



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

**EL CONSUMO DE LUJO EN
MILLENNIALS:
descripción del estado actual de la
industria del lujo y factores
explicativos de su consumo en
Millennials**

Autor: Daniela Medina Curi

Director: Laura Sierra Moral

TABLA DEL CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	8
1. Introducción.....	8
2. Justificación de la investigación.....	8
3. Objetivos.....	9
4. Metodología.....	9
5. Estructura.....	10
CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DEL LUJO.....	12
1. La evolución del lujo a lo largo de la historia.....	13
2. El lujo hoy.....	15
2.1. Mercados globales.....	16
2.2. Categorías de lujo según producto.....	17
<i>Sector de la moda</i>	19
<i>Sector de joyería y relojería</i>	19
<i>Sector de belleza y fragancias</i>	19
<i>Sector de marroquinería</i>	20
<i>Sector de la óptica de lujo</i>	21
2.3. Principales empresas de la industria del lujo.....	21
2.4. Principales canales de distribución en la industria del lujo.....	23
<i>Comercialización tradicional</i>	23
<i>Distribución omnicanal</i>	25
<i>Distribución online</i>	25
2.5. Principales tendencias en la industria del lujo.....	27
<i>Experimentación</i>	27
<i>Personalización masiva</i>	29
<i>Auge de informalidad</i>	30
<i>Autenticidad</i>	30
CAPÍTULO 3. LOS MILLENNIALS COMO NUEVO TARGET DEL LUJO.....	33
1. Nuevo público objetivo del lujo: quiénes son.....	33
1.1. Los Millennials como target principal del lujo.....	33

1.2. La aparición de la Generación Z.....	34
1.3. La generación de los HENRYs.....	35
2. Nuevo público objetivo del lujo: qué consumen.....	36
2.1. Consumo general en los Millennials.....	36
<i>Gasto en vivienda y transporte</i>	36
<i>Gasto en restauración</i>	37
<i>Gasto en servicios de retransmisión</i>	37
<i>Gasto en otros servicios de ocio</i>	38
2.2. Consumo de lujo en Millennials.....	38
3. Nuevo público objetivo del lujo: cuándo consumen lujo.....	39
4. Nuevo público objetivo del lujo: cómo consumen lujo.....	40
4.1. Comunicación online.....	41
4.2. Compra offline.....	42
4.3. Mayores influencias en la comunicación y compra.....	43
5. Mención a los Millennials en China.....	43
5.1. Evolución y situación actual del mercado de lujo chino.....	43
5.2. Características principales de los Millennials en China.....	45
5.3. Potenciales riesgos.....	46
CAPÍTULO 4. FACTORES DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR QUE LLEVAN AL CONSUMO DE LUJO EN MILLENNIALS.....	48
1. Factores: énfasis del individuo y cuidado personal.....	49
2. Factores: valoración de la calidad del producto.....	51
3. Factores: promoción del éxito económico y status social.....	52
4. Factores: concienciación del componente ético.....	52
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES FINALES.....	55
1. Conclusiones generales.....	55
2. Limitaciones.....	57
3. Líneas de investigación futura.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ingresos Globales de la Industria de Lujo en Billones de Dólares Americanos desde 2017 hasta 2023.....	15
Figura 2: Ingresos Globales Burberry en Millones de Libras Esterlinas desde 2014 hasta 2018.....	16
Figura 3: Media de Ingresos per Cápita destinados al Consumo de Lujo en Dólares Americanos.....	17
Figura 4: CAGR Estimado desde 2018 hasta 2022 según Categoría de Producto.....	18
Figura 5: Cuota de Mercado Global según Categoría de Producto en 2018.....	18
Figura 6: Localización de Headquarters según Compañía en 2018.....	21
Figura 7: Cuota de Mercado según Compañía en 2018.....	22
Figura 8: Marcas de Lujo con Mayor Número de Seguidores en Instagram en 2018 (en Millones).....	27
Figura 9: Tienda Gucci en Nueva York (Soho).....	28
Figura 10: House of Climax, NARS.....	29
Figura 11: Momentos de Consumo de Lujo en Millennials.....	39
Figura 12: Triple S de Balenciaga.....	50
Figura 13: Colaboración de Louis Vuitton y Supreme.....	50
Figura 14: Festival des Métiers Hermès.....	51

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CAGR	Tasa de Crecimiento Compuesto Anual
CMO	Consumer Market Outlook
LVMH	Louis Vuitton Moët-Hennessy
EMV	Earned Media Value
HENRY's	High-Earners-Not-Rich-Yet
Gen Z	Generación Z
Gen X	Generación X

RESUMEN

Este trabajo describe la situación del mercado de lujo actual, determina los rasgos principales de la generación conocida como los Millennials y analiza la influencia que ejerce tal generación sobre la industria del lujo. Tras la revisión bibliográfica realizada, se concluye que el mercado de lujo continúa creciendo, en gran medida impulsado por las generaciones más jóvenes y de maneras diferentes según el área geográfica de operación. Dicho crecimiento es liderado por el consumo de lujo llevado a cabo por los Millennials en China quienes disponen de unas condiciones económicas y sociales favorables que conducen a tal consumo.

Se observa que los Millennials están en efecto transformando el modo de consumo y la percepción del lujo, pues las razones que empujan a su dispendio son diferentes a las defendidas por generaciones anteriores. De esta manera, se contempla su decantación por la utilización de plataformas digitales en su proceso de compra así como la valoración acrecentada del beneficio personal y no social del consumo de lujo y sus repercusiones éticas.

Palabras clave: lujo, Millennials, consumo, percepción, motivación, comportamiento del consumidor

ABSTRACT

This paper describes the luxury market current situation, determines the main characteristics of the new generation, known as Millennials, and analyzes the influence that this generation is exerting over the luxury industry. After conducting an insightful literature review, it is concluded that the luxury market continues growing, largely driven by the youngest generations and differently depending on the area of operation. Such growth is led by Chinese Millennials as they present favorable economic and social conditions that lead to luxury consumption.

Millennials are indeed transforming the luxury consumption pattern and perception, as the reasons that motivate their luxury expenditure are different from the ones used by previous generations. They prefer to use digital platforms through their purchasing processes and value individual benefits over social considerations, as well as consider potential ethical repercussions.

Keywords: luxury, Millennials, consumption, perception, motivation, consumer behavior

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. Introducción

Actualmente, la industria del lujo atraviesa un proceso de profunda transformación en cuanto a su forma de promoción, distribución y venta. Tradicionalmente, esta industria ha estado arraigada a una visión conservadora con un público objetivo definido y selecto. No obstante, la llegada de nuevos consumidores más jóvenes ha supuesto una disrupción en el mercado, pues su manera de entender el lujo y llevar a cabo su consumo es distinta a la defendida por generaciones previas. Este trabajo busca por tanto entender la posición actual del mercado del lujo y las influencias que ejercen tal grupo de consumidores sobre él así como las razones que empujan a su consumo *per se*.

2. Justificación de la investigación

Existen tres argumentos principales que justifican la elaboración del presente proyecto: académico, profesional y personal.

En primer lugar, este trabajo busca ampliar el conocimiento académico acerca del consumo de lujo en Millennials, dada la escasez de información actual. La mayoría de fuentes tratan los temas de la generación de los Millennials o el lujo separadamente pero no son numerosos los estudios que vinculan ambos conceptos. Asimismo, la mayor parte de las fuentes que tratan ambos asuntos conjuntamente lo hacen desde una perspectiva económica y no de comportamiento del consumidor. Esto recalca la necesidad de contemplación del tema desde la visión presentada, a fin de que el lector amplíe su conocimiento en él.

En segundo lugar, la elaboración del trabajo presenta un fin de apoyo profesional. La incorporación de los Millennials como nuevas piezas del juego en el mercado del lujo ha traído consigo numerosos cambios en cuanto a la percepción de la industria, la relación con las marcas y el modo de consumo. Las empresas que actualmente operan en el sector del lujo deben concientizarse sobre dichos cambios y llevar a cabo estrategias que les permitan acceder a los Millennials y asegurarlos dentro de su radio de operación

como consumidores actuales y con gran potencial de futuro. A lo largo del proyecto, se exponen numerosos ejemplos de empresas reales que han tratado de dar respuesta a esta situación. Con ello, se busca ejercer como potencial referente para empresas del sector con interés en el tema presentado.

Finalmente, un último argumento que lleva a la elaboración del trabajo presenta un componente personal. En efecto, existe un alto grado de interés en el tema de estudio pues el autor en sí mismo pertenece a la generación de los Millennials y con el presente trabajo pretende ampliar su conocimiento acerca de los mismos. A su vez, el autor goza de experiencia laboral en una empresa del sector de lujo, lo cual, sumado al aliciente personal por la industria, ha llevado al deseo de unión de ambos conceptos.

3. Objetivos

El presente trabajo de investigación académica tiene como principal objetivo describir el consumo de lujo entre la generación conocida como los Millennials a nivel mundial y justificar su importancia. De este primer propósito derivan los siguientes objetivos secundarios:

- Identificar las características principales del mercado de lujo actual
- Perfilar las tendencias e innovaciones de la industria del lujo actual
- Definir los principales rasgos demográficos distintivos de los Millennials
- Determinar las formas de consumo de lujo en Millennials
- Analizar las razones de comportamiento del consumidor que llevan al consumo de lujo en Millennials

4. Metodología

Con el fin de la elaboración del presente trabajo, se recurrió a una metodología descriptiva basada en una revisión bibliográfica y profunda investigación acerca de la industria del lujo y de los Millennials. Fueron utilizadas numerosas fuentes secundarias académicas y profesionales publicadas en los últimos años así como ciertas fuentes primarias.

En cuanto a las fuentes secundarias, se obtuvo información procedente de recursos académicos (EBSCOhost, Statista...), empresas especializadas en el análisis de sectores (Deloitte, McKinsey...), empresas enfocadas en el comportamiento del consumidor (Nielsen), empresas operadoras de la industria del lujo (reportes anuales de empresas tales como Burberry), diarios de información general (Forbes, Financial Times...) y especializada (Business of Fashion) y publicaciones particulares. En lo referente a las fuentes primarias, se obtuvo información procedente de la Conferencia de Retail y Lujo celebrada en Harvard en 2018 así como entrevistas a académicos especializados en la industria del lujo y comportamiento del consumidor (Dafna Goor, académica de la Universidad de Harvard y Mary Steffel, académica de Northeastern University).

En cuanto al idioma utilizado en las fuentes de información, se observan textos en inglés, español y francés, lo cual enriquece el contenido del proyecto pues se incluyen distintas perspectivas según el área geográfica de elaboración. Finalmente, la mayor parte de las fuentes de información presentan un carácter cualitativo justificadas con estudios numéricos que recogen datos de encuestas cuantitativos.

5. Estructura

El trabajo está estructurado en cinco partes principales. En el primer y presente capítulo, se introduce el tema de estudio así como su justificación, objetivos, metodología utilizada y estructura. En el segundo capítulo, se procede al estudio de la industria del lujo tratando asuntos tales como su evolución histórica y posición actual. Se describen los diferentes mercados globales y categorías del sector, así como las principales empresas, los canales de distribución y las tendencias del mercado actual. En el tercer capítulo, tiene lugar una descripción acerca de las características fundamentales de los Millennials en términos demográficos y de consumo general y aplicado en concreto a la industria del lujo. Cabe destacar la especial mención referida al consumo de lujo entre los Millennials chinos en este apartado, dada su hegemonía y posición líder en el mercado. En el cuarto capítulo, se analizan aquellos factores principales de comportamiento del consumidor que empujan a los Millennials a consumir lujo. Se examina en qué grado estos factores ejercen influencia sobre el consumidor, acompañados de numerosos ejemplos reales llevados a cabo por empresas del sector.

Finalmente, el quinto capítulo recoge las conclusiones principales de la revisión conjunta del mercado de lujo y de los Millennials, las limitaciones del proyecto y se procede a realizar recomendaciones útiles para el futuro.

CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DEL LUJO

En este segundo capítulo del presente trabajo, se pretende describir la situación del mercado de lujo pasado y actual con el fin de asentar la base sobre la que continuar el proyecto. Se presentarán las características principales de tal mercado en relación con los mercados globales de operación, las categorías de producto, principales empresas del sector y canales de distribución utilizados así como se perfilarán las principales tendencias de la industria.

El concepto de lujo ha gozado de cierta ambigüedad a lo largo de los siglos. Una parte del ser humano presenta una dimensión aspiracional, que da precisamente cabida a la aparición de la idea del lujo. Desde su origen, consideramos que los elementos lujosos son aquellos que por su rareza o cualidades peculiares resultan exclusivos, únicos y difíciles de alcanzar. Estas características quedan materializadas en su alto coste de producción y precio de mercado. (Okonkwo, 2017). A su vez, es preciso realizar una clara distinción sobre la variable del precio del producto y la categorización como un producto lujoso. Tal y como mencionan Ashok Som y Christian Blanckaert en su libro “Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management” podríamos afirmar que por lo general *“todos los productos lujosos son costosos pero no todos los productos costosos pueden ser considerados lujosos”*. (Som y Blanckaert, 2015). Con ello, su elevado coste siempre debe estar justificado. Con el objetivo de analizar la evolución del lujo a lo largo de la historia, es preciso afirmar que este desarrollo tiene en efecto una relación directa con la evolución de la sociedad por sí misma. (Som y Blanckaert, 2015).

A rasgos generales, pueden diferenciarse una serie de fases en lo que respecta a los diferentes tipos de consumo de lujo en la sociedad. En primer lugar, cuando una sociedad emerge, los bienes básicos pasan a ser considerados lujo dada la carencia de los mismos. Cuando la sociedad evoluciona y las necesidades básicas son cubiertas, los nuevos elementos facilitadores y dotados de utilidades concretas son los entonces considerados lujosos (lavavajillas, coches...). Una vez suplidos estos segundos intereses aparecen una serie de elementos que no cumplen una labor en concreto pero son utilizados como símbolo del éxito personal. El lujo entonces es entendido como

herramienta de poder y aceptación social. Los consumidores de lujo en esta fase utilizan su consumo como deseo de mostrar su éxito a la comunidad en la que vive. Una dimensión más allá que da por sentada la normalización del lujo tiene relación con un estilo de vida. En esta última fase, el lujo no es consumido con el objetivo de cumplir unos estándares sociales sino como enriquecimiento puramente personal (Som y Blanckaert, 2015). Esta pirámide de necesidades y deseos puede relacionarse con la teoría de Abraham Maslow pues analiza los factores psicológicos que impulsan al consumo de determinados bienes según la situación personal y social de cada individuo.

