establecer una reunión en la que se pudiese conocer una serie de aspectos relevantes a la investigación. Entre otras cosas, se quería conocer la labor que desempeña el entrevistado para un mejor entendimiento, el contexto general de las empresas en las que tiene experiencia, la estructura de éstas o algunas actividades y eventos concretos que se organizan y que aportan a las innovaciones actuales o futuras.

Habiendo estrechado dicho contacto y habiendo hablado a su vez de los enfoques a los que se quiere dirigir este estudio y trabajo, se fijó una serie de propósitos y líneas de investigación ligadas a lo que se desea obtener en el presente trabajo.

Más adelante, se volvió a establecer contacto para poder fijar una fecha determinada para la realización de la entrevista. Finalmente, se acordó hacer dicha entrevista vía email, debido a la imposibilidad de encontrar disponibilidad para el entrevistado en cuestión.

El intercambio de emails comenzó con la aclaración de que la información recabada será para el uso exclusivo del presente Trabajo Fin de Grado, por lo que podría realizarse con carácter confidencial, si así es requerido. Se podrán anonimizar perfiles de puestos y empresas en la medida que se entienda necesario. Asimismo, una vez terminado, es posible subirlo al repositorio institucional como privado para no darle visibilidad. A lo que el entrevistado prefirió mantenerse en el anonimato, y le llamaremos JS. El documento

intercambiado consta de 17 preguntas con el fin de analizar la influencia y efectos que pueden tener distintas adopciones de innovaciones en marcas de lujo dentro de la industria de la joyería y relojería, para comprender mejor los retos estratégicos de la gestión de la innovación en empresas de lujo. Se preguntó acerca de percepciones personales en las empresas en las que ha trabajado o trabaja actualmente y sobre experiencias y datos objetivos dentro de dichas empresas relacionadas con este sector.

### *3.2. Técnicas cualitativas*

Como se ha mencionado en el apartado anterior, se realizó una entrevista a JS, empleado con un cargo de relevancia dentro del Grupo Richemont. A continuación, se presentará el análisis de las respuestas que se han extraído de la entrevista. Está enfocada entorno al previo estudio de la industria de la joyería y relojería de lujo, con focalización en las empresas Cartier, Chopard y Panerai, así como de la industria en general.

Los objetivos de la entrevista son los siguientes, enfocados en las empresas del Grupo Richemont:

- Conocer el significado del lujo y su evolución.
- Determinar las claves de éxito y el lugar que supone la innovación.
- La importancia y el grado de presencia de la innovación.
- Las consecuencias que supone la innovación.
- Los posibles retos que existen.
- Nivel de digitalización y su relevancia.
- La consciencia de la sostenibilidad y las aplicaciones actuales.
- Conocer distintas estrategias que se están aplicando.

En primer lugar, habiendo explicado brevemente en los apartados anteriores la definición del lujo, es interesante conocer la perspectiva que nos muestra JS, desde el interior de una empresa relevante del sector de la joyería y relojería de lujo, con más de 25 años de experiencia. Su definición va enfocada principalmente al sentimiento y a la creación de experiencias. Pone en valor principalmente la interacción, personalización y la importancia de la cercanía para garantizar confianza y calidad en los productos que se ponen en venta. El lujo, según explica, se trata de una experiencia que tiene que ser única y emocional. La

evolución, por su parte, está muy presente al ser un concepto dinámico. La exclusividad y la esencia se mantiene pero se realizan innovaciones en cuanto a la digitalización, sostenibilidad y experiencia de compra para perdurar en el tiempo acorde con los cambios de la sociedad, resumido en la intemporalidad del lujo.

En segundo lugar, JS pone en valor de nuevo dentro de las claves de éxito de las empresas del Grupo Richemont, la experiencia del cliente. Acorde con las tendencias de hoy en día, es tan importante la interacción digital como la física. La innovación, por tanto, tiene una presencia importante en este aspecto. Se debe conocer al cliente para poder ofrecerle la mejor experiencia exclusiva posible.

Por otra parte, la importancia de la innovación para este sector y concretamente, para las empresas del Grupo Richemont según JS, es muy alta por todo lo destacado por su parte. Las tendencias del mercado provocan que se generen innovaciones relevantes en la digitalización, la sostenibilidad, el dinamismo en los medios de pago y el concepto experiencial en la interacción con el cliente. La innovación se encuentra en un permanente desarrollo, tanto en el plano de las creaciones de producto, en el plano de la comunicación (con redes sociales y canales de comunicación digitales) y en el plano de la experiencia de compra. Es decir, la innovación se encuentra presente en todos los ámbitos de la empresa. Por otra parte, señala que la innovación es fundamental para toda empresa que quiera evolucionar y mejorar en cada momento. En el caso de las empresas del Grupo Richemont, las innovaciones se adoptan para mantener la emoción del lujo, por ello, hace hincapié en la importancia de la experiencia posterior que debe ser positiva para el cliente. Como se ha mencionado en la entrevista, según el Manual de Oslo, existen cuatro tipos de innovaciones: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación organizacional y la innovación de marketing. JS ha dado ejemplos específicos para cada uno de ellos. En la innovación de producto, podemos encontrar Panerai Ecológico. Asimismo, en relación a la innovación de proceso, podemos observarla en los flujos de logística sin perder la esencia de exclusividad de la marca. A su vez, dentro de la innovación de proceso, se ha llevado a cabo un proyecto de creación de aplicaciones mediante las cuales se puede interactuar con el cliente y proporcionar una experiencia única. Por otro lado, la digitalización para poder efectuar reuniones internacionales con cero impacto de carbono al evitar los desplazamientos, es un ejemplo de importancia en la innovación organizacional. Por último, dentro de la innovación de marketing, como señala JS, este año 2021 se ha realizado por primera vez la

primera feria de Alta Relojería de forma digital, adaptando el canal digital como vía de presentación para los clientes.