1. La Evolución del Lujo a lo Largo de la Historia

El lujo ha existido desde el principio de los tiempos y ha sido estudiado por numerosos autores, quienes han tratado de descifrar qué factores han impulsado a su consumo y cómo ha variado su percepción con el paso del tiempo y según la cultura. (Allérès, 1992; Marseille, 1999; Castarède, 2011). Ya desde el periodo del Imperio Romano, productos como las sales de baño o el jabón eran considerados productos exclusivos y al alcance de un público selecto. Los romanos utilizaban materiales más costosos y *lujosos* para decorar sus hogares como signo de su poder adquisitivo y status social. Entre los restos de lo que un día fueron majestuosas villas romanas encontramos ciertos elementos como mosaicos que invitan a pensar que los anteriores propietarios gozaban de una posición que les permitía acceder a tal lujo (Castarede, 2011). Esta práctica continúa durante la Edad Media, especialmente potenciada por las monarquías y poderosos organismos como la Iglesia. Dada la polarización en cuanto al nivel de riqueza que caracteriza este período, el consumo de lujo se hace todavía más notorio y singular. En el caso religioso, el lujo se convierte en un medio de acercamiento y glorificación a Dios. Se observa una interesante transición desde la austeridad y humildad que reflejaban las primeras comunidades cristianas hasta la majestuosidad de las catedrales construidas a partir de finales del siglo XII con el inicio del movimiento gótico. Las grandes monarquías a su vez, hacen uso del lujo como símbolo de poder tanto a nivel nacional como en comparación con otros reinos de la época. Un ejemplo evidente es el reinado de Luis XIV de Francia (1638-1715), conocido como el Rey Sol. Bajo su hegemonía, el rey

trasladó la aristocracia y el cuerpo administrativo a su nueva sede en Versalles, lugar que convirtió en principal símbolo del lujo y la exuberancia.

Numerosos autores discuten que el elemento más característico que definió el lujo hasta el siglo XIX fue precisamente su rareza. Los productos importados desde lugares lejanos tales como la seda, la porcelana o las especias en tiempos de Marco Polo (1254-1324) justificaban su exclusividad en su singularidad. Sin embargo, con el crecimiento del comercio y el contacto internacional cada vez más presente, el componente exclusivo comenzó a decaer. Con ello, otros factores como la calidad de los materiales, la unicidad de su diseño o la dificultad de elaboración del producto se convirtieron en los rasgos principales que definían cuando un elemento era considerado lujoso y cuando no (Berg, 2007). Siguiendo esta línea de pensamiento, aparecen nuevas formas de lujo donde la elaboración de los productos y su calidad son los rasgos más valorados. Este es el caso de la alta costura – *haute couture* – ideada por el diseñador británico Charles Frederick Worth (1825- 1895) que supuso el nacimiento de las grandes casas del mundo de la moda actual. (Som y Blanckaert, 2015).

A partir de 1970 tienen lugar una serie de crisis económicas y sociales que amenazaron el crecimiento de la industria del lujo. Por una parte, acontecimientos financieros como el colapso de la bolsa en el año 2000 y la burbuja inmobiliaria del 2007 llevaron a una reducción del PIB mundial y por tanto del consumo general de bienes y servicios. Sumado a estos factores, se encuentran las tensiones políticas surgidas a raíz de los ataques en las ciudades americanas de Nueva York y Washington en 2001 al que precedieron el conflicto en Afganistán en el 2001 e Iraq en 2003. Por último, la aparición de desastres naturales tales como el tsunami en el océano Índico en 2004 y el derrumbamiento de la planta nuclear de Fukushima en 2011 llevaron a una situación mundial de inestabilidad e incertidumbre. No obstante, pese a estos hechos la industria mundial del lujo apenas vio reflejadas tales consecuencias o por lo menos en menor medida que otras industrias. Así, la industria vio decrecer sus ingresos en un 10% en 2009 pero presentando una rápida mejora (Bain & Company, 2010). Factores explicativos de este fenómeno pueden residir en la naturaleza anticíclica de la propia industria (Kapferer y Tabatoni, 2010) o al hecho de que tal recesión económica no influiría en la capacidad de consumo del segmento de consumidores que tradicionalmente consumiría lujo (Perocchi, 2011).

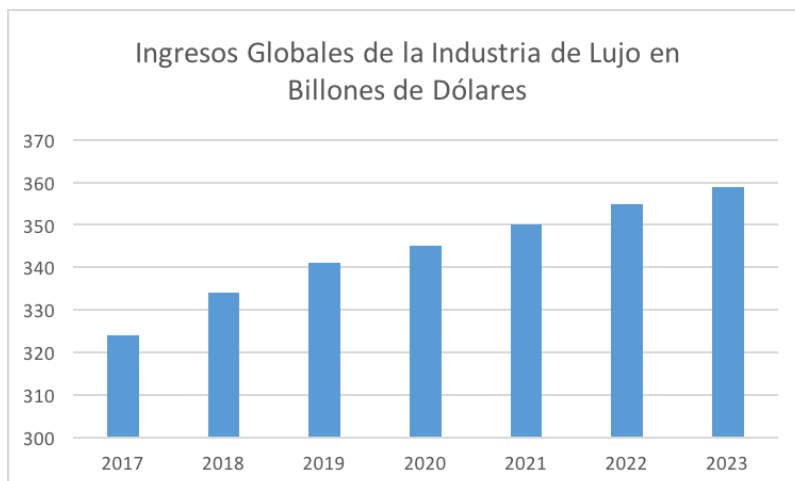
En los últimos años, múltiples factores han impulsado el crecimiento de la industria del lujo. Entre ellos destacamos las nuevas formas de creación de riqueza, los nuevos segmentos de mercado, la fusión cultural y la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías y formas de emprendimiento. En gran medida, todos estos elementos han sido potenciados por la globalización, la cual ha llevado a un cambio en nuestra manera de entender el funcionamiento del mundo y con él la articulación de la industria del lujo. (Okonkwo, 2017). Especialmente tras la crisis de comienzos del siglo XXI, el crecimiento del sector del lujo ha sido en gran medida impulsado por China, dados una serie de motores que se mencionarán posteriormente (Bain & Company, 2010).

2. *El Lujo Hoy*

Previamente ha sido mencionada la importancia de características en relación a la calidad y precio del producto a la hora de considerar los bienes lujosos. No obstante, dada la competición y peculiaridades de la demanda actual, las casas de lujo deben buscar estrategias de marca óptimas para diferenciarse en el mercado. Por ejemplo, el público que procede a la compra de un bolso *Kelly* de Hermès basa su interés en el diseño y calidad del producto, así como en la valoración de la detallada y exclusiva mano de obra detrás de su producción (Som y Blanckaert, 2015). Sin esas claves diferenciadoras, los consumidores podrían replantearse la compra en este sector.

En términos monetarios, se estiman unos ingresos globales de 334 billones de dólares en el año 2018 sólo para la industria del lujo y un crecimiento aproximado de 359 billones de dólares en el año 2023 (Figura 1). Todo ello supone un crecimiento medio anual del +4,9% desde el 2010 hasta el 2013. (Shaulova y Biagi, 2019).

Figura 1: Ingresos Globales de la Industria de Lujo en Billones de Dólares Americanos desde 2017 hasta 2023. Fuente: *Elaboración propia con información de Statista Luxury Goods Report, 2019.*

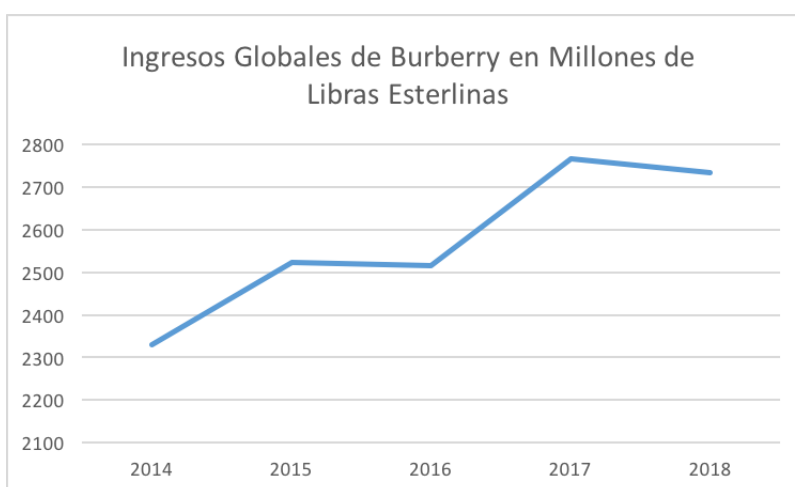


2.1 Mercados globales

Actualmente, Estados Unidos, China y Japón constituyen los principales mercados para la industria del lujo, formando conjuntamente un 43% de las ventas globales en 2018 y sumando aproximadamente 134,7 billones de dólares (Shaulova y Biagi, 2019).

Pese a una nueva recaída en la industria en el año 2016 principalmente motivada por los ataques terroristas y el descenso del turismo, el sector consigue recuperarse en los primeros dos trimestres del 2017 (Deloitte, 2017). Un ejemplo de tal hecho es la evolución de los ingresos de Burberry en 2017 de 2.766 libras esterlinas con respecto a los ingresos del año anterior de 2.515 libras esterlinas (Burberry, 2018) (Figura 2).

Figura 2: Ingresos Globales Burberry en Millones de Libras Esterlinas desde 2014 hasta 2018.
Fuente: Elaboración propia con información de Burberry Annual Report 2017-2018.

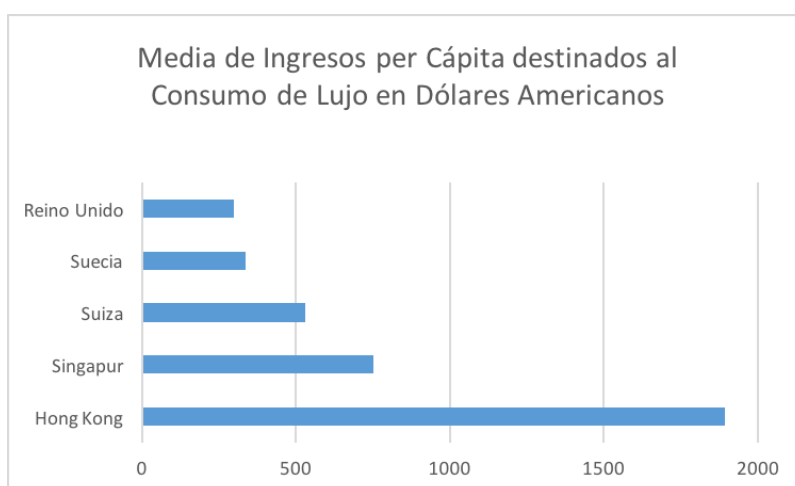


Entre los factores que explican esta rápida recuperación, prima el resurgimiento del consumo chino y la influencia de los Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y de la Generación Z (nacidos desde 1997 hasta hoy). Tras la recaída, el mercado de lujo chino presentó la subida de valor más alta en tan sólo cinco años y se aproxima que se convertirá en el mercado líder del sector (Statista, 2019).

En relación con la media de ingresos per cápita destinados al consumo de lujo en 2018, encabeza el listado Hong Kong con una media de 1.894 dólares, seguido de Singapur con 751 dólares y Suiza con 529 dólares. (Shaulova y Biagi., 2019) (Figura 3).

Figura 3: Media de Ingresos per Cápita destinados al Consumo de Lujo en Dólares Americanos.

Fuente: Elaboración propia con información de Statista In-Depth Luxury Report, 2019.



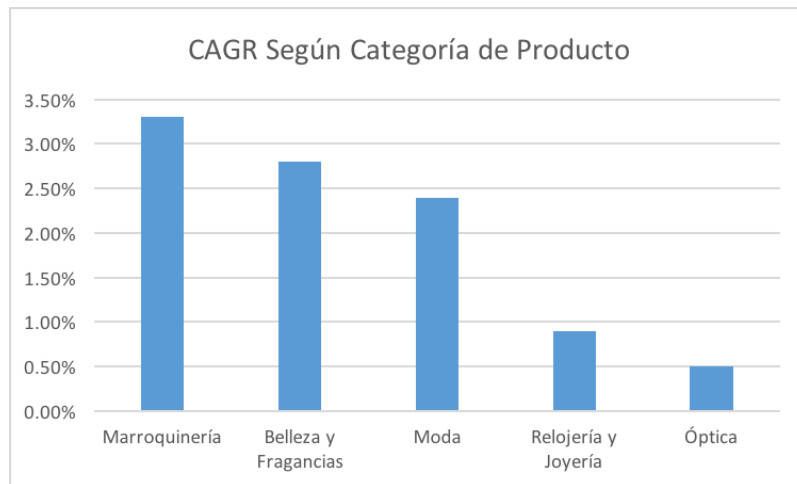
2.2 Categorías de lujo según producto

Desde una perspectiva general, podríamos distinguir dos primeras clasificaciones dentro del sector del lujo: rígido (*hard luxury*) referido a las áreas de relojería y joyería; y dúctil (*soft luxury*) referido principalmente al sector de moda. Un concepto aún más genérico englobaría dentro del lujo otras categorías tales como la gastronomía, viajes y coches. (Som y Blanckaert, 2015).

En términos de crecimiento desde el año 2018 hasta 2022, consideramos que dentro de la industria del lujo, el sector de la marroquinería experimentará el mayor incremento, alcanzando un CAGR (Tasa de Crecimiento Compuesto Anual) del 3,3%. A continuación aparece el sector de belleza y fragancias de lujo con un crecimiento del

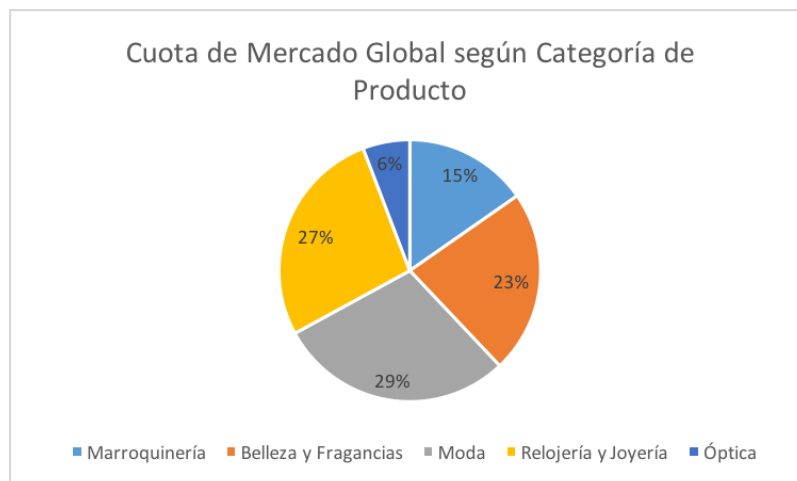
2,8%, seguidos del sector de moda al 2,4%. Los dos últimos sectores corresponden a relojería y joyería, presentando un crecimiento estimado del 0,9% y finalmente el sector óptico con una tasa del 0,5% (Figura 4).

Figura 4: CAGR Estimado desde 2018 hasta 2022 según Categoría de Producto. *Fuente: Elaboración propia con información de Statista In-Depth Luxury Report, 2019.*



A continuación, quedan definidas cada categoría dentro de la industria del lujo ordenadas en función de la cuota de mercado global actual (Figura 5).

Figura 5: Cuota de Mercado Global según Categoría de Producto en 2018. *Fuente: Elaboración propia con información de Statista In-Depth Luxury Report, 2019.*



Sector de la moda de lujo

Esta clasificación incluye confección de vestimenta lujo, accesorios y calzado y constituye un 30% de la cuota de mercado de lujo. (Shaulova y Biagi, 2019).

Estados Unidos lidera la categoría presentando unas ventas acumuladas y estimadas de 127,7 billones de dólares desde el año 2018 hasta 2022. A continuación, le siguen Japón con una cifra de 45,4 billones de dólares, Reino Unido con 39,6 billones de dólares, Francia con 31,5 billones de dólares y finalmente China con 26,2 billones de dólares.

Cabe destacar el empuje de nuevas marcas de categoría Premium, inferior al lujo, como Guess, Diesel o Calvin Klein, hecho que amenaza a las actuales grandes casas de la industria tales como Chanel, Gucci o Versace. A su vez, otras subcategorías dentro de la moda como los accesorios o el calzado de lujo cobran más fuerza. Factores explicativos de estos hechos serán expuestos en relación con las tendencias del mercado actual. (Shaulova y Biagi, 2019).

Sector de joyería y relojería

Esta segunda categoría incluye únicamente aquellos productos clasificados como relojería o joyería de lujo, que representan un 27% de la cuota de mercado de lujo (Shaulova y Biagi, 2019).

A diferencia de otros sectores, China lidera esta categoría con un tamaño de mercado de 19,6 billones de dólares en 2018. No obstante, esta posición se ha visto afectada como resultado de la introducción de la nueva ley de anticorrupción del gobierno chino en 2013 la cual ha limitado el acceso de los altos dirigentes a los productos de lujo (Shaulova y Biagi, 2019). Con ello, los negocios de relojería tales como la industria suiza han visto un notable declive en su volumen de ventas (Neate, 2017).

Sector de belleza y fragancias de lujo

Esta categoría engloba los productos de cuidado de la piel, fragancias y cosmética de prestigio, excluyendo aquellos bienes con fines de comercialización a través de

establecimientos tales como peluquerías o salones de belleza. El sector constituye un 23% de la cuota de mercado global de lujo. (Shaulova y Biagi, 2019).

De nuevo Estados Unidos se presenta como región líder en la categoría, con unas ventas acumuladas de 75,2 billones de dólares entre 2018 y 2022. Le siguen Japón con una cifra de 40,2 billones de dólares, China con 39,1 billones de dólares y Brasil con 30,5 billones de dólares. (Shaulova y Biagi, 2019).

Este sector ve especialmente amenazado su segmento de comercialización tradicional con la entrada de nuevas formas de comercialización de la mano de la digitalización así como los cambios de valores en el consumidor actual. Dichos factores serán explicados posteriormente en la tercera parte del presente proyecto.

Sector de marroquinería

Este sector incorpora aquellos productos fabricados con pieles de animales tratadas y curtidas y representan un 15% de la cuota de mercado de lujo. Se estima que este sector presente la mayor tasa de crecimiento, llegando a aumentar en un total de 18% entre el 2018 y 2023. (Shaulova y Biagi, 2019).

El mercado de marroquinería también es liderado por Estados Unidos, habiéndose estimado unos gastos acumulativos de 67,9 billones de dólares entre 2018 y 2022. Tras él, se sitúa Japón con 23,3 billones de dólares, China con 19,6 billones de dólares y Reino Unido con 18,2 billones de dólares. . (Shaulova y Biagi, 2019).

Esta categoría se enfrenta a la escasez de pieles de alta calidad que le permitan mantener el nivel de demanda actual y esperada. Tal dificultad, ha llevado a numerosas marcas a emprender negocios con proveedores de dichos materiales tales como Hermès y su adquisición del centro de curtiduría D'Annonay en 2013 (Reuters, 2013). Otro ejemplo sería el caso de Chanel y su adquisición de Bodin Joyeux SA en el mismo año (Bloomberg, 2019).

Sector de la óptica de lujo

Esta última categoría únicamente incluyen los marcos de gafas de visión y de sol excluyendo las lentes de contacto y los cristales. El sector constituye un 6% de la cuota de mercado global de lujo (Shaulova y Biagi, 2019).

Alrededor del 45% del gasto total estimado durante el periodo 2018-2022 corresponderá a Estados Unidos. Tras él, se sitúan Francia, Alemania, China y Reino Unido. (Shaulova y Biagi, 2019).

Cabe destacar que este sector está mayoritariamente monopolizado por escasas compañías que no sólo adquieren el poder sobre la producción del producto sino también sobre su distribución. Por lo general, las grandes casas del sector de moda delegan en estas empresas el diseño, producción y distribución de los artículos ópticos. Entre las marcas existentes, destaca el grupo italiano Luxottica que representa un 60% de las ventas globales actuales.

2.3 Principales empresas de la industria del lujo

La gran mayoría de las empresas pertenecientes a la industria del lujo residen en Francia, más concretamente en su capital, París. A continuación, Nueva York se convierte en la segunda localidad principal para las sedes de las empresas del sector (Figura 6).

Figura 6: Localización de Headquarters según Compañía en 2018. *Fuente:* : *Elaboración propia con información de Statista In-Depth Luxury Report, 2019.*

Compañía	Localización Headquarters
LVMH	Paris, Francia
L'Oréal	Paris, Francia
Kering	Paris, Francia
Estée Lauder	Nueva York, Estados Unidos
Coty	Nueva York, Estados Unidos
Swatch Group	Biel, Suiza
Hermès	Paris, Francia
Burberry	Londres, Reino Unido

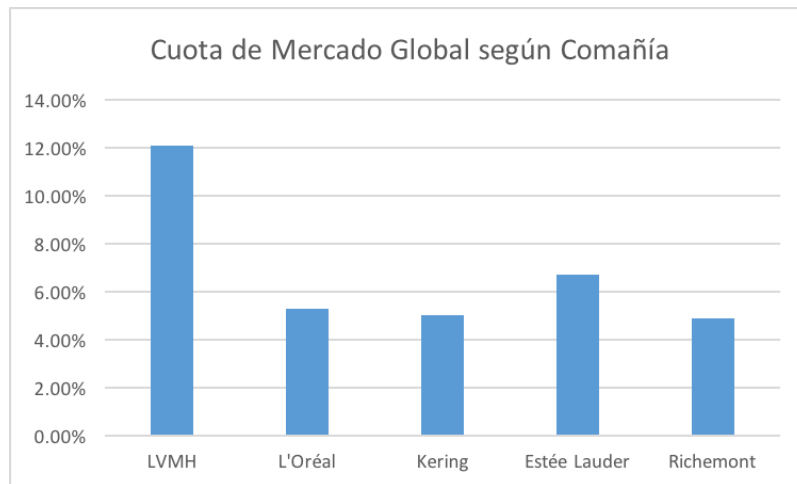
En una primera clasificación, encontramos dos tipos de empresas dentro del sector de lujo. Por una parte, tras las recesiones económicas y sociales previamente mencionadas, aparecen una serie de conglomerados de empresas basados en la unión de múltiples marcas con el fin de mantener su estabilidad en el mercado al largo plazo (Bonin, 2012). Las empresas fusionadas son antiguas casas de lujo tradicionalmente operadas en forma de negocios familiares y que han sido capaces de mantener su imagen exclusiva con el paso del tiempo. Sin embargo, dichas empresas carecen de capacidad suficiente para subsistir y se ven adquiridas por tales conglomerados. Este es el caso del grupo Louis Vuitton Moët-Hennessy (LVMH), el cual optó por un modelo de integración federalista que permitió que cada marca mantuviese su propia identidad pero a su vez se viese recogida dentro del grupo. Con ello, Bernard Arnault, director general de LVMH logró preservar la unicidad de cada marca y reducir costes mediante el alcance de economías de escala, al tiempo que consiguió ampliar la cartera de productos del grupo (Donzé y Wubs, 2018).

Otros tipos de negocio son las pequeñas y medianas empresas que buscaron diferentes estrategias por subsistir a la crisis. Al contrario que el caso anterior, estas empresas no se fusionaron en grandes grupos sino que optaron por potenciar sus beneficios como empresas independientes. Un ejemplo sería Burberry y su estrategia de reposicionamiento de la marca así como el cambio en la planificación de gestión que ahora daba más importancia y control a los procesos de producción y distribución. (Moore y Birtwistle, 2004). Otro caso sería Chanel y la relevancia prestada a la necesidad de diversificación de la cartera de producto así como la delegación de la toma de decisiones en expertos de la industria tales como el aclamado diseñador Karl Lagerfeld (1933-2019)(Nagasawa y Sugimoto, 2010).

En lo que respecta al nivel de ingresos, LVMH se posiciona como empresa líder del sector, alcanzando 53,6 billones de dólares en ingresos en 2018, seguido de L'Oréal con 30,8 billones de dólares y Kering con 15,6 billones de dólares.

En cuanto a cuota de mercado, LVMH sigue liderando el sector con un 12,1% del mercado, Estée Lauder tras él con un 6,7% del mercado, L'Oréal con un 5,3%, Kering con un 5% y Richemont con un 4,9% sobre el total. (Shaulova y Biagi, 2019)(Figura 7).

Figura 7: Cuota de Mercado según Compañía en 2018. Fuente: : *Elaboración propia con información de Statista In-Depth Luxury Report, 2019.*



2.4 Principales canales de distribución en la industria del lujo

Según el estudio publicado por McKinsey en el año 2018, un nuevo modelo de lujo conocido como Lujo 4.0 redefinirá nuestro actual entendimiento de la industria. El fenómeno de la digitalización no afectará únicamente a los canales de venta online sino que supondrá una transformación completa de la industria, digitalizando todas las fases que comprende la experiencia de compra del consumidor de lujo (Achille, Remy y Marchessou, 2018).

A continuación se presentará la situación de la comercialización tradicional en tienda, distribución omnicanal y distribución online en la industria del lujo.

Comercialización tradicional

En un estudio realizado por la firma de investigación Berstein que analizaba alrededor de 7.000 tiendas pertenecientes a 36 casas de lujo, se concluyó que la tasa de apertura de nuevos comercios era negativa (Jing Daily, 2017). Grandes firmas del mundo del lujo proceden al cierre de un gran número de sus comercios dada la naturaleza de la demanda actual y al cambio de estrategia de comercialización. Por ejemplo, Burberry procedió a la clausura de un gran número de tiendas en 2017 localizadas en aquellos mercados que

la marca no consideraba “*suficientemente lujosos*” tanto en Estados Unidos como Europa y centró en su lugar sus recursos en las regiones asiáticas.

Actualmente, ha tenido lugar un cambio en la manera en la que la comercialización tradicional es entendida. Los establecimientos físicos comerciales ya no son un mero centro de transacciones, pues tienen el potencial de ofrecer a los consumidores una serie de beneficios y servicios exclusivos de este canal de distribución.

A diferencia del temor que inundó la industria con el auge de la digitalización respecto al cierre definitivo de las tiendas, nuevos estudios demuestran que la comercialización tradicional no desaparecerá sino que se transformará. Las razones que impulsan este cambio son principalmente el contacto con los productos antes de ser comprados y la reducción del riesgo de falsificaciones del producto (Google, 2013). Dado su valor intrínseco y monetario, las compras de bienes lujosos necesitan ser premeditadas y el acceso a ellas previo a su compra es un elemento clave en el proceso. El consumidor busca establecer un vínculo emocional con el producto así como revisar que sus expectativas quedan suplidas antes de proceder a su compra. Otros factores que llevan al mantenimiento de las tiendas físicas son la capacidad de adquirir el producto en el momento de compra, sin necesidad de esperar a su entrega; así como la propia experiencia en tienda.

Vinculada a esta última idea, es preciso mencionar la importancia de las llamadas *pop-ups* en la comercialización tradicional. Tal y como menciona Kirsty Nevett, profesora de Gestión de Mercancías, Estrategia y Operaciones en London College of Fashion “*Anteriormente, el concepto de pop-up permitía a las marcas probar su presencia en tiendas físicas o lanzar un nuevo producto y por tanto generar movimiento en las redes sociales, aún por un periodo de tiempo breve. Sin embargo, su reciente evolución genera una mayor intriga al ofrecer conceptos nuevos y una rotación constante*” (Sarkar, 2019). Con ello, las empresas del sector buscan transformar sus espacios físicos comerciales en pop-ups permanentes donde no sólo introduzcan sus nuevos productos sino también creen un espacio óptimo para la búsqueda de información y opinión profesional y conexión personal con el consumidor.

Distribución omnicanal

Un gran número de marcas de lujo nacidas en el ámbito digital y sin presencia física han sido conscientes de la necesidad de apertura de un canal de comercialización tradicional. Este es el caso de empresas tales como Glossier, Warby Parker o Bonobos quienes han procedido a la apertura de sus propias tiendas. Asimismo, encontramos también el caso de otras empresas como Sézane o Everlane que buscan expandir su presencia física a través de grandes distribuidores como Nordstrom (Chen, 2018).

Además de las razones presentadas anteriormente que justifican la existencia de las tiendas físicas, es necesario mencionar la búsqueda de legitimidad de la marca. Conforme a lo deducido en una encuesta realizada por Pew Research Center en Estados Unidos, un 80% de los adultos americanos realizaban compras online pero un 64% admitió que en igualdad de condiciones entre canales online y offline, preferirían realizar la compra en un establecimiento físico. Además, un 90% de los encuestados afirmó que realizaría antes la compra si recibe asistencia del personal (Shaulova y Biagi, 2019).

Distribución online

La presencia de las marcas de lujo en el ámbito online es parcialmente novedosa. En su deseo de mantener su exclusividad y limitado alcance, no fue hasta hace apenas un años cuando empresas del sector apostaron por su digitalización. Este motivo refleja precisamente la razón por la que el mercado de venta online es menor en la industria del lujo en comparación a otras industrias. (Shaulova y Biagi, 2019).

Actualmente, las ventas de productos lujosos online alcanzan una cifra de 34,6 billones de dólares y se estima que ascenderá a 58,1 billones de dólares en 2022 con un CAGR de 13,9%. A su vez, los canales de distribución online ocupan un 11% de las ventas totales y se proyecta un crecimiento de hasta un 17% para el año 2022. China lidera el mercado online de la industria del lujo dada la naturaleza de una demanda más joven y familiarizada con el mundo digital. Sólo en China, las ventas por eCommerce representan un 29% del total de ventas. (Shaulova y Biagi, 2019).

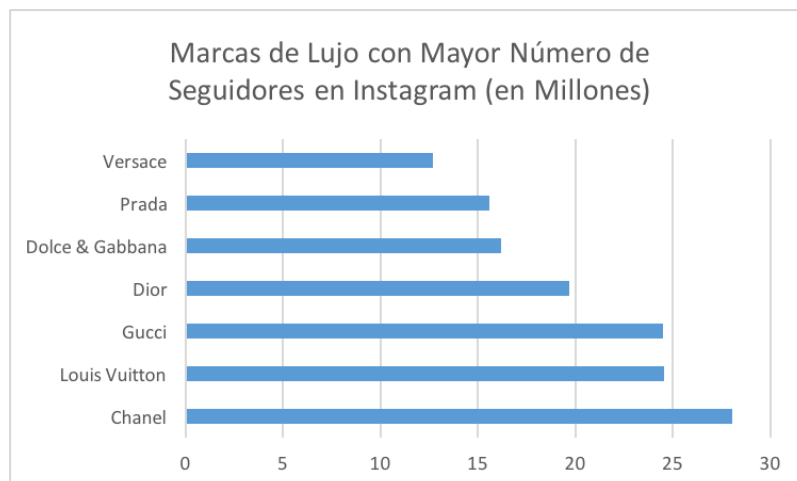
Entre las razones más destacadas que potencian la compra online se encuentra el factor de conveniencia, pues el acceso a Internet facilita la compra online así como acceso completo a la información del producto prácticamente desde cualquier lugar. A su vez, los consumidores son capaces de comparar productos relacionados más fácilmente y conocer las opiniones de anteriores compradores. En esta misma línea, aunque la plataforma online no sea el medio de compra final del producto, un 80% de las compras totales en el sector del lujo están influidas por al menos un contacto digital. Esto es, haber revisado el producto online antes de comprarlo en tienda, haber visitado las redes sociales de la marca o haber recibido alguna influencia de un personaje público o *influencer* online. A su vez, cabe mencionar el extremo opuesto como aquel consumidor que consume lujo sin ejercer ningún tipo de contacto con la plataforma digital. Este perfil representa 22% de las compras actuales pero la cifra está decreciendo firmemente en los últimos años (Achille, Remy y Marchessou, 2018).