En relación a las consecuencias que suponen las innovaciones para las empresas del Grupo Richemont, según JS, la innovación nunca lo consideran un gasto. Por lo contrario, la adopción de innovación es una inversión con la que conseguir un “espíritu de eternidad”. Sin embargo, en los ámbitos en los que realizan más inversión en innovación según JS, son: en las actividades de I+D, en la formación para empleados, en las actividades de marketing y en ingeniería, diseño y actividades creativas. El Manual de Oslo, distingue cuatro grupos principales para analizar el impacto y el grado de retorno. En primer lugar, en cuanto a los mercados para los productos de la empresa, lo principal para las empresas del Grupo Richemont, a criterio de JS, es la actualización de productos, la entrada a nuevos mercados y el incremento de la reputación, conocimiento de la marca o visibilidad de productos. Por otro lado, dentro de la producción y entrega la mejora de la calidad de los bienes ofrecidos es lo más fundamental. A su vez, mejorar la cadena de valor es un factor de gran importancia para la organización empresarial para las empresas del Grupo Richemont. Finalmente, en relación a los aspectos de economía, sociedad y medioambiente, el Grupo Richemont, como se ha podido observar a lo largo de la entrevista, pone en gran valor la reducción de impactos negativos al medioambiente, mejorar la inclusión social, mejorar la igualdad de género, mejorar la calidad de vida, cumplir con la normativa obligatoria y cumplir con normas voluntarias. JS, considera que se está en constante adaptación en relación a los pilares según el momento socioeconómico que se esté viviendo, por los criterios de excelencia rigurosos que supone el lujo.

En cuanto a los retos que pueden surgir en la gestión y adopción de las innovaciones, podemos concluir que según el criterio del entrevistado, el concepto de sostenibilidad es uno de los retos más relevantes y que suponen un mayor impacto. Hay que darle mucha importancia a la inversión en I+D y a los proveedores de los materiales, lo cual supone una tarea laboriosa.

Como brevemente se ha ido mencionando anteriormente, la relevancia de la digitalización es considerablemente alta. La digitalización es un factor que tiene una amplia presencia a la hora de implementar innovaciones y que se está llevando a cabo en todas las áreas posibles. Podemos observar esto, por ejemplo, en las comunicaciones, en las que las

redes sociales juegan un papel fundamental. Con las redes sociales y los canales de comunicación digitales, se consigue una mayor interacción con el cliente en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, agilizando el proceso. Para la digitalización es necesario una inversión importante. Al ser un ámbito en constante cambio, hay que aplicarlo con agilidad para que resulte efectiva la innovación. Según JS, la digitalización dentro de las empresas del Grupo Richemont, ha evolucionado de forma positiva y se encuentra bastante consolidada.

Por otro lado, existe una fuerte preocupación por la sostenibilidad dentro de las empresas del Grupo Richemont y para las empresas resulta vital. Existen varios proyectos dentro de la empresa, respetando el medioambiente. En primer lugar, se crean productos con materiales nuevos y sostenibles que aportan un valor añadido a la empresa. Este concepto del uso de materiales sostenibles está teniendo un impacto positivo, como podemos observar en la presentación del primer reloj de la historia de la relojería con un 98,5% de procedencia de materiales reciclados en el Salón Watches & Wonders de Alta Relojería. El lujo sostenible sin perder la esencia es una prioridad para estas empresas del Grupo Richemont. Todo ello implica una fuerte inversión en I+D. A su vez, Panerai ha iniciado un proyecto de sostenibilidad ecológica en la elaboración de materiales para sus novedades de relojes, con trazabilidad al 100%. Por otro lado, Chopard impulsó el oro ético, proveniente de comunidades mineras con menor impacto medioambiental. JS hace hincapié en que la sostenibilidad es y seguirá siendo uno de los pilares fundamentales en la tradición de las marcas de lujo.

Por último, cabe destacar las estrategias que actualmente se están implementando en distintos ámbitos de las empresas del Grupo Richemont. JS habla sobre estrategias de marketing y comunicación que resultan novedosas como la introducción de nuevas formas de comunicación con plataformas que permiten mayor interacción con los clientes como *Instagram*, *WeChat* y *Weibo*. Por otro lado, la estrategia para lanzar nuevos productos, de acuerdo con lo que expone JS, Panerai se trata de la única marca de alta relojería que dispone de talleres de diseño en Italia y de producción en Suiza, lo que constituye una fuerte ventaja para la empresa relojera. Por último, la estrategia de venta podemos concluir que siempre se ha mantenido en la misma línea, focalizada a la experiencia del cliente para crear una emoción. El lujo experiencial, por tanto, se trata de un aspecto fundamental dentro de la estrategia de venta.

#### **4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El siguiente apartado presenta una serie de conclusiones acerca de la investigación realizada de la adopción y gestión de innovaciones en el sector de la joyería y relojería de lujo. A su vez, se abrirá una propuesta para futuras líneas de investigación.

Las evidencias expuestas a lo largo del trabajo, demuestran que existe una incuestionable relevancia estratégica de la innovación hoy en día, tanto en el sector de la joyería y relojería de lujo como en la industria de lujo en general.

En primer lugar, en relación a las innovaciones que más se están implementando en esta industria, se pueden destacar dos principalmente: por un lado, la incorporación cada vez más significativa de la sostenibilidad como factor estratégico, tanto desde la perspectiva del cliente como de la organización; y, por otro, la aplicación de nuevas tecnologías.