La compra online no se realiza únicamente a través de los portales de cada marca sino que aparecen a su vez negociaciones con empresas como Farfetch o Yoox Net-A-Porter que se especializan en la comercialización online de productos de lujo. Con ello, las marcas son capaces de extender sus canales de distribución e incluso llegar a delegar dicha función pero sin perder su carácter prestigioso y exclusivo.

En relación con el fenómeno digital, las marcas de lujo aumentan su inversión no sólo en las páginas web corporativas sino también en sus redes sociales. Así, marcas como LVMH, Burberry o Gucci definen nuevas estrategias de involucramiento con sus consumidores dada la posibilidad de contacto directo con los mismos. Un paso más allá es incluso la creación de un perfil por cada gran mercado, siendo este el caso de Chanel y su perfil secundario Chanel Beauty en Instagram o la creación de MAC Cosmetics de un canal por cada región de mercado en YouTube. Con ello, las marcas buscan adaptarse en mayor medida al consumidor y facilitar su acercamiento. Existen también casos de falta de incorporación de estrategias en redes sociales, como Hugo Boss y su descenso en ventas en un 6% en el año 2016. Marl Langer, director general de la marca, anunció públicamente que este descenso se había dado en gran medida como consecuencia de la subestimación de las redes sociales y afirmaba un cambio radical en su estrategia digital (Lauchlan, 2017).

Finalmente, Instagram se convierte en la red social líder de la industria del lujo por excelencia. Numerosos beneficios la llevan a posicionarse en tal lugar, entre los que se encuentra la capacidad de mantenimiento de reputación de la marca, la facilidad de involucración con los consumidores en términos de atención al cliente (a través de mensajes directos y comentarios en las publicaciones) y la potenciación del contenido generado por usuarios. Asimismo, cabe destacar la eficacia del uso de *influencers* a través de la plataforma digital y el nacimiento de nuevas unidades de medición del éxito como el Earned Media Value (EMV) referido a los movimientos de comunicación creados en torno a una marca (Figura 8).

Figura 8: Marcas de Lujo con Mayor Número de Seguidores en Instagram en 2018 (en Millones). Fuente: *Elaboración propia con información de Luxe Trend Report: Luxury Brands Online, PMX Agency, 2018.*



2.5 Principales tendencias en la industria del lujo

A continuación se describirán las cuatro principales tendencias existentes en la industria del lujo actual: experimentación, personalización masiva, auge de informalidad y autenticidad.

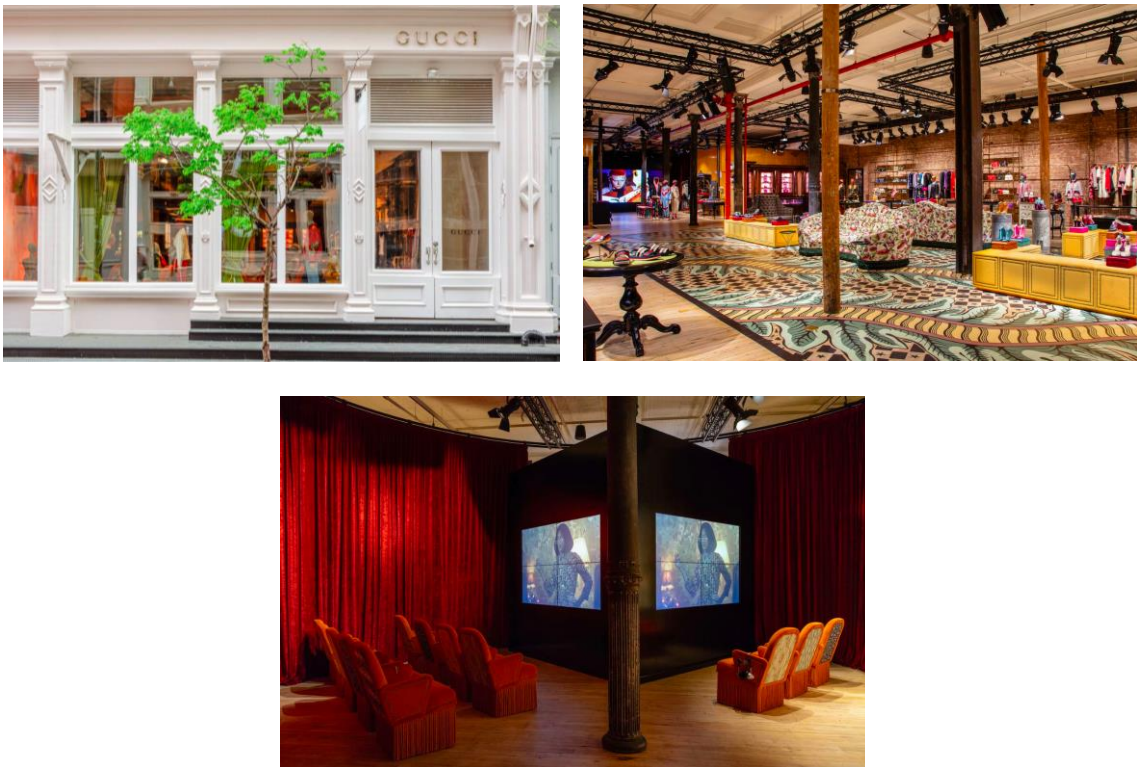
Experimentación

Esta tendencia está especialmente relacionada con la comercialización tradicional previamente nombrada. Los consumidores de lujo actuales no sólo acuden a las tiendas

físicas para realizar compras sino por la experiencia en sí. Las marcas, por tanto, deben aprovechar este cambio de percepción para crear vínculos con sus clientes y ofrecerles experiencias enriquecedoras. El fin último de cada visita no es por tanto la terminación en compra sino la relación creada. Con ello, puede que las marcas no consigan la venta inmediata de producto pero asientan las bases para un potencial futuro consumidor (Shaulova y Biagi, 2019). Con el fin de crear estas experiencias únicas, las marcas pueden valerse de todo un abanico de posibilidades utilizando los recursos y tecnología actuales (Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, conexión con aplicaciones móviles, etc.).

Un ejemplo de esta tendencia sería la apertura de la tienda Gucci en Nueva York (SoHo) en la que se destinó un espacio del establecimiento comercial para incorporar una zona con pantalla y tecnología 3D. En palabras del director general de la marca Marco Bizzarri *“La generación más joven no está interesada en la experiencia de compra en tienda física porque las tiendas no son interesantes”* (Baskin, 2018) (Figura 9).

Figura 9: Tienda Gucci en Nueva York (Soho). Fuente: Gucci Official Website.



Otro ejemplo, en este caso concretamente relacionado con el auge de *pop-ups*, es la apertura de La Casa del Climax (*House of Climax*) con el lanzamiento de la nueva máscara de pestañas Climax de NARS. La *pop-up* más relevante tuvo lugar en Nueva York (East Village) a la cual le siguieron reproducciones en otros países europeos pero en menor escala. Además de la presentación del producto en sí, la marca potenció la experiencia de los consumidores con la inclusión de artistas y un cóctel de bienvenida. Se determinaron numerosos puntos óptimos para la publicación en redes sociales, con lo que se pretendía generar un mayor número de menciones y seguimiento. Los visitantes finalmente abandonaban el establecimiento con una muestra del producto en mano, convirtiéndose en potenciales difusores y consumidores de la marca (Figura 10).

Figura 10: House of Climax, NARS. Fuente: *The Cut*, House of Climax, 2018.



Personalización masiva

El concepto de personalización masiva se refiere a la producción en masa de producto con pequeñas alteraciones finales llevadas a cabo por y para cada individuo con el fin de conseguir una mayor personalización del producto. En efecto, estas alteraciones individuales pueden ser simples, llevándose a cabo en la propia tienda; o más complejas, las cuales se realizarían en los centros de producción.

A través de la personalización masiva las marcas ofrecen a sus clientes la posibilidad de alterar un producto tal y como consideren y adecuarlo mejor a sus preferencias y necesidades. A su vez, esta personalización trae consigo un mayor coste, hecho que también se posiciona como beneficio de cara a la marca. Louis Vuitton, por ejemplo,

permite la personalización de sus bolsos, la cual es llevada a cabo por artesanos especializados y cuyo coste puede suponer un aumento del precio total entre un 20 y 55% del precio original (Shaulova y Biagi, 2019).

Auge de informalidad

Esta tendencia busca su origen en la propia naturaleza de la demanda actual. Los nuevos consumidores más jóvenes restan importancia a la necesidad de utilización de un estilo de vestimenta formal y relevan un mayor grado de importancia a la informalidad. En efecto, en las empresas dominadas por empleados jóvenes ya no se requiere uso de un atuendo formal sino que se prefiere un estilo más casual. Tal hecho lleva a las casas de lujo a emprender nuevos acuerdos con marcas del mercado de moda masivo obteniendo dos principales ventajas. Por una parte, las marcas de lujo se ven beneficiadas pues pasan a ser consideradas por consumidores del mercado masivo que anteriormente no hubieran recurrido a su compra. Esto por tanto les lleva a acercarse al fenómeno de *streetwear* en el que pretenden inferir. Por otro lado, las marcas de comercialización masiva son capaces de mejorar su imagen de marca a partir de estas negociaciones y lanzar colecciones exclusivas que incrementen el número de ventas y su notoriedad en el mercado. Un ejemplo sería la colección de H&M en colaboración con la prestigiosa marca Balmain, considerada una de las colaboraciones tanto online como offline más exitosas hasta ahora (Sowray, 2015). Según un estudio elaborado por la firma Ernst & Young, el auge de la informalidad junto con la llegada de los Millennials son el principales motivos que llevan a la mezcla de marcas *premium* y marcas de lujo (Bonacina et al., 2017).

Autenticidad

La autenticidad de la marca y el producto se ha convertido en un elemento y tendencia clave para el mundo actual. En efecto, el 86% de consumidores consideran la autenticidad como un factor decisivo en el proceso de compra en la mayoría de industrias (Stackla, 2018). Además, el 91% de los consumidores encuestados por la firma Cohn & Wolfe aseguran que premiarían a aquellas marcas que consideran auténticas a través de la compra de sus productos o su inversión (Cohn & Wolfe, 2018).

La industria del lujo ha sido especialmente criticada en los últimos años debido a este motivo en concreto. Los consumidores no confían plenamente en la justificación de sus elevados precios de mercado y buscan información que lo sustente. Como consecuencia, las marcas lujosas están emprendiendo nuevos proyectos con la intención de definir y potenciar su autenticidad. La marca de diamantes Everledger por ejemplo, está haciendo uso de una tecnología Blockchain que permita a sus clientes traquear el origen de los diamantes que adquieren con el fin de acercarse a las comunidades productoras y valorar su autenticidad (Rossow, 2018).

Como conclusión a este segundo capítulo quedan identificadas las características principales del mercado de lujo actual y perfiladas las principales tendencias en innovaciones del sector. Caben destacar las siguientes menciones.

- El mercado de lujo continúa creciendo a nivel global, con episodios de ligera recaída pero rápida recuperación. Dicho crecimiento está principalmente encabezado por China, como país líder del sector. Motivos que justifican tal hecho quedarán explicados posteriormente, relacionados con el auge de los Millennials chinos.
- En cuanto a las categorías de producto, el sector de marroquinería y de belleza de prestigio gozan de unas tasas de crecimiento más elevadas. Tal circunstancia está motivada por los cambios en las preferencias del público más joven que procede a la compra de bienes lujosos más asequibles tales como los accesorios o los cosméticos. Sin embargo, el crecimiento esperado del sector de marroquinería puede verse amenazado por cuestiones éticas que serán nombradas más adelante.
- Las principales marcas del mercado de lujo se recogen bajo el nombre de grandes grupos tales como LVMH o L'Oréal que aseguran su supervivencia en el mercado al tiempo que aportan diversidad a la empresa en su totalidad.
- La comercialización tradicional se verá radicalmente transformada con la llegada de un público más joven, que utilizará a su vez puntos de contacto digitales en su proceso de compra. Tal hecho lleva a la potenciación de una distribución omnicanal por excelencia en la industria del lujo.

- Finalmente, las tendencias nombradas previamente surgen como resultado a una necesidad de adaptación a la nueva demanda potenciada por Millennials, quienes buscan vivir una experiencia real de marca a través de la experimentación y alcanzar cierto grado de singularidad personalizando sus propios productos.

CAPÍTULO 3. LOS MILLENNIALS COMO NUEVO TARGET PARA EL LUJO

En este tercer capítulo del presente trabajo, se expondrán los principales rasgos demográficos, económicos y de comportamiento ante el consumo propio de los Millennials. Se hará a su vez un mayor énfasis sobre el consumo de bienes y servicios lujosos así como las principales diferencias respecto a las generaciones anteriores ante tal consumo. Con ello, se busca elevar la comprensión del lector acerca de este nuevo público objetivo y facilitar el entendimiento sobre su percepción y consumo del lujo.

Actualmente, las generaciones conocidas como Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) y Generación X (nacidos entre 1965 y comienzos de 1980) lideran el grupo más amplio de consumidores del sector de lujo. Ambas generaciones se caracterizan por la lealtad hacia sus marcas de confianza así como la adaptación a las tecnologías del presente. No obstante, pese a estos cambios, dichos consumidores siguen prefiriendo una comercialización del lujo más tradicional. (Deloitte, 2017). En contraste con estas generaciones, aparece un nuevo público más joven cuyos valores y hábitos de compra presentan un reto para la industria del lujo, generalmente arraigada a la tradición: los Millennials.

1. Nuevo Público Objetivo de la Industria del Lujo: quiénes son

Este proyecto se enfocará principalmente en los Millennials, como nuevo público objetivo del sector del lujo. Sin embargo, también quedarán explicados otros grupos de consumidores que a su vez desempeñan un papel relevante en la industria. Éstos últimos son la conocida Generación Z y los HENRYs (High-Earners-Not-Rich-Yet).

1.1 Los Millennials como target principal del lujo

El concepto de Millennials hace referencia al grupo de población nacido en el periodo entre 1981 y 1996 y que presentan un patrón de conductas distinto a su generación anterior, la Generación X (Dimock, 2019). En efecto, este nuevo grupo demográfico ha

conseguido sobrepasar el número de Baby Boomers en Estados Unidos (Census Bureau, 2018).

Uno de los rasgos más característicos de esta generación es su crecimiento junto al desarrollo tecnológico, incorporando el uso de las nuevas tecnologías como algo presente en su día a día. Los Millennials son actualmente considerados como el grupo de consumidores más poderoso a nivel global (Gapper, 2018).

A nivel económico, el valor del capital neto de los Millennials americanos es de aproximadamente unos 10.400 dólares y el valor de aquellos individuos entre 20 y 30 años queda reducido a un intervalo de entre 2.093 dólares y menos 38.915 dólares, dada la existencia de grandes deudas por préstamos universitarios (Federal Reserve). Con ello, se desmiente la creencia que afirma que los Millennials tienen un poder adquisitivo mayor que su generación anterior, pues el incremento del coste de vida también limita su alcance.

No obstante, pese a ello, existe un grupo de consumidores dentro de la generación de los Millennials que en efecto sí goza de una capacidad de gasto superior a la media. (Demand Institute, 2017). Tal colectivo se caracteriza por ser más urbano y presentar, no sólo una capacidad, sino también un interés más elevado en el consumo de lujo (Deloitte, 2017). Este grupo de consumidores más privilegiados se convierte por tanto en el público objetivo por excelencia para las marcas de lujo, pues presentan una mayor inclinación al consumo y compromiso con las marcas de la industria.

Un estudio realizado por Deloitte en el año 2017 afirma que la mayor parte de Millennials interesados en el consumo de lujo se encuentra en China (69% de los encuestados) y Reino Unido (70,8% de los encuestados). A su vez, afirma que en términos de sexo, las mujeres son más propensas a consumir productos lujosos que los hombres (Deloitte, 2017).

1.2 La aparición de una nueva generación: la Generación Z

La generación continua a los Millennials se conoce como Generación Z o Gen Z y comprende aquellos individuos nacidos a partir de 1997 (Dimock, 2019). A diferencia de la generación anterior, este grupo de individuos se caracteriza por haber nacido

plenamente en la era digital, sin necesidad de adaptación a ella. En palabras de Piers Guilar, director de estrategia en la consultora de marca Fitch “*los Gen Z no son conscientes de la existencia de una revolución tecnológica*” (Pike, 2016).

Esta generación se caracteriza por su individualismo, preferencia por la compra en tiendas físicas pero con adaptaciones e intervenciones digitales, valoración de las marcas y menor lealtad hacia ellas (Bain & Company, 2018). No obstante, pese a estas características, los Gen Z tienden a reducir sus gastos de consumo. En efecto, este colectivo de consumidores ha crecido en tiempos de recesión económica (burbuja inmobiliaria del 2007) y tensiones políticas, llevando consigo una mayor consciencia y preocupación por el control del gasto (Merriman, 2015).

Entre las principales diferencias con los Millennials encontramos la existencia de posturas más realistas y persistentes de los Gen Z en contraste con la conducta idealista defendida por la generación anterior. A su vez, mientras los Millennials tienden a ser más creativos y dependientes, la generación consecuente es más innovadora y autosuficiente (Merriman, 2015).

1.3 La generación de los HENRYs (High-Earners-Not-Rich-Yet)

Además de las nuevas generaciones de consumidores explicadas previamente, se suma la aparición de otro público objetivo de la industria del lujo. Estos son los llamados HENRYs (High-Earners-Not-Rich-Yet) (Deloitte, 2019).

Este grupo de consumidores ya goza de una posición privilegiada en la industria y se estima que dominará el sector en los próximos años (Dua, 2015). Demográficamente, la edad media estimada del colectivo se sitúa alrededor de los 43 años. Se caracterizan por su rápida y adecuada adaptación a las últimas tecnologías y como consecuente, al uso de plataformas digitales tales como las redes sociales para sus procesos de búsqueda de información y compra.

Tal y como su propio nombre indica, esta generación goza de un elevado nivel económico, siendo su ingreso medio anual de 136.000 dólares (Equifax, 2018). No obstante, presentan una capacidad de ahorro inferior pues sus gastos medios anuales se valoran alrededor de los 86.000 dólares. Esta cifra es especialmente relevante cuando se

contrasta con el gasto medio de la Generación X (67.000 dólares anuales) y los Baby Boomers (60.000 dólares anuales).

Respecto a su situación geográfica, este colectivo de población se localiza en grandes ciudades con altos ritmos de consumo y actividad tales como Nueva York o Boston y un 78% del colectivo son propietarios de sus viviendas (Equifax, 2018).

2. Nuevo Público Objetivo de la Industria del Lujo: qué consumen

2.1 Consumo en los Millennials: rasgos generales

La generación de los Millennials presenta un alto grado de conciencia y preocupación respecto a su futuro. Dada la inestabilidad actual del sistema de pensiones público, alrededor de un 63% de los Millennials en Estados Unidos destina cierta parte de sus ingresos a su jubilación. Este porcentaje se traduce en una cifra de 480 dólares mensuales.

No obstante, pese al ahorro de estos fondos, los Millennials también presentan una elevada capacidad de consumo. A continuación, se explicarán los principales bienes y servicios que cubren el consumo de dicha generación en Estados Unidos, recogidos en la encuesta llevada a cabo por la empresa de productos financieros Lendedu en 2018 (Lendedu, 2019) y Wells Fargo en 2016 (Alvarado et al., 2016)

Gasto en vivienda y transporte

Pese a que la compra de vivienda ha sido atrasada por esta generación dada la insuficiencia de recursos monetarios para llevarla a cabo y la priorización de otros intereses, se estima que un 36,9% del gasto en consumo de Millennials se destina a su alojamiento. Asimismo, un 20% del gasto se reserva para su transporte, en gran medida representado por el ahorro necesario para la compra de un vehículo particular. (Alvarado et al, 2016).

Gasto en restauración

El sondeo que recoge información de Millennials americanos llevado a cabo por Lendedu afirma que en torno al 94% de los encuestados destinaba parte de sus ingresos al disfrute del ocio gastronómico fuera de casa. Se estima que en media, los Millennials emplean 163 dólares mensuales a tal consumo. A su vez, el gasto en productos alimenticios o compra mensual es de 281 dólares.

Como dato adicional al consumo de alimentos, cabe mencionar el aumento del consumo de café en este grupo de consumidores. Los Millennials destinan una cantidad de 38 dólares al mes o alrededor de 450 dólares al año únicamente en el consumo de café. Sorprendentemente, 27% de los encuestados destinan más ingresos al consumo de café que a su propio fondo de jubilación. (Lendedu, 2018).

Gasto en servicios de retransmisión

El consumo en la industria de entretenimiento también ha cambiado con la llegada de los Millennials. A diferencia de otras generaciones, este grupo de consumidores ha reducido el número de horas dedicadas al entretenimiento televisivo. En Estados Unidos, el tiempo semanal dedicado a dicha forma de entretenimiento descendió de 1.588 minutos en 2011 a 763 minutos en 2017 (Nielsen, 2017) . A su vez, se estima que alrededor de 64,2 millones de Millennials utilizarán un servicio de retransmisión (*streaming*) o descargará el contenido de video en su teléfono móvil o iPad al menos una vez al mes. Este dato cobra relevancia cuando se contrapone a los 59 millones de Millennials que verán televisión al menos una vez al mes (Fitzgerald, 2018).

En términos económicos, se aproxima que el gasto de este colectivo de consumidores en servicios de retransmisión tales como Netflix sea inferior a 20 dólares mensuales o Spotify por 7 dólares mensuales. El consumo del servicio de retransmisión de Netflix es mayor en Estados Unidos y Latinoamérica, siendo consumido por un 80% de los Millennials, a diferencia de su consumo en Europa que se sitúa en una cifra de casi el 40% de los Millennials y seguido de Oriente Medio y África con un porcentaje del 23% de los Millennials (GlobalWebIndex, 2018).

Gasto en otros servicios de ocio

Se estima que los gastos destinados al consumo de moda en Millennials se sitúa en torno a los 82 dólares mensuales. Esto implica que un 32% de los encuestados por Lendedu destina una mayor cantidad de ingresos a dicho consumo antes que a su fondo de jubilación.

2.2 Consumo en los Millennials: la industria del lujo

Los Millennials y la Generación Z representaban conjuntamente un 30% del consumo actual de la industria del lujo y se estima que este porcentaje ascenderá a más del 40% en el año 2025 (Deloitte, 2018). Asimismo, se considera que los Millennials han contribuido en un 85% al crecimiento del sector de lujo en 2018 (UBS, 2018). Estos resultados revelan el hecho de que los Millennials presentan un mayor grado de seguridad en si mismos en cuanto a su nivel de ingresos, lo que refuerza y potencia el consumo de bienes lujosos (Pi, 2018).

En cuanto a las marcas preferidas entre los Millennials, estudios posicionan a Louis Vuitton y a Gucci como líderes en el mercado (UBS, 2018). Motivos que respalden tal éxito están relacionados con la total comprensión de la demanda del público y adaptación a ella. Dichas marcas han sido capaces de analizar las tendencias de la industria y ajustar sus productos y formas de promoción de manera óptima para su nuevo público. Gucci por ejemplo lanzó en 2016 su proyecto “Do It Yourself” que permitía la personalización de un rango selecto de productos, entre los que se encontraba el modelo de bolso *Dionysus*.

No obstante, conviene mencionar que la estrategia de personalización no siempre es acertada pues depende del grado de madurez del mercado sobre el que se opere (Deloitte, 2017). Mientras en Europa y Estados Unidos, donde el mercado de lujo es maduro, la mayoría de los Millennials estarían dispuestos a pagar, o al menos considerarían la opción, un mayor precio por un producto personalizado. Sin embargo, en las regiones asiáticas, el número de consumidores dispuestos a pagar más por tal producto se reduce.

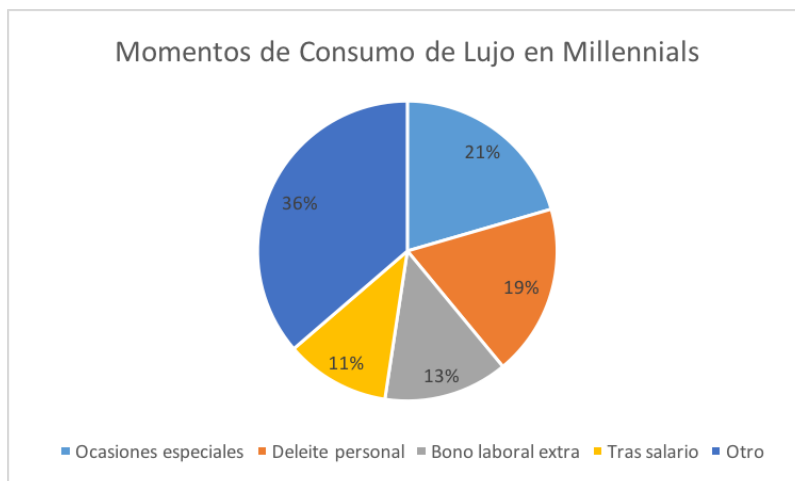
Otro dato relevante a la hora de considerar qué productos lujosos son preferidos por los Millennials tiene relación con los servicios y experiencias de lujo. En efecto, en los mercados americanos y europeos se estima que un 50% de los Millennials preferirían regalar un servicio de lujo (hostelería, restauración, experiencia gourmet o exclusiva, etc.) antes que un bien de lujo en sí. Con ello, buscan crear un momento único y exclusivo que puedan compartir a través de sus redes sociales (Rowe, s.f.). En su lugar, esta cifra se reduce a tan solo un 34% de los Millennials consumidores del mercado de lujo chino (Deloitte, 2017). Finalmente, los hombres presentan una mayor tendencia a adquirir un bien lujosos antes que un servicio respecto al número de mujeres.

3. Nuevo Público Objetivo de la Industria del Lujo: cuándo consumen lujo

Estudios demuestran que el consumo de lujo en Millennials no es rutinario, sino que se origina en momentos puntuales impulsados por factores económicos, sociales o de comportamiento. Esto lleva por tanto a una serie de conductas de compra más fraccionadas e impulsivas. Tal patrón de comportamiento no es particular de cada región sino que puede ser considerado como un modelo global. (Deloitte, 2017).

Entre los momentos de consumo de bienes y servicios de lujo en Millennials caben destacar las siguientes situaciones. Un 20,5% del consumo se genera en ocasiones especiales tales como bodas o fiestas, un 18,5% del consumo aparece como respuesta a la necesidad de deleite personal, un 13,4% tiene lugar tras la obtención de un bono laboral extra al salario habitual y un 11,3% ocurre en el día de recibimiento del salario laboral. (Deloitte, 2017) (Figura 11).

Figura 11: Momentos de Consumo de Lujo en Millennials. *Fuente: Elaboración propia con información de Deloitte What Makes a Millennial Spend More, 2017.*



Como consecuencia de tal situación, es preciso que las marcas del mercado de lujo comprendan con profundidad los factores que llevan a su consumo en esta industria. Sin tal entendimiento, les resultará imposible adelantarse a sus competidores y perderán *por ende* capacidad de venta. Dichos factores de comportamiento del consumidor serán explicados en el tercer apartado del presente proyecto.

4. Nuevo Público Objetivo de la Industria del Lujo: cómo consumen lujo

En la segunda parte del presente proyecto han sido explicados los principales canales de distribución utilizados en la industria del lujo. A continuación, se analizarán en mayor profundidad cuáles de estos canales son preferidos por los Millennials cuando proceden al consumo de lujo.

En efecto, el sistema de distribución omnicanal se posiciona como el canal más utilizado por el nuevo público objetivo del sector de lujo dado el nivel de conveniencia que supone. Por una parte, ofrece todos los beneficios de la navegación comercial por Internet pero al mismo tiempo refuerza e incluso en algunos casos amplifica la experiencia en tienda. Seguidamente, se hará referencia al uso de cada canal en función de la comunicación de los productos lujosos y de su venta.

4.1 La comunicación es mayoritariamente online

La comunicación y promoción de los bienes y servicios lujosos se compone por la búsqueda de información acerca de los mismos, recomendaciones de otros clientes y últimas tendencias en el sector. Los Millennials utilizan un gran abanico de medios para llegar a esta información tales como las redes sociales, las páginas web de la marca, revistas y periódicos propios de la industria, videos, etc. Entre todos los canales, la comunicación suele realizarse de manera online, seguida de una compra offline, lo cual tiene grandes repercusiones en la naturaleza de inversión de las marcas de lujo y la estructuración de su estrategia. Esto es, pese a que los Millennials lleven a cabo la compra final del producto en una tienda física, antes de ello han procedido a la obtención de información y comparación con otros productos de manera online a través de las redes sociales, blogs y v-blogs. (Deloitte, 2017).

La llegada de las plataformas online ha sido uno de los factores clave que impulsan al consumo de marcas de lujo en Millennials. Su utilización ha traído consigo una reducción de las barreras de entrada de dichas marcas en el sector más joven, facilitando su acceso. Su presencia online les ha permitido posicionarse y promocionarse allí donde los Millennials ocupan la mayor parte del tiempo. (Deloitte, 2017). Tal tecnología ha reforzado también el nivel de involucramiento entre la marca y el consumidor final. En palabras de Imran Amed, editor del periódico digital Business of Fashion *“YouTube, Instagram, WeChat y plataformas parecidas han cambiado totalmente la manera en que las marcas se comunican con sus consumidores”* (The Economist, 2014).