La sostenibilidad está fomentando que las innovaciones implementadas dentro de las empresas se dirijan esencialmente hacia el camino de cuidado del medioambiente. Esto se ve impulsado, principalmente, a la sociedad cambiante y preocupada por el daño que ciertas actividades industriales provocan a los ecosistemas. Son cada vez más las empresas en la industria de la alta joyería y relojería que enfocan su estrategia de innovación hacia la búsqueda de opciones que permitan satisfacer las expectativas de los clientes en materia de responsabilidad medioambiental. Por ello, se están promoviendo innovaciones de producto, de proceso, de marketing y organizacionales, orientadas al lujo sostenible y ético, donde, por ejemplo, la materia prima extraída para la manufactura de los productos esté certificada y los procesos asociados sean respetuosos con las comunidades locales.

Asimismo, el desarrollo tecnológico está permitiendo incorporar avances a un sector, que si bien tiene en las técnicas tradicionales y la manufactura una de sus señas clásicas de identidad, no puede ser ajeno a los beneficios que las nuevas tecnologías pueden aportar. Uno de los efectos más evidentes es el de la aplicación de la impresión 3D en las fases de diseño, prototipo y producción de las joyas. Esta tecnología permite no sólo acelerar y abaratar significativamente estos procesos, sino crear moldes personalizados más complejos (y, por tanto, piezas más originales y exclusivas) que serían imposibles de obtener mediante procesos de fabricación convencionales.

El otro ámbito en el que la incorporación de nuevas tecnologías está afectando más claramente al sector del lujo es el relativo a la digitalización. Las redes sociales y los canales de comunicación digitales están tomando presencia activa en las estrategias de marketing de las empresas de este sector. En un sector en el que la excelencia en la experiencia del cliente y la personalización de la oferta son claves incuestionables del éxito, los beneficios asociados a la digitalización son evidentes: estrechan la relación de las empresas con sus clientes y contribuyen a incrementar las opciones de personalización gracias a un mayor acceso a datos sobre los clientes. Sin embargo, en un sector que mantiene muchas tradiciones como parte de su estrategia de diferenciación, la digitalización es un reto en la medida en que requiere inversiones importantes en tecnologías en constante cambio y evolución.

El sector de la joyería y relojería de lujo es una industria compleja a la hora de analizar las innovaciones que se adoptan. Las grandes empresas de joyería y relojería de alta gama, como Cartier, Chopard y Panerai, consideradas como referentes del sector, llevan a gala su rol de garantes de décadas de tradición en la elaboración de joyas y relojes. Sin embargo, se ha podido concluir que estas tres empresas de lujo son pioneras en la gestión de innovaciones que les permitan mantener su posición de referencia. Se ha podido demostrar que, gracias a su gran historia y trayectoria, tienen grandes capacidades de adaptación a situaciones cambiantes, permitiéndoles seguir siendo exitosas en el futuro. Uno de los aprendizajes a destacar es que durante el transcurso de los años, estas tres empresas mantienen la esencia de cada casa sin dejar de implementar innovaciones de naturaleza diversa.

En el caso de las empresas analizadas, cabe destacar los efectos positivos de la adopción de innovaciones, materializados más claramente en la renovación de la marca (para seguir siendo “aspiracional” a pesar del tiempo) y en el crecimiento en términos de productos y mercados que les ha proporcionado.

Por último, poner en valor esta investigación centrada en empresas del sector de la joyería y relojería españolas. Se trata de un ámbito poco estudiado pero del que quedan líneas de investigación para analizar e indagar en innovaciones experienciales que cada vez toman más presencia en el mercado español de la joyería y relojería de lujo.

## 5. ANEXO

### Entrevista a JS - Grupo Richemont

Buenos días,

Me gustaría hacerle unas cuantas preguntas con el fin de analizar la influencia y efectos que pueden tener distintas adopciones de innovaciones en marcas de lujo dentro de la industria de la joyería, para comprender mejor los retos estratégicos de la gestión de la innovación en empresas de lujo.

Lo primero, me gustaría señalarle que la información recabada en esta entrevista será para el uso exclusivo de mi Trabajo Fin de Grado, por lo que podría realizarse con carácter confidencial, si así es requerido. Se podrán anonimizar perfiles de puestos y empresas en la medida que se entienda necesario. Asimismo, terminado el Trabajo Fin de Grado, es posible subirlo al repositorio institucional como privado para no darle visibilidad.

1. ¿Cuál diría que es el **significado del lujo** para su empresa? Y, ¿cómo describiría que ha ido **evolucionando** dicho significado a lo largo del tiempo?

*“En mi opinión, el lujo para nuestra empresa es la posibilidad de crear experiencias exclusivas a nuestros clientes aportandoles la personalización en el disfrute individualizado de su interacción con nosotros. El lujo es un concepto muy amplio, basado en la excelencia de nuestros productos, la cadena de valor que existe en nuestro sector que permite creaciones universales e intemporales inspiradas en el ADN de nuestra marca. Pero el lujo también es experiencia de compra, de emoción, de compartir esa ocasión especial de celebración con los clientes y superar sus expectativas, y eso sólo se puede conseguir mediante ese asesoramiento único a cada cliente.*

*El lujo ha evolucionado porque es un concepto dinámico, moldeado por la evolución de la sociedad y de la manera de interactuar con los clientes. El concepto de lujo en cuanto a exclusividad se mantiene, pero los canales de interacción están en permanente evolución, esta universalización del lujo hace que se estén aportando factores como la digitalización, la sostenibilidad, la experiencia de compra, que actualmente se encuentran dentro de los pilares de nuestro sector.”*

2. A su entender, ¿Cuáles son los factores **claves de éxito** en la dinámica actual del sector y qué lugar cree que ocupa la **innovación** en ese conjunto?