En el estudio realizado por la empresa Deloitte en 2017, se preguntó a los encuestados a través de qué medios conocían las últimas tendencias en el sector de lujo. Alrededor de un 20,5% de los encuestados a nivel global afirmaron que utilizaban las redes sociales principalmente, seguido de un 15,1% que utilizaba la página web corporativa de la marca, un 14,4% buscaba referentes en revistas de moda del momento, un 13,9% se inspiraba en páginas web especializadas del sector y finalmente un 11,9% obtenía la información por medio de *influencers* y celebridades. Cabe mencionar que pese a que el uso de las redes sociales fuese el canal escogido por excelencia a nivel global, esto no ocurría en China. En el país asiático, las principales fuentes de información se

correspondían con la página web corporativa de cada marca y las revistas de moda, con un 18,3% y 17,6% de los encuestados respectivamente. (Deloitte, 2017).

4.2 La compra es mayoritariamente offline

Actualmente, se estima que en torno al 52,2% de los Millennials a nivel global prefiere realizar la compra final del producto de lujo en tienda, frente al 40,2% que opta por su compra online y entrega en casa y el 7,1% que escoge la compra online y recogida en tienda. Sólo en Estados Unidos el porcentaje de Millennials que prefiere la compra online supera al número de consumidores que optan por la compra en establecimiento físico. Dicha información se contrasta con la preferencia de compra en China, donde más de la mitad (alrededor del 64% de los jóvenes consumidores de lujo) aún recurre a la compra en tienda. (Deloitte, 2017).

Pese al grado de conveniencia que ofrece la compra de producto a través de plataformas digitales, existen una serie de motivos que no sólo justifican sino que también aseguran la supervivencia de la comercialización tradicional entre Millennials. Tal y como menciona el director general del grupo LVMH, Bernard Arnault “*para comprar un producto de lujo es necesario tocarlo antes*” (The Economist, 2014). En efecto, entre las razones más valoradas por los Millennials que impulsan la compra en tienda se encuentran el contacto previo con el producto y la capacidad de probarlo así como la posibilidad de acceder a la opinión de expertos de la marca. (Deloitte, 2017).

No obstante, cabe mencionar que la venta online continúa creciendo entre Millennials y aún más en comparación a generaciones anteriores. En efecto, un estudio realizado por Nielsen en 2018 afirma que los Millennials son hasta tres veces más propensos a realizar compras online que los Baby Boomers. (Smartsights, 2018). Sin embargo, se puede concluir que este crecimiento de compra online se limita al consumo de bienes básicos pues en la compra de productos lujosos sigue predominando la comercialización tradicional.

4.3 Mayores influencias en la comunicación y compra del lujo

A su vez se observa que las mayores influencias que repercuten al grado de comunicación y proceso de compra de marcas de lujo entre Millennials son la marca en sí, las recomendaciones de individuos cercanos y sobre los que existe cierto grado de admiración y la opinión de los *influencers*. (Deloitte, 2017)

Es curioso recalcar que el 84% de los Millennials presentan una actitud de rechazo respecto al uso de estrategias marketing tradicional y lo que es aún más, no confían en ellas (McCarthy, 2014). Sin embargo, un 54% de los Millennials encuestados por el grupo Fullscreen en 2017 afirma que preferiría ver estas estrategias de marketing llevadas a cabo por *influencers* (Fullscreen, 2017). Lo que es más, alrededor de un 37% de los Millennials no sólo preferiría sino que confiaría en aquellas marcas promocionadas por *influencers* y los llamados creadores de contenido digital (Fullscreen, 2018). Dichos datos pueden ser justificados por el grado de identificación entre la figura influyente y el consumidor final. En efecto, los Millennials se convierten en la primera generación que confía en las recomendaciones de *influencers* y las incorpora en sus decisiones de compra (Dealspotr, 2017). No obstante, con el crecimiento en número de influencers hoy en día, esta confianza se ve cada vez más deteriorada, surgiendo conflictos respecto a la autenticidad del contenido. (Dealspotr, 2017)

5. Mención a los Millennials en China

Actualmente, el consumo de lujo de los Millennials en China es uno de los principales impulsores del crecimiento de la industria del lujo a nivel global. A continuación se presentará la evolución y situación actual del mercado de lujo chino así como la llegada de los Millennials al mercado y los riesgos que tal hecho conlleva.

5.1 Evolución y situación actual del mercado de lujo chino

En 2013 tuvo lugar un gran descenso de las ventas de artículos de lujo en China, que frenaron la expansión que había experimentado en los años anteriores. Este descenso se vio provocado por los impuestos, el freno de la economía del país y las nuevas políticas

anticorrupción llevadas a cabo por Xi Jinping (Aldama, 2016). Con todo ello, en ese mismo año el crecimiento medio anual en China de las ventas del sector del lujo alcanzó una cifra de -10% que continuó en 2014. En el año 2015 se observa una ligera recuperación de las ventas en el sector, que llevó a un crecimiento medio anual del -1%. Finalmente, un año más tarde el crecimiento anual de las ventas en artículos de lujo alcanzó una cifra positiva, situándose en un 8% y continúa creciendo fastuosamente desde entonces. (Euromonitor y Sohu, 2017)

En el año 2018, los consumidores de lujo chinos compusieron el 32% del consumo de lujo total (Bain & Company, 2018). Sólo en el año 2016, 7,6 millones de hogares en China procedían al consumo de artículos de lujo. Este número equivale a incluso más cantidad de los hogares existentes en Malasia y Países Bajos (McKinsey, 2017). Respecto al año 2025, se estima los consumidores chinos compondrán el 45% de la demanda de lujo mundial (Bain & Company, 2018). Algunos estudios pronostican que la mayor parte del consumo de lujo chino tendrá lugar fuera de las fronteras del país, dados los altos niveles de viaje al exterior de la población china así como las grandes diferencias en precio resultantes de los impuestos de importación. Dichos estudios proyectan que alrededor del 70% del consumo de lujo chino tendrá lugar en el exterior (Luan et al., 2019). Por su parte, otros estudios estiman lo contrario. En efecto, estos estudios basan la proyección en el crecimiento del mercado doméstico de los últimos años como resultado de las últimas políticas establecidas (disminución de las tasas de importación, mayor control sobre los daigou ¹ y los esfuerzos de las marcas del sector por equiparar los precios tanto dentro como fuera del país). Con todo ello, dichos estudios estiman que hacia el año 2025 en torno a la mitad del consumo de lujo se realizará dentro del país (Bain & Company, 2019).

En cuanto a las categorías de producto preferidas por los consumidores de lujo en China, se ven favorecidas aquellas relacionadas con el público femenino frente al masculino. De esta manera, el sector cosmético presenta un crecimiento del 25% en el año 2018 frente al sector de relojería, representado por un crecimiento inferior al 10% (Bain & Company, 2019).

¹ Daigou: referido a la compra de bienes lujosos y reventa individual en otro lugar (Bloomberg, 2019)

Respecto a los canales de comercialización preferidos en China, los medios digitales continúan creciendo. Un gran número de marcas del sector ha incrementado su inversión en estrategias de marketing digital, destinando alrededor del 30-60% del presupuesto sólo a WeChat. Esto trae consigo importantes resultados tales como el ofrecimiento de un producto exclusivo de Dior que alcanzó 45 millones de visitas en la plataforma y resultó en 200 ventas del producto en tan sólo 36 horas (Bain & Company, 2017) Los consumidores actuales de lujo en China invierten alrededor de 3 a 5 horas de media en buscar información sobre artículos de moda y lujo (Luan et al., 2019), lo que supone una gran oportunidad para la promoción de las marcas y la creación de un potencial compromiso entre la marca y el consumidor. Pese al auge digital, la mayor parte del consumo de lujo actual tiene lugar a través de la comercialización tradicional, con un crecimiento compuesto anual del 6% (Luan et al., 2019).

5.2 Características principales de los Millennials en China

Actualmente, el número de Millennials en China alcanza una cifra de en torno a los 400 millones de individuos, cantidad que equivale a cinco veces más población que el número de Millennials americanos. Dichos Millennials contribuirán en un 65% al crecimiento del consumo en China hacia el año 2020 (Shaulova y Biagi, 2019).

En relación con la industria del lujo, en el año 2017 las generaciones más jóvenes contribuyeron en un 85% al crecimiento del mercado de lujo en China, cifra que ascendió al 100% en el año 2018 (Bain & Company, 2018).

Entre las características más destacables de los Millennials chinos encontramos el hecho de que comienzan el consumo de lujo a una edad más temprana en comparación a otros países (alrededor de los 12 años) y son más propensos a incurrir en tal consumo a lo largo de su vida. No obstante, más allá de su mero interés en los productos lujosos, los Millennials chinos gozan de la capacidad económica de permitirse tales productos, adquiriendo en media unos ocho artículos de lujo cada año (Bain & Company, 2018). En palabras de Jessie Qian, directora de los mercados de consumo chinos en KPMG, *“Son muy optimistas respecto al futuro y están más dispuestos en gastar dinero. Tienen confianza en sí mismos, son independientes y están determinados a demostrarlo a través de su consumo”* (Gapper, 2018). En efecto, la mayoría de este grupo de consumidores

pertenecen a la generación de hijos únicos resultante de las políticas creadas por el gobierno chino para frenar el crecimiento demográfico. Con ello, los padres de tal grupo poseen más recursos económicos que ofrecer a sus hijos e invertir en su educación y nivel de vida (Bain & Company, 2018).

Es conveniente contrastar la posición de los Millennials chinos respecto a los Millennials occidentales en este punto. Mientras los Millennials occidentales presentan ciertas dificultades económicas emergidas como resultado de la crisis financiera, diferencias salariales y deuda universitaria; los Millennials chinos también presentan conflictos similares pero gozan del respaldo y sustento familiar dada la existencia de una cultura más colectivista (Credit Suisse, 2018). Finalmente, el consumo de bienes lujosos entre los jóvenes chinos se realiza en gran medida desde una visión social, en la búsqueda constante de potenciar un estilo de vida y pertenencia a un status social o comunidad exclusiva (Luan et al., 2019).

5.3 Potenciales riesgos del consumo de lujo de Millennials en China

A pesar del crecimiento experimentado por la industria del lujo en China de la mano del consumo de Millennials, existen también una serie de factores de riesgo que cuestionan la estabilidad de tal público objetivo en el mercado. Un reporte expedido por la agencia de investigación china Yaok Institute afirma que los Millennials chinos son consumidores “*marginales*” y pese a que supongan un aumento del número de consumidores de lujo, no suponen un incremento de las ventas. (JingDaily, 2019)

Tal hecho se debe a una serie de factores tales como la dependencia económica de este grupo de consumidores en sus progenitores, la carencia de capacidad de gestión de sus activos financieros, la ausencia de lealtad respecto a las marcas y la preferencia de precios descontados. Con todo ello, las marcas de lujo en el mercado chino se ven obligadas a polarizar sus estrategias comerciales en dos tipos distintos. Por un lado, focalizar parte de sus esfuerzos a servir al consumidor de lujo tradicional que aún en declive, sigue manteniendo cierto grado de relevancia en la industria. Por otro lado, las marcas deben destinar también parte de sus medidas a la adaptación de esta nueva demanda, con todas las consecuencias que esto significa.

Como conclusión a este tercer capítulo, quedan definidos los principales rasgos demográficos distintivos de los Millennials y determinadas sus formas de consumo general y específico de lujo. Caben destacar las siguientes menciones.

- Los Millennials a nivel global presentan un poder adquisitivo inferior a su generación anterior dado el aumento del coste de vida y los préstamos universitarios. A su vez, muestran unos niveles de concienciación en cuanto a temas económicos superiores y por tanto, una preferencia por la búsqueda de precios descontados y ofertas aún en el mercado de lujo.
- Pese a ello, los Millennials gozan de una gran seguridad en sí mismos, confianza en el futuro y carecen de miedo hacia el endeudamiento, por lo que están dispuestos a incurrir en compras de artículos lujosos aún cuando su precio supera sus capacidades pues tienen la certeza de poder suplir tal coste en un futuro cercano.
- El consumo de bienes lujosos entre Millennials es esporádico y suele tener lugar tras la obtención del salario mensual o en eventos relevantes. En cuanto al modo de consumo, los Millennials hacen uso de las nuevas tecnologías tales como las plataformas digitales para buscar información del producto antes de su compra pero suelen realizar la propia compra en tienda. Tal hecho, una vez más está relacionado con la búsqueda de experiencia aclamada por los más jóvenes. Tales rasgos y signos distintivos de los Millennials son compartidos a nivel global con ciertas diferencias geográficas.

CAPÍTULO 4. FACTORES DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR QUE LLEVAN AL CONSUMO DE LUJO EN MILLENNIALS

A lo largo de el presente proyecto, se ha expuesto un análisis detallado acerca de la industria del lujo así como las características fundamentales de los Millennials como nuevo público objetivo de tal industria. A continuación, se procederá a analizar qué factores de comportamiento del consumidor en concreto impulsan el consumo de lujo entre los Millennials.

Un estudio realizado por Pearl Source en Estados Unidos 2018 afirma que alrededor del 50,2% de los Millennials han procedido a la compra de un bien lujoso que se encuentra fuera de sus posibilidades en los últimos seis meses. Lo que es más, la mayor parte de Millennials estaría dispuesta a adquirir un mayor número de artículos de lujo, incluso si con ello incrementa su nivel de deuda. En comparación con otros servicios básicos como puede ser la sanidad, más de la mitad de los Millennials preferiría utilizar la renta disponible en la adquisición de bienes lujosos en lugar de mejorar la calidad de su plan de salud (Pearl Source, 2018). A su vez, tal y como ha sido mencionado anteriormente, las nuevas tecnologías y plataformas digitales facilitan el acceso del público más joven a las marcas de lujo. Con ello, los Millennials se ven incitados al consumo de dichas marcas aunque ello traiga consigo un elevado coste económico.

En palabras de Eric Briones, consultor de origen francés, “*los Millennials consumen lujo sin remordimiento alguno*”. Esto es, a pesar de las dificultades financieras que puedan presentar, la renuncia al consumo de bienes de lujo resulta improbable. Sin embargo, pese a tal interés en el consumo de bienes y servicios lujosos, éste se realiza desde una perspectiva crítica y razonada. En efecto, las marcas deben justificar su elevado precio para ser adquiridos por el público más joven. (The Economist, 2014). A continuación, el presente proyecto se enfocará en los siguientes elementos escogidos como factores principales que impulsan a los Millennials a consumir lujo. Tales factores han sido seleccionados tras la comparación de diversos estudios y la contrastación con las áreas de interés general de los Millennials. Éstos son: énfasis en el individuo, valoración de la

calidad, promoción del éxito económico y status social y concienciación del componente ético.

1. Factores: énfasis en el individuo y cuidado personal

En el estudio realizado por Deloitte en 2017 que analizaba el consumo de lujo en Millennials a nivel global, se observó que las razones fundamentales que impulsaban a tal consumo eran motivadas por un componente de devoción hacia el propio individuo. Así, en torno al 20% de los encuestados adquiriría productos lujosos porque “*querían darse un capricho*” y alrededor del 17% lo hacían porque “*les hacían sentir bien*” (Deloitte, 2017). Con ello, queda manifestado el hecho de que el consumo de lujo en el público más joven se realiza principalmente con un fin de deleite personal y no social ni de seguimiento a otros individuos.