*“Los factores de éxito están muy enfocados en la experiencia del cliente, tanto en la interacción digital como física. La innovación es vital en este aspecto, pues actualmente permite una mayor capacidad de conocer al cliente y de que éste pueda interactuar más durante su experiencia exclusiva de lujo.”*

3. ¿Cuáles cree que son los **elementos** que marcarán la **competencia** en esta industria en los próximos cinco años?

*“El escenario actual es la primera vez que impacta de manera global a todo el sector en su conjunto y en todos los mercados, esto hace que las previsiones sean más complejas de realizar. En la tendencia que nuestro sector estaba tomando y observando la situación actual, creo que cabría destacar la digitalización, la sostenibilidad, el dinamismo en los medios de pago, el concepto experiencial en la interacción con el cliente, permitirán a quien mejor los sepa aplicar mayor capacidad de crecimiento podrá experimentar. Todo ello debe de ser el complemento a la excelencia que a cada marca le hace única.”*

4. En su trabajo, ¿siente que tiene implicación con la **innovación**?

*“Estamos en una permanente evolución en términos de innovación a todos los niveles, en el plano de las creaciones de producto con nuevos y sostenibles materiales que aporten valor añadido y exclusividad artesanal, en el plano de la comunicación con una plena inmersión en redes sociales y canales de comunicación digitales para una mayor interacción con el cliente en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, en el plano de la experiencia de compra, creando un universo de posibilidades de adaptar la experiencia al cliente tanto física como digital para que la perciba como única, lo vital es el valor percibido por nuestros clientes y potenciales compradores,..la innovación es permanente desde los orígenes del lujo*

*puesto que el lujo innova en excelencia y los criterios de valoración de la excelencia hacen que el dinamismo y la innovación estén a la vanguardia de las marcas de lujo siempre evolucionando desde el ADN que nos diferencia.”*

5. ¿Cómo describiría el **esfuerzo en innovación** en su empresa? (entendido en términos de recursos comprometidos en ella: financiación, personas, etc.)

*“La innovación, está presente durante toda la historia de nuestra marca. Saber adaptar en cada momento los procesos para mantener la exclusividad que nos hace únicos y la excelencia que nos hace aspiracionales, es el ejemplo perfecto de esfuerzo en innovación. La innovación es eterna en quien quiera evolucionar, en quien quiera mostrar su mejor versión en cada momento, innovamos para mantener la emoción que caracteriza al sector del lujo, y no habría innovación sin equipos humanos excelentes que se sientan parte importante de estos continuos escenarios de cambio.”*

6. ¿Podría **distinguir** las actividades relacionadas con la innovación que se llevan a cabo en la empresa de las habituales?

*“En un sector basado en la emoción como es el lujo, la innovación es la base de la capacidad de adaptación a entornos de constante cambio, de ahí que se dé tanta importancia a la experiencia al cliente. Las actividades habituales son las que nos permiten la preparación para que la experiencia posterior del cliente sea un éxito, siempre con los standards de excelencia que nos hemos creado.”*

7. ¿Cuáles son los **ámbitos** en relación a los productos, marketing y estructura de la empresa en los que la **innovación** está presente dentro de su empresa?

*“La innovación está presente en todos los ámbitos de la empresa, la tradición está interrelacionada con la innovación puesto que sólo innovando te adaptas a nuevos*

*escenarios en los que las tradiciones puedan perdurar. Hablamos de, por ejemplo, en relación con cómo actualmente el cliente puede interactuar con una firma de lujo, debemos de ser excelentes en cualquier momento, en cualquier lugar y a través de cualquier medio de interacción, para ello hay que invertir en una experiencia de excelencia digital, plano que hace años la propia sociedad evidentemente no demandaba. También en relación a nuestras creaciones, el concepto de innovación en la sostenibilidad de los materiales con los que están realizadas, como ejemplo este año hemos presentado en el Salón Watches & Wonders de Alta Relojería, el primer reloj de la historia de la relojería con un 98,5% de su valor con procedencia de materiales reciclados, creando una propuesta sin precedentes y presentando una declaración de intenciones para crear un lujo sostenible, basado en la optimización de los recursos sin perder la esencia de la alta relojería. Esto implica una fuerte inversión en I+D con un muy bello mensaje, la sostenibilidad del lujo.”*

8. De acuerdo con el Manual de Oslo, existen cuatro ámbitos en los que se pueden **aplicar estrategias de innovación** (innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizacional e innovación de marketing).
- **Innovación de producto** (bienes y servicios, productos que incluyen los conocimientos aprendidos, incluye las características de diseño)
  - **Innovación de proceso** (producción, sistemas de información y comunicación, distribución y logística)
  - **Innovación organizacional** (administración y gestión)
  - **Innovación de marketing** (marketing, ventas y apoyo posventa)

Una vez comprendidas las diferentes clasificaciones, ¿podría identificar, en la medida de lo posible, algún **ejemplo** que se lleve a cabo en su empresa de cada una de ellas?