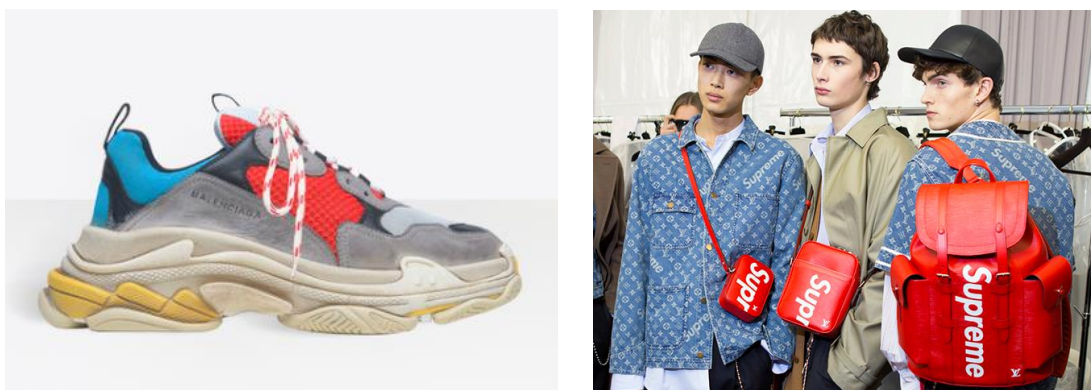
En esta misma línea de pensamiento, los Millennials enfocan también sus esfuerzos en el cuidado personal, hecho que explica el crecimiento de la industria de la belleza de prestigio en los últimos años así como su conexión con experiencias de lujo. Un gran número de conocidas casas de lujo tales como Chanel o Dior han sido conscientes de tal fenómeno y han procedido a la apertura de centros de bienestar personal o spas con la firma original de la propia marca tanto en Estados Unidos como en Europa. Por ejemplo, en Chanel Au Ritz de Paris, la majestuosa casa lleva a cabo tratamientos corporales y faciales realizados únicamente con productos de la marca y en un ambiente exclusivo y sofisticado. Con ello, Chanel no sólo consigue ofrecer un servicio de cuidado personal al consumidor, sino que también consigue crear una conexión personal y acercamiento a sus productos a través de la experiencia.

Por otra parte, los Millennials proceden a la compra de artículos de lujo como decisión personal a fin de fomentar su símbolo de identidad. De tal manera, pese a las restricciones económicas que puedan presentar, este nuevo público objetivo valora más la tendencia del mercado y su identificación con el producto más que la concepción de la propia marca o el precio (Bain & Company, 2019). Los Millennials se encuentran en una búsqueda constante de las novedades presentadas en el mercado y el seguimiento de los últimos movimientos. Un ejemplo de tal hecho es el auge experimentado por la tendencia de *Athleisure* o incorporación de elementos deportivos en la vestimenta casual

del día a día. Tal movimiento surge como resultado del auge de informalidad como tendencia actual de la industria del lujo, explicada en la primera parte del proyecto. Ejemplos de este movimientos serían la introducción de los zapatos deportivos Triple S de Balenciaga (Figura 12) o la colaboración de Louis Vuitton y Supreme (Figura 13) en el lanzamiento de la colección de accesorios y vestimenta de tendencia deportiva.

Figura 12: Triple S de Balenciaga. *Fuente: Balenciaga Official Website.*

Figura 13: Colaboración de Louis Vuitton y Supreme. *Fuente: The Fashion Spot, 2017.*



Con el fin de enfatizar el consumo de lujo con fines individuales, las marcas del sector buscan adaptarse en mayor medida a las preferencias y necesidades de cada consumidor. En efecto, la segunda razón que impulsaba a la compra de lujo en Millennials era el gozo de sentirse bien y como consecuente, éste es potenciado cuando el producto es único y particular. Acorde con la tendencia de personalización, las empresas de lujo utilizan las nuevas tecnologías no sólo para personalizar cada producto sino también la experiencia de compra en sí. Anant Sharma, director general de la agencia de lujo Matter of Form afirma que *“Los consumidores quieren experiencias de marca de 360 grados y únicas. Su foco no es solamente la compra del producto en sí, sino ser parte de algo y al mismo tiempo ser tratado de manera individual”* (Shaulova y Biagi, 2019). Con ello, los Millennials valoran la capacidad de las marcas en adaptarse a sus requisitos y particularidades y estarían dispuestos a invertir más capital si tal servicio es ofrecido.

2. Factores: valoración de la calidad del producto

En el estudio de Deloitte se comprobó que la calidad del producto se convierte también en elemento clave que empuja a la compra de bienes lujosos entre Millennials. En torno al 18% de los encuestados afirman que compran productos de lujo porque “*son de buena calidad*” y un 12,6% declaran que lo hacen porque “*son más duraderos*” (Deloitte, 2017). Pero más allá del motivo de compra del producto, la calidad se establece como el elemento clave del atractivo de los artículos lujosos. Comparando un producto lujoso respecto a un producto similar pero de alta gama, los Millennials son más propensos a adquirir el perteneciente al sector de lujo dada la calidad exclusiva de los materiales, el nombre de la marca y la imagen y percepción que tengan de ella (Deloitte, 2017).

En efecto, los Millennials no sólo valoran la nobleza de los materiales utilizados sino también el proceso de producción en sí. En su búsqueda constante de transparencia, los el público más joven cada vez más demanda conocer la historia escondida detrás de cada producto. Presentan un elevado interés en conocer las técnicas de elaboración así como los agentes implicados para valorar por sí mismos si tal bien o servicio justifica su elevado precio de mercado. La casa de lujo tradicional Hermès advirtió esta nueva demanda en el consumo y como consecuencia lanzó la exhibición cultural e interactiva Festival des Métiers en Seattle en el año 2011 (Figura 14). Desde entonces, la exhibición ha estado recorriendo el mundo y enseñando a los consumidores el modo de producción de sus exclusivos productos. La propia firma afirma que tal evento recibe un número aproximado de 40.000 visitas cada semana, lo cual materializa su éxito y refuerza su conexión con el consumidor (Amed, 2013).

Figura 14: Festival des Métiers Hermès. Fuente: *Business of Fashion*, 2013.



3. Factores: promoción del éxito económico y status social

A diferencia de anteriores generaciones, en las que uno de las motivaciones principales que impulsaban al consumo de lujo era la promoción de su éxito económico en un contexto social, los Millennials carecen de tal aspiración o por lo menos ésta se ve reducida en gran escala. Tan sólo un 5,2% de los encuestados en Deloitte afirmaban que consumían lujo para “*impressionar a amigos o familiares*” (Deloitte, 2017).

El consumo de lujo como vía de pertenencia a una comunidad o status social sigue siendo en cierto grado un factor motivador en los Millennials, pero frente a él predominan el énfasis individual y la calidad del producto explicados anteriormente. No obstante, algunos estudios demuestran que la necesidad de pertenencia a un cierto nivel de status social continúa existiendo pero se manifiesta a través de las experiencias de lujo y no de los bienes lujosos *per se*. Con estas experiencias, los Millennials buscan experimentar acontecimientos únicos y de nuevo personalizados, que puedan compartir en sus redes sociales y que priorizan sobre el símbolo de propiedad (Luxgrid, 2015).

Precisamente en esta idea de promoción del éxito y status social se abre una temática interesante en lo que respecta a la autenticidad de la compra de bienes lujosos. Dafna Goor, académica de Harvard University, recientemente ha elaborado un proyecto que indaga en la cuestión de la autenticidad existente tras el consumo de lujo. La experta afirma que la adquisición de lujo es en un gran número de ocasiones una máscara que promociona nuestro éxito personal sin realmente estar fundamentado. En esa constante aspiración y deseo de pertenecer a cierta clase o despertar admiración, muchos consumidores proceden al consumo de lujo aún cuando excede su capacidad adquisitiva.

4. Factores: concienciación del componente ético

La industria del lujo ha estado tradicionalmente vinculada con una gigantesca falta de concienciación en cuanto a los temas sociales y ambientales. La imagen privilegiada de los productos del sector se veían fomentados por su exclusividad en el mercado y su rareza, tal y como ha sido explicado en la *evolución de la industria del lujo*, en el segundo capítulo del proyecto. Los consumidores de la industria originalmente estaban dispuestos a pagar elevados precios por productos tales como un abrigo de visón sin

tener en cuenta el impacto de la producción de los mismos. No obstante, hoy en día las marcas de lujo han iniciado un proceso de concienciación tanto a nivel interno como externo, ofreciendo alternativas a tales productos. Prestigiosas firmas como Versace, Michael Kors o Gucci ya han hecho pública su promesa de abandonar las pieles animales e indagar en el movimiento *fur-free* (Blanco, 2018). En palabras de la distinguida diseñadora Donatella Versace *“la decisión de unirnos al movimiento fur-free desde el año 2019 es parte de una evolución gradual y de un plan de acción más extenso acerca de varias iniciativas sostenibles que estamos llevando a cabo en Versace con el fin de adoptar un enfoque más consciente”* (Foley, 2018).

Tal decisión está en gran medida impulsada por los nuevos valores defendidos por los Millennials, quienes consideran las consecuencias sociales y ambientales de sus compras y optan por opciones sostenibles que cumplan sus expectativas (Shaulova y Biagi, 2019). A su vez, los jóvenes ven en sus compras medios de expresión de su propia personalidad y educación, hecho que refleja la preferencia de marcas preocupadas por el planeta y los asuntos sociales. *“Creo que estamos viendo una transición del uso de pieles al movimiento fur-free. Es una tendencia, especialmente para los Millennials, ellos lo entienden (...) Los chinos han perfeccionado la producción de pieles sintéticas (...) El movimiento es tan conseguido que nadie podría ver la diferencia”* afirma Anna Sui, diseñadora de moda americana y considerada uno de los Top Cinco Iconos de la Moda de la Década según Time Magazine en 1992 (Foley, 2018). Respecto a los asuntos sociales, empresas como Tiffany & Co fueron criticadas por la explotación de la industria de diamantes y su relación con los llamados diamantes de sangre. En respuesta a tal acontecimiento, la marca emprendió un nuevo programa de tolerancia cero dirigido a asegurar la obtención de sus materiales de manera ética y sostenible así como la preservación de paisajes naturales como el Parque Natural de Yellowstone.

La concienciación en torno a cuestiones éticas adquiere una gran fuerza especialmente en el sector de belleza de lujo. Marcas como NARS Cosmetics fueron criticadas e incluso *boicoteadas* por el público más joven tras su entrada en el mercado chino en 2017, el cual obligaba por ley a la prueba de sus productos sobre animales (Butterly, 2017). Tales escándalos adquieren más poder a través de las redes sociales, que permiten la rápida difusión de información y opiniones, especialmente entre Millennials y Gen Z.

Dicha preocupación lleva a tres de cada cuatro Millennials a estar dispuestos a pagar más por la obtención de productos sostenibles (Nielsen, 2015). Lo que es más, alrededor del 42% de los Millennials basan sus decisiones de compra en criterios morales y éticos (Gordon, 2019).

No obstante, otros estudios demuestran que a pesar de que los jóvenes sí estén en efecto interesados en promocionar valores sostenibles, este no es el caso en el mercado del lujo. Esto es, los Millennials consumirían y estarían dispuestos a pagar precios más elevados por productos sostenibles de gran consumo pero primarían otros intereses en el consumo de lujo tales como la calidad del producto. La razón detrás de tal argumento podría ser el hecho de que los Millennials no consumen lujo de manera habitual, solo esporádicamente y por tanto no consideran que el efecto de su compra vaya a deteriorar sus valores sociales o ambientales. Asimismo, la concienciación respecto a la sostenibilidad presenta diferencias geográficamente, pues es mucho mayor en Estados Unidos e inferior en Europa (Deloitte, 2017). Sin embargo, aunque inicialmente las prácticas sostenibles no sean motivo suficiente para justificar su compra, sí que resultan beneficiosas en la percepción de la marca. (Merriman, 2015)

A partir de tal análisis, quedan explicadas las razones de comportamiento del consumidor que llevan al consumo de lujo en Millennials. Caben destacar las siguientes menciones.

- Se concluye que los Millennials presentan una serie de razones distintas a las utilizadas por generaciones anteriores que motiven al consumo de lujo. Quizás el hecho más relevante reside en que los Millennials ya no consumen lujo como seguimiento a una marca o como presunción del éxito en un contexto social, sino con meros fines personales tales como la satisfacción y deleite individual y siempre de una manera justificada.
- No obstante, pese a ese “egocentrismo” inicial, los Millennials muestran una gran inclinación por temas de componente ético y aluden a tales valores cuando proceden a la compra de bienes y servicios lujosos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES FINALES

1. Conclusiones generales

A lo largo del presente trabajo han sido estudiados los rasgos fundamentales del mercado de lujo y de los nuevos consumidores así como los motivos que impulsan a los Millennials a proceder al consumo de lujo. A continuación, quedarán expuestas las principales conclusiones obtenidas a partir de tal investigación y que esperan tener cierto grado de utilidad para las empresas del sector.

- En primer lugar, cabe destacar la necesidad de las empresas de la industria del lujo de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y naturaleza de la demanda más joven. Esto es, las empresas deben conocer en primera persona los nuevos movimientos de mercado impulsados por los Millennials y promocionarlos. Esto implica un cierto rechazo hacia su posición arraigada a una visión tradicional la cual, aunque distintiva de tal industria en el pasado, ya no goza de poder en el mercado actual. A lo largo del proyecto, se han expuesto ejemplos de marcas que no supieron incorporar tales tendencias y vieron reflejada esta falta de adecuación en sus resultados anuales. Este es el caso de Hugo Boss y su falta de incorporación a la ola digital y las redes sociales, lo cual supuso un gran descenso en ventas y una necesidad de transformación estratégica. Tal hecho contrasta con las estrategias llevadas a cabo por otras marcas como Gucci, que han entendido plenamente los nuevos requisitos y modalidades del consumo entre Millennials y han ofrecido aquello que buscan, traduciéndose en formidables resultados tanto para la empresa como para su público. Las empresas del sector de lujo deben entender que tales cambios no suponen un desprestigio de la marca sino una mejora de la imagen de la misma, siempre y cuando no suponga una disrupción radical en su naturaleza y conserve su esencia original.
- En lo referente a los canales de distribución, las marcas de lujo deben apostar por la utilización de una distribución omnicanal pues ofrece las ventajas proporcionadas por la digitalización al tiempo que permite la venta física y tradicional. Con ello, los consumidores pueden acceder a la obtención de información y recomendaciones a través de las plataformas digitales pero

incrementar su nivel de involucramiento con la marca estableciendo conversaciones en las tiendas físicas. Cabe destacar que la compra de bienes lujosos es premeditada y tal elevada inversión debe estar justificada por su calidad y vínculo emocional con el producto. Esta conexión sólo se puede conseguir a través del contacto directo con el producto así como impulsada por la experiencia general de compra. Los establecimientos físicos en el mercado de lujo por tanto no desaparecerán sino que se verán transformados como una extensión de este proceso de compra que lleve al consumidor a conocer e incluso identificarse en mayor medida con la marca.