*“En cuanto a la innovación de producto, como mencioné anteriormente podemos encontrar el ambicioso proyecto que ya es una realidad de Panerai Ecológico. En relación a la innovación de proceso, pertenecer a un gran grupo del sector lujo permite a las marcas innovar retroalimentando cada marca con la innovación creada en sus flujos de logística, mediante envíos comunes, reparto de costes, de servicios generales. Esto sin perder la esencia de exclusividad de cada marca de manera individual. A su vez, hay una innovación en el plano de la adaptación de productos a las necesidades del cliente al existir mayores y*

más universales medios de interacción con el cliente que permiten saber sus gustos de manera inmediata. Otro ejemplo a destacar en la innovación de proceso, es la creación de aplicaciones mediante las cuales el cliente interactúa con las marcas de manera natural y con una experiencia única personalizable. Con respecto a la innovación organizacional, se ha innovado al permitir con la digitalización realizar reuniones globales con cero impacto de carbono al no tener que realizar desplazamientos y con el mismo espíritu de pertenencia a un gran grupo. Finalmente, la innovación de marketing, como ejemplo más reciente, este año se ha realizado por primera vez en la historia la primera feria de Alta Relojería digital, un Salón virtual donde las marcas del sector de Alta Relojería de lujo hemos adaptado el canal digital como vía de presentación de nuestras nuevas creaciones a los clientes.”

9. A continuación, se muestra una serie de actividades específicamente relacionadas con la **innovación** que pueden representar un **gasto** significativo para la empresa. En la medida de lo posible, jerarquice la relevancia de las mismas para su empresa (1-Irrelevante; 2. Poco relevante; 3-Necesaria, 4. Destacable, 5-Muy destacable):

“Lo que para unos será un gasto, nosotros lo conceptuamos como inversión, invertir en procesos, formación, bienes, materiales, en personas, demuestran el espíritu de eternidad con el que las marcas de lujo afrontamos nuestros proyectos, la creación de emoción y su perdurabilidad en el tiempo es una de las esencias del lujo.”

Actividad	Valoración (1-5)
Actividades de I+D	5
Formación para empleados	5
Desarrollo de software	3
Actividades de marketing	5
Ingeniería, diseño y otras actividades creativas	5
Actividades relacionadas con la adquisición de activos tangibles	2

10. A continuación, se muestra una serie de innovaciones según el área de influencia. En la medida de lo posible, indique el **grado del retorno o impacto**, si identifica que se realizan alguna de las innovaciones dentro de su empresa. (1-Nada; 2. Poco impacto; 3-Impacto medio, 4. Impacto notable, 5-Gran impacto):

*“A nivel global el sector del lujo tiene unos criterios de excelencia muy rigurosos que hace que estemos en un permanente estado de adaptación de nuestros pilares al momento socioeconómico en el que nos encontremos. La cadena de valor de la creación del lujo es artesanía, pasión, diseño, excelencia y exclusividad... la medición de sus resultados y objetivos de manera específica se puede resumir, para no entrar en todos los apartados descritos en el Manual de Oslo, en que si una marca sigue siendo aspiracional tras más de 150 años, como la mayoría de marcas de lujo, en esencia ha sabido captar el concepto de lujo y lo ha sabido adaptar innovando esta esencia en cada momento.”*

		<b>Valoración (1-5)</b>
<b>Mercados para los productos de la empresa</b>	Actualizar productos o servicios	5
	Expandir la gama de productos o servicios	4
	Entrar a nuevos mercados	5
	Incrementar la reputación, conocimiento de la marca o la visibilidad de productos y servicios	5
<b>Producción y entrega</b>	Actualizar procesos tecnológicos	3
	Mejorar la calidad de bienes y servicios	5
	Mejorar la velocidad de producción de bienes y servicios	2
	Reducir costes laborales	2
	Reducir costes de materiales y energía	3
<b>Organización empresarial</b>	Mejorar la comunicación dentro de la organización	4
	Mejorar la calidad de la cadena de valor	5
	Mejorar o desarrollar relaciones con entidades externas (e.j. universidades)	2

	Implementar un nuevo modelo de negocio	3
<b>Economía, sociedad y medioambiente</b>	Reducir impactos negativos al medioambiente	5
	Mejorar la inclusión social	5
	Mejorar la igualdad de género	5
	Mejorar la calidad de vida	5
	Cumplir con la normativa obligatoria	5
	Cumplir con normas voluntarias	5

11. ¿Podría describir algunos **retos** de la protección de las innovaciones?

*“La mejor manera de proteger las innovaciones que nos hacen únicos es aportar unos criterios de calidad muy exhaustivos para que perduren y sean nuestro referente. Por ejemplo, el concepto ecológico que les comenté anteriormente es uno de los retos más importantes y con mayor impacto que hemos desarrollado en esta nueva etapa, para ello tras la importante inversión realizada en I+D para lograr esta proeza, hemos publicitado los proveedores de cada uno de los materiales de fuentes sostenibles que hemos utilizado para que otras marcas sigan nuestro camino, algo que sentimos está en la esencia de los valores de la marca y del sector del lujo. Para proteger este nuevo proyecto nos comprometemos a comunicar el porcentaje de material reciclado utilizado en cada futura creación con el fin de sellar este compromiso en el tiempo.”*

12. ¿Cuál es el nivel de **digitalización** dentro de la empresa? Y, ¿cómo considera que ha **evolucionado** dentro de ella?

*“La empresa está focalizada en aplicar la digitalización en todos los procesos aplicables, para lo que se ha hecho una fuerte inversión en este aspecto. Más aún con la evolución tan rápida de los medios digitales que necesitan por nuestra parte agilidad a la hora de aplicarlos y adaptarlos dentro y fuera de la empresa. Ha evolucionado muy bien dentro del momento en el que nos encontramos, que no ha hecho sino acelerar esta digitalización y*

*consolidarlo como un pilar básico ya que se ha tenido que crear un canal digital de experiencia de interacción con el cliente, como comenté anteriormente esta experiencia actualmente es online y offline por parte del cliente con las marcas de lujo.”*

13. Para la siguiente pregunta, habría que poner en contexto la **sostenibilidad** en el sector de la joyería y relojería. Algunos de los factores a considerar a la hora de analizar la sostenibilidad en este ámbito son:

- **Calidad sobre cantidad** (comprar joyería o relojería ecológica ocurre pocas veces a lo largo de nuestras vidas. Hoy en día, se ahorra para comprar una pieza de joyería que se ajuste a nuestros valores sociales y medioambientales).
- **Uso de materiales sostenibles** (gemas, metales y otros materiales reciclados).
- **Transparencia en la cadena de suministro** (el primer paso hacia una decisión de joyería ética y sostenible se reduce a la trazabilidad y a conocer el país de origen).
- **Identificar las marcas con impacto positivo** (Hay daño social, económico, medioambiental o político en nuestras compras. Los consumidores deben tratar de minimizarlos en la medida de lo posible y elegir marcas y productos que no sólo se lleven, sino que también devuelvan a los entornos y comunidades con los que trabajan).
- **Certificaciones de joyería ética** (Fair Trade, The Kimberley Process, Responsible Jewelry Council, Institute for Responsible Mining Assurance (IRMA), Fairmined).
- **Identificar el Greenwashing** (significa que no todo lo que es "sostenible" o "ético" lo es realmente.)

Habiendo visto los aspectos anteriores sobre la **sostenibilidad**, ¿cómo de importante es la sostenibilidad a la hora de establecer estrategias de innovación?

*“La sostenibilidad como le comenté es vital en el contexto actual no sólo en el sector del lujo, sino en la sociedad actual. Como bien anotan, la creación de nuevos organismos para la certificación de esta sostenibilidad, el impacto del lujo a nivel ético en la sociedad con la que interactúa, sostenibilidad de materiales, compromiso ético y social,...son los pilares que*

*complementan los ya tradicionales del sector lujo donde siempre ha habido una búsqueda constante por la excelencia en los detalles. Este compromiso impulsa proyectos con impacto en la sociedad, no son sólo estrategias de innovación, sino que evidencian el compromiso social por parte del sector del lujo.*

*Como ejemplo, hay marcas como Panerai con la creación del nuevo proyecto de sostenibilidad ecológica en la elaboración de materiales para sus novedades de relojes, comunicando la trazabilidad de dichos materiales basados en fuentes recicladas, o como Chopard, que impulsó también un nuevo concepto, el oro ético. Éste era obtenido en unas comunidades mineras que pervivían gracias a recibir aportación por parte de la marca de recursos económicos para su perdurabilidad, además poseían métodos de extracción artesanales para un menor impacto medioambiental y este oro era artesanalmente aplicado en las creaciones de Alta Joyería de la colección Green Carpet que cada año presentaba en el Festival de Cine de Cannes.*

*Creo firmemente que la sostenibilidad es y será uno de los pilares fundamentales en la tradición de las marcas de lujo.”*

14. ¿Podría destacar alguna **estrategia novedosa** en los ámbitos del **marketing** y la **comunicación**?

*“En los últimos años con la consolidación de la digitalización como herramienta de uso cotidiano, la comunicación mediante plataformas como Instagram, WeChat y Weibo...han permitido una mayor interacción de las marcas con los clientes y una más precisa medición del engagement con sus seguidores.”*

15. En la medida de lo posible, ¿podría describir el **proceso o estrategia** de la empresa a la hora de **lanzar nuevos productos**?

*“De la información que podemos compartir, somos la única marca de Alta relojería que tiene los talleres de diseño en Italia y la manufactura de producto en Suiza, lo que aporta excelencia en el diseño desde Italia y en relación a alta precisión desde la manufactura en*

*Neuchatel. El resultado es que desde 1860 somos una de las firmas más representativas del sector.”*

16. ¿Considera que la **innovación en estrategias de venta** ha cambiado respecto al pasado? Si es así, ¿de qué forma?

*“La experiencia del cliente es la esencia para la estrategia de ventas, es el valor diferencial de la emoción que caracteriza al lujo. El lujo experiencial es actualmente, como ya he repetido anteriormente, el pilar fundamental en el proceso de compra, y por esto la evolución en la digitalización para consolidar el concepto Any time , Anywhere, Any device.*

*El proceso de venta tradicional sigue siendo en esencia el mismo, han cambiado los canales para disfrutar de esa experiencia por parte del cliente. La preparación, tanto en la venta como en cualquier disciplina, es la clave del éxito, lo que hace que cada día el nivel de profesionalización sea más riguroso si cabe en esta etapa primordial del proceso de venta.”*

17. ¿Cómo detectan las **necesidades y las tendencias** del mercado? Y, ¿cómo son aplicadas en contraste con el pasado?

*“La mejor manera de responder esta pregunta es invitarles a visitar la web varias marcas de lujo y en ellas verán varios aspectos primordiales, como registrarse y completar un perfil como cliente con sus gustos, seleccionar en la web las creaciones que más le gustan, contactar con un asesor a tiempo real a través de la web, realizar el proceso de compra y recibir la creación en un tiempo muy reducido con la garantía habitual de compra,..esta es una fuente de información vital para las marcas que en el pasado tenían menor capacidad de interacción con sus clientes. El big data es una gran fuente de información de las tendencias de consumo.”*

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Achim, A. (2019). *A Look Ahead: Luxury Marketing Trends for 2020*. Jing Daily. Recuperado el 16 de abril de 2021. <https://jingdaily.com/luxury-marketing-trends-2020/>

Aparicio, S. (2021). *Plata que no se oxida, oro bronce, oro lima. . . la Alta Relojería se atreve con nuevos materiales*. Expansión. Recuperado el 15 de abril de 2021. <https://www.expansion.com/fueradeserie/relojes/2021/05/25/60ab5cde468aebb1778b45a0.html>

Aranda, A. (2021). *El sector del lujo abraza la era digital*. Forbes España. Recuperado el 10 de abril de 2021. <https://forbes.es/empresas/51570/el-sector-del-lujo-abraza-la-era-digital/>

Badás, B. (2021). *¿Qué piden los consumidores de joyería en 2021?- Grupo Duplex*. Editorial española líder en el sector de la joyería y relojería. Recuperado el 15 de abril de 2021. <https://www.grupoduplex.com/que-piden-los-consumidores-de-joyeria-en-2021/>

Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. McKinsey & Company. Recuperado el 14 de junio de 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Beaudray, F. (2020). *Perspectivas: La necesidad del lujo: ¿Qué hace tan resistente a este sector?* Capital Ideas - Europe. Recuperado el 10 de abril de 2021. <https://www.capitalgroup.com/europe/capitalideas/es/article/necessity-of-luxury.html>

Business Wire. (2020). *Global Online Jewelry Industry (2020 to 2027) - Market Trajectory & Analytics*. Recuperado el 29 de mayo de 2021.

<https://www.businesswire.com/news/home/20201204005465/en/Global-Online-Jewelry-Industry-2020-to-2027---Market-Trajectory-Analytics---ResearchAndMarkets.com>

Boston Consulting Group. (2021). *Overcoming the Innovation Readiness Gap*. BCG Global. Recuperado el 14 de junio de 2021. <https://www.bcg.com/publications/2021/most-innovative-companies-overview>

Cardona, L. (2019). *7 tendencias para el marketing de lujo en 2020*. Cyberclick. Recuperado el 31 de mayo de 2021. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/7-tendencias-para-el-marketing-de-lujo>

Cartier (s.f.) *Cartier paper and packaging*. Recuperado el 31 de mayo de 2021. <https://www.cartier.com/en-us/maison/commitments/cartier-and-corporate-social-responsibility/resources-of-excellence/paper-and-packaging-1385.html>

Cartier (s.f.) *Cartier Corporate Responsibility Policy*. Recuperado el 31 de mayo de 2021. <https://www.cartier.com/en-us/maison/commitments/cartier-and-corporate-social-responsibility/cartier-responsible-jeweler.html>

Cerezo, A. R. (2020). *El lujo español contiene el aliento por la crisis del Covid-19*. abc. Recuperado el 14 de abril de 2021. [https://www.abc.es/economia/abci-lujo-espanol-contiene-aliento-crisis-covid-19-202012060156\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-lujo-espanol-contiene-aliento-crisis-covid-19-202012060156_noticia.html)

Chopard. (s. f.). *Nuestra Identidad | Chopard Official Website*. Recuperado 13 de junio de 2021, de <https://www.chopard.es/our-identity>

Chopard. (s. f.). *La historia de Chopard | Chopard sitio web oficial*. Recuperado el 16 de abril de 2021. <https://www.chopard.es/la-maison-historia>

Chopard. (2021). *Responsible Business | Chopard Sustainability*. Recuperado el 10 de junio de 2021. <https://www.chopard.es/responsible-business>

El Loft. (2020). *La historia de Officine Panerai*. Recuperado el 4 de junio de 2021. <https://www.elloft.cl/la-historia-de-officine-panerai/>

Gomelsky, V. (2012). *Tecnología en el mundo artesanal de la joyería*. EL PAÍS. Recuperado el 5 de junio de 2021. [https://elpais.com/tecnologia/2012/11/14/actualidad/1352899330\\_445137.html](https://elpais.com/tecnologia/2012/11/14/actualidad/1352899330_445137.html)

González, N. (2021). *¿Qué contenidos funcionan para el Marketing de Lujo?* Magenta. Recuperado el 31 de mayo de 2021. <https://magentaig.com/por-que-y-como-funciona-marketing-de-contenido-lujo/>

Grand View Research. (2019). *Luxury Jewelry Market Share | Industry Report, 2019–2025*. Recuperado el 20 de abril de 2021. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/luxury-jewelry-market>

Hill, A. (2018). *The Challenge of Creating Responsible Jewelry*. Forbes. Recuperado el 12 de junio de 2021.. <https://www.forbes.com/sites/andreahill/2018/08/29/the-challenge-of-creating-responsible-jewelry/?sh=3ddf0f1a2fe6>

IE Exponential Learning. (2019). *¿Qué es el lujo? 7 nuevas perspectivas que cambiarán tu visión del sector*. IE Exponential Learning Blog. Recuperado el 11 de abril de 2021. <https://www.ie.edu/exponential-learning/blog/innovation/que-es-el-lujo-7-nuevas-perspectivas-que-cambiaran-tu-vision-del-sector/>

IRCUAL. (2008). *Estudio del Sector productivo de la Joyería, Bisutería y Relojería en España 2008*. Recuperado el 4 de junio de 2021. <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename=1+ESTUDIO+SECTORIAL+JOYERIA+completo.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220389332426&ssbinary=true>

Kamein Consultora y Servicios. (2021). *Manual de Oslo (4ª Edición): Los Factores que determinan la Innovación en las Organizaciones y cómo medirlos*. Recuperado el 9 de junio de 2021.. <https://kamein.com/2019/10/25/manual-de-oslo-4a-edicion-los-factores-que-determinan-la-innovacion-en-las-organizaciones-y-como-medirlos/>

Lujo, R. (2021). *Reinventarse o morir: el sector del lujo encabeza la innovación tras el Covid-19*. La Razón. Recuperado el 11 de abril de 2021. <https://www.larazon.es/lujo/20210112/krtz2mi3erfb3cbsyd467qyqv.html>

*Luxury Jewelry Market Share | Industry Report, 2019–2025*. (2019). Recuperado el 10 de abril de 2021. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/luxury-jewelry-market>

Madrid Luxury District. (2019). *Panerai. Innovación y tradición*. Madrid Luxury District. Recuperado el 22 de abril de 2021. <https://madridluxurydistrict.com/panerai-innovacion-y-tradicion/>

Madrid Luxury District. (2019). *El arte de Cartier. La historia de una leyenda*. Madrid Luxury District. Recuperado el 16 de abril de 2021. <https://madridluxurydistrict.com/el-arte-de-cartier-la-historia-de-una-leyenda/>

Moreno, P. A. (2020). *El sector de la relojería y joyería sufre una caída de negocio del 41% en España*. Expansión. Recuperado el 15 de abril de 2021. <https://www.expansion.com/fueradeserie/relojes/2020/11/11/5f96d77be5fdea9c308b459c.htm>

!

Muret, D. (2019). *¿Por qué la joyería es un nuevo territorio a conquistar por los actores de lujo?* FashionNetwork.com. Recuperado el 11 de abril de 2021. <https://es.fashionnetwork.com/news/-por-que-la-joyeria-es-un-nuevo-territorio-a-conquistar-por-los-actores-de-lujo-,1160719.html>

NeoMarketing. (2021). *La historia de Chopard, pasión por la excelencia.* Ultrajewels. Recuperado el 5 de junio de 2021. <https://ultrajewels.com/time-and-style/la-historia-de-chopard-pasion-por-la-excelencia/>

OECD. (2014). *Gold industry and sector initiatives for the responsible sourcing of minerals.* OECD. Recuperado el 10 de junio de 2021.. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/Gold-Industry-and-Sector-Initiatives-Guide.pdf>

Orús, A. (2021). *La industria de las joyas y el lujo en España y en el mundo - Datos estadísticos.* Statista. Recuperado el 29 de mayo de 2021. <https://es.statista.com/temas/7665/industria-de-las-joyas-y-el-lujo-en-espana-y-en-el-mundo/>

Pastor, J. C. (2017). *Retail jewelers struggle with the move to e-commerce.* Digital Commerce 360. Recuperado el 11 de junio de 2021.. <https://www.digitalcommerce360.com/2017/03/15/retail-jewelers-struggle-move-e-commerce/>

Panerai. (s. f.). *Historia de Panerai.* Recuperado el 31 de mayo de 2021. <https://www.panerai.com/es/es/about-panerai/history.html>

Panerai. (s. f.). *Sostenibilidad - Officine Panerai.* Recuperado 13 de junio de 2021, de <https://www.panerai.com/es/es/about-panerai/sustainability.html>

Ross, B. (2020). *5 Trends Shaping the Jewelry Industry and Market Outlook in 2021 | UCFS.* United Consumer Financial Services. Recuperado el 14 de abril de 2021. <https://www.ucfs.net/trends-jewelry-industry/>

Siemens, A. D. (2019). *La historia de Cartier, el rey de los joyeros.* El Confidencial. Recuperado el 16 de abril de 2021.

[https://www.gentleman.elconfidencial.com/reportajes/2019-06-05/cartier-historia-joyeros-joyas-tienda-madrid\\_1534764/](https://www.gentleman.elconfidencial.com/reportajes/2019-06-05/cartier-historia-joyeros-joyas-tienda-madrid_1534764/)

Simó, A. (2020). *La joyería de lujo ya apuesta sin complejos por el entorno online | VIP Today Magazine*. VIP Today Magazine. Recuperado el 14 de junio de 2021. <https://www.viptodaymagazine.com/joyeria-de-lujo-digitalizacion-empresarial/>

Space, E. F. (2020). *Joyería Sostenible y Ética: Hacia un lujo más responsable*. ETHICAL FASHION SPACE. Recuperado el 4 de junio de 2021.. <https://ethicalfashionspace.com/f/joyer%C3%ADa-sostenible-y-%C3%A9tica-el-reto-de-generar-un-lujo-m%C3%A1s-respon>

Statista. (2020). *Los diez mayores valores de marca en el sector de lujo mundial en 2020*. Recuperado el 29 de mayo de 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/600209/valor-de-marca-de-las-10-marcas-de-lujo-mas-importantes-en-el-mundo-en/>

Vel, V. G. D. E. (2020). *Tendencias e innovaciones en joyería en 2020*. Baunat.com. Recuperado el 5 de junio de 2021. <https://www.baunat.com/es/tendencias-innovaciones#innovaciones>

Watch Test. (s. f.). *Relojes Cartier - referente de Alta Joyería y de Relojería*. Recuperado 13 de junio de 2021, de <https://watch-test.com/cartier/page/2/>

Willersdorf, S., Hazan, J., Ricci, G., Prénaud, A., Bianchi, F., Seara, J., & Yang, V. (2021). *A New Era and a New Look for Luxury*. BCG Global. Recuperado el 8 de junio de 2021. <https://www.bcg.com/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>

Yiasoumi, N. (2018). *Modernizing the Fine Jewelry Shopping Experience*. Luxury Society.  
Recuperado el 17 de abril de 2021.  
<https://www.luxurysociety.com/en/articles/2018/08/modernizing-fine-jewelry-shopping-experience>