- En cuanto a las categorías existentes en el mercado de lujo actual, conviene destacar el crecimiento actual y esperado del sector de perfumería y cosmética de prestigio. Tal mercado ha presenciado un crecimiento gradual en los últimos años y se estima que éste será aún mayor con la llegada de los Millennials. La justificación detrás de tal acontecimiento se basa en el hecho de que el sector de perfumería y cosmética de lujo sirve como puerta de entrada para otros sectores que requieren una inversión más elevada. En efecto, los Millennials no gozan de un poder adquisitivo extremadamente alto y puede que no estén dispuestos a comprar una gabardina de Burberry en primer lugar, pero sí su perfume. Esto permite que, desde una edad más temprana, los jóvenes se conviertan en clientes de la marca y afiancen su relación con ella. Lo que es más, tal hecho se puede ligar con el énfasis individual propio de los Millennials que llevan a su cuidado personal e impulsan a su consumo en tal sector.
- Cabe destacar a su vez la preferencia de los Millennials por experiencias de lujo antes que la compra de artículos lujosos. El público más joven valora la experiencia y la creación de recuerdos sobre los bienes materiales, lo cual supone una gigantesca transformación del proceso de compra y la naturaleza de la compra en sí. En efecto, los niveles de lealtad hacia las marcas por el público más joven son inferiores en comparación a las generaciones pasadas, pero esa lealtad puede ser recuperada si viene unida a los recuerdos nacidos de la experiencia con la marca. A través de la visualización de creación del producto en el Festival des Métiers de Hermès, los consumidores fueron capaces de justificar la calidad del producto con su rigurosa elaboración así como *vivir* la

marca. Esto produce un mayor acercamiento entre cliente y marca y refuerza su relación al largo plazo.

- Finalmente, ha sido previamente mencionado el debate respecto a la importancia de la ética en el consumo de lujo. Tras él, se llega a la conclusión de que pese a que a día de hoy la ética no sea un factor fundamental que influya en la compra de bienes lujosos, la preocupación por los temas sociales y ambientales es un valor fundamental compartido entre Millennials y por tanto, sí verá reflejada su importancia en unos años. Con ello, las marcas deben emprender estrategias de carácter ético que puede que no den frutos a corto plazo pero que repercutirán en incontables beneficios en un futuro no muy lejano. En palabras de Grace Farraj, antigua vice presidenta del departamento de desarrollo público y sostenibilidad en Nielsen, *“las marcas que establecen una reputación de protección de asuntos ambientales entre los consumidores más jóvenes actualmente, tienen la oportunidad no sólo de ampliar su cuota de mercado sino también de crear relaciones de lealtad entre los Millennials del futuro”* (BusinessWorld, 2018).

Con todo ello, queda explicado el papel de los Millennials en el mercado de lujo actual. En efecto, la gran mayoría de Millennials carecen de un poder adquisitivo elevado, lo cual limita el consumo en tal industria. Sin embargo, estudios demuestran que pese a ello, los Millennials son más propensos a recurrir a su consumo siempre y cuando sus valores estén alineados con los promocionados por la marca y su compra esté debidamente justificada.

2. Limitaciones

A lo largo de la elaboración del presente trabajo han existido una serie de limitaciones referidas a la elaboración del proyecto y el análisis de la información.

En primer lugar cabe destacar la escasez de fuentes de información que aborden el tema como tal, pues la mayor parte de la información hacía referencia al concepto de lujo o de Millennials separadamente. Tal hecho supuso un reto al trasladar el comportamiento de los Millennials frente al consumo general a un contexto de lujo.

Asimismo, una gran parte de los estudios existentes presentan conclusiones y pronósticos contradictorios por lo que otra limitación fue la selección del criterio a seguir. Para ello, se llevó a cabo una selección de estudios publicados en años anteriores y su contrastación con los resultados reales, a fin de comprobar su capacidad de pronosticación y nivel de fiabilidad. También se consideró la autenticidad y reputación de las instituciones emisoras de tales estudios. Fueron escogidas aquellas fuentes que presentaban un criterio más cercano a la realidad. Sin embargo, tal proceso no deja de estar influido por cierto componente subjetivo, lo cual supone una limitación por sí mismo.

Por último, cabrían mencionar las limitaciones ligadas al complejo análisis e interpretación de los datos numéricos publicados en estudios y encuestas. La falta de experiencia en cuanto a la interpretación de dicha información puede resultar en errores que lleven a resultados diferentes a los presentados.

3. Líneas de investigación futura

El presente trabajo concluye con la presentación de posibles líneas de investigación futuras relacionadas con el tema expuesto que permiten su ampliación y abren nuevos caminos de interés para el lector.

El consumo de lujo entre Millennials es un hecho ya presente pero con gran potencial de cara al futuro. Por ello, resultaría interesante comparar los resultados de estudios de campo actuales y sus pronósticos con los resultados reales dentro de unos años. En efecto, ya existen algunos estudios como los mencionados a lo largo del proyecto (elaborados por Deloitte y Statista entre otros), enfocados en el consumo de lujo en Millennials pero su número es reducido y sus predicciones pueden cumplirse o no. Deben por tanto volver a considerarse tales estudios para corregir posibles errores de proyección y hacer nuevas predicciones más fiables.

A su vez, se abre una línea de investigación respecto a la generación continua a los Millennials, la Generación Z y su consumo de lujo. Tal y como fue explicado en el tercer capítulo del proyecto, los Gen Z presentan ciertos rasgos en común con su generación precedente pero también ciertas diferencias. Es relevante analizar cómo su

consumo y percepción pueden continuar alterando la industria del lujo y qué nuevas razones motivarían su dispendio.

Otra posible línea de investigación está relacionada con el tema de la autenticidad detrás del consumo de lujo. En efecto, aún existe un componente de necesidad de plasmar el éxito individual ya sea a través de productos de lujo o experiencias exclusivas. La dimensión aspiracional propia de la naturaleza humana le lleva a potenciar ese componente aún cuando no se disponen de los recursos necesarios para permitirse tales adquisiciones. La cuestión en torno a la autenticidad por tanto indaga en averiguar hasta que límite el consumo de lujo se produce con el propósito de mostrar una imagen que no es real, sino mera aspiración.

Finalmente, se abre la línea de investigación en lo que respecta a los asuntos éticos en la industria del lujo. Tal y como se comentó en el cuarto capítulo del proyecto, existe un debate acerca de la importancia de la ética social y ambiental en el mercado de lujo. En este trabajo se concluyó que la ética en efecto sí desempeñará una función relevante en la elección de productos y marcas aún en esta industria dada la naturaleza de los nuevos consumidores. No obstante, cabría analizar en qué medida las consideraciones éticas jugarán un papel decisivo en la compra de artículos lujosos o supondrían una mera ventaja a los ojos del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

Achille, A., Remy, N. y Marchessou, S. (2018). *Apparel, Fashion & Luxury Group: The Age of Digital Darwinism*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/luxury%20in%20the%20age%20of%20digital%20darwinism/the-age-of-digital-darwinism.ashx>

Advance Tickets to This Sexy Pop-up Are Already Sold Out. (2018). Recuperado de

<https://www.thecut.com/2018/09/nars-cosmetics-opens-house-of-climax-pop-up.html>

Aldama, Z. (2016). *Las dos caras del lujo chino*. Recuperado de

https://elpais.com/economia/2016/01/21/actualidad/1453387550_041082.html

Allières, D. (1992). *L'empire du luxe*. Paris: P. Belfond.

Alvarado, L., Johnson, K., McMillion, T. y Taylor, M. (2016). *Seeing Wealth Differently Across Generations*. Recuperado de

<https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/personal/investing/investment-institute/Q3%20Seeing%20Wealth%20Differently%20-%20Final%20ADA%208.17.pdf>

Amed, I. (2013). *Right Brain, Left Brain*. Recuperado de

<https://www.businessoffashion.com/articles/right-brain-left-brain/right-brain-left-brain-the-welcoming-appeal-of-hermes-festival-des-metiers>

Baskin, B. (2018). *Gucci Plants Its Flag in Soho*. Recuperado de

<https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/gucci-plants-its-flag-in-soho>

Berg, M. (2007). *Luxury and pleasure in eighteenth-century Britain*. Oxford: Oxford University Press.

Blanco, L. (2018). *Gucci dice adiós a la piel de animal*. Recuperado de

<https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a355410/gucci-dice-adios-a-la-piel-de-animal/>

Bling It On: What Makes a Millennial Spend More? (2017). Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>

Bloomberg. (s.f.). Recuperado de

<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=252698245>

Bloomberg (2019). Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-28/what-s-daigou-and-what-s-it-to-gucci-and-beijing-quicktake>

Bonacina, R., Bonelli, F., Vacchi, G.B. y Mazzucchelli, M.P. (2017). *Mix and Match the Industry: The Luxury and Cosmetics Financial Factbook 2017 Edition*. Recuperado de <https://www.eycom.ch/en/Publications/20171101-Mix-and-match-the-industry/download>

Bonin, H. (2012). *Reassessment of the business history of the French luxury sector: The emergence of a new business model and a renewed corporate image (from the 1970s)*. En Bonin, H., Kozminski, A. y Manera, C. (Eds.), *European business and brand building* (pp. 113–135). Brussels: PIE Peter Lang.

Burberry Annual Report 2017/18. (2018). Recuperado de <https://www.burberryplc.com/en/investors/annual-report.html>

Butterly, A. (2017). *Nars make-up boycotted, after cosmetics tested on animals in China*. Recuperado de <http://www.bbc.co.uk/newsbeat/article/40440306/nars-make-up-boycotted-after-cosmetics-tested-on-animals-in-china>

Castarède, J. (2011). *Histoire du luxe en France: des origines à nos jours*. Editions Eyrolles.

Chanel au Ritz Paris. (2018). Recuperado de <https://www.ritzparis.com/en-GB/skincare-beauty-chanel-au-ritz>

Chen, C. (2018). *Why Digital Brands Are Invading Department Stores*. Recuperado de <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/why-digital-brands-are-invading-department-stores>

China Luxury Market Study. (2017). Recuperado de <http://www.bain.com.cn/pdfs/201801180441238002.pdf>

China Sees More Luxury Stores Close Than Any Other Country. (2017). Recuperado de <https://jingdaily.com/luxury-brands-close-most-stores-in-china/>

Chinese luxury consumers: More global, more demanding, still spending. (2017). Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/chinese-luxury-consumers-more-global-more-demanding-still-spending>

D'Arpizio, C. (2010). *Global Luxury Goods Worldwide Market Study 9th Edition*. Recuperado de https://www.bain.com/contentassets/399a6469faa94b71bd0b90e7cd16a2ce/bain_luxury_study_9th_edition_oct2010.pdf

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Donzé, P. y Fujioka, R. (2017). *Luxury Business*. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.96

Donzé, P. y Wubs, B. (2018). *LVMH: Storytelling and organizing creativity in luxury and fashion*. En Blaszczyk, R. y Pouillard, V. (Eds.), *European fashion: A global history*. Manchester: Manchester University Press.

Dua, T. (2015). *WTF is a millennial 'Henry'?* Recuperado de <https://digiday.com/marketing/wtf-millennial-henry/>

Euromonitor y Sohu (2017). *Annual growth rate of the luxury goods sales in China between 2012 and 2021*. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.neu.edu/statistics/808239/china-year-over-year-change-luxury-goods-sales/>

Federal Reserve (s.f.). Recuperado de <https://www.federalreserve.gov/econres/scfindex.htm>

Fitzgerald, T. (2018). *Wow: Millennials Watch More Online Video Than Traditional Television*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/tonifitzgerald/2018/11/28/wow-millennials-watch-more-online-video-than-traditional-television/#51501c844138>

Foley, B. (2018). *The Fur Debate: What Designers Say*. Recuperado de <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/the-fur-debate-what-designers-say-1202648059/>

Fortuno-Mioten, E. (s.f.). *In favor of sustainable brands*. Recuperado de <https://www.bworldonline.com/favor-sustainable-brands/>

Fullscreen original research study results are in. (2017). Recuperado de <https://fullscreen.com/2017/05/23/fullscreen-original-research-results/>

Gapper, J. (2018). *How millennials became the world's most powerful consumers*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/194cd1c8-6583-11e8-a39d-4df188287fff>

Global Powers of Luxury Goods 2017. (2017). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>

Global Powers of Luxury Goods 2018. (2018). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2018.pdf>

Global Powers of Luxury Goods 2019. (2019). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Global Study from Cohn & Wolfe Defines Authenticity in the Eyes of Consumers and Reveals the 100 Most Authentic Brands. (2018). Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-study-from-cohn--wolfe-defines-authenticity-in-the-eyes-of-consumers-and-reveals-the-100-most-authentic-brands-300253451.html>

Global Wealth Report. (2018). Recuperado de https://www.credit-suisse.com/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.html?WT.i_short-url=/gwr&WT.i_target-url=/corporate/en/research/research-institute/global-wealth-report.html&ref=https://www.credit-suisse.com/gwr

GlobalWebIndex Millennials Audience Report (2018). Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/Millennials-Report-2018.pdf>

Gordon, A. (2019). *How the crisis of trust is taking conscious consumerism to new heights*. Recuperado de <https://www.thedrum.com/opinion/2019/05/06/how-the-crisis-trust-taking-conscious-consumerism-new-heights>

Green Generation: Millennials Say Sustainability Is a Shopping Priority. (2015). Recuperado de <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>

The House's new concept space in SoHo, New York at 63 Wooster Street. (2018). Recuperado de <https://www.gucci.com/us/en/st/stories/people-events/article/wooster-street-63-ny>

Here's the Louis Vuitton x Supreme Line Everyone's Freaking Out About. (2017). Recuperado de <https://www.thefashionspot.com/runway-news/731253-louis-vuitton-x-supreme/>

Hermes buys d'Annonay tannery to secure supplies. (2013). Recuperado de <https://www.reuters.com/article/hermes-tannery/hermes-buys-dannonay-tannery-to-secure-supplies-idUSL5E9CA7TG20130110>

History. (2018). Recuperado de <http://en.chateauversailles.fr/discover/history#the-reign-of-louis-xiv1638-1715>

How Affluent Shoppers Buy Luxury Goods: A Global View. (s.f.). Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/affluent-shoppers-luxury-goods-global/>

Influence by the Numbers: The Lowdown on Who's Really Influential Online. (2018). Recuperado de <https://fullscreen.com/2018/03/27/influence-numbers-lowdown-whos-really-influential-online/>

Introducing the Connected Spender. (2017). Recuperado de <http://demandinstitute.org/connectedspenders/>

Kapferer, J. y Tabatoni, O. (2011). Are luxury brands really a financial dream? *Journal of Strategic Management Education*. 7. 1-16.

Lauchlan, S. (2017). *Hugo Boss admits digital can't be a luxury in the omni-channel retail world*. Recuperado de <https://diginomica.com/hugo-boss-admits-digital-cant-luxury-omni-channel-retail-world>

Luan, L., Kim, A., Zipser, D., Su, M. y Lo, A. (2019). *China luxury Report 2019*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx>

Luxe Trend Report: Luxury Brands Online. (2018). Recuperado de https://www.pmxagency.com/wp-content/uploads/2018/10/PMX_LUXE2018_10-22-18_FNL_singlePgs_webred.pdf

Make a Lasting Impact. (s.f.). Recuperado de <https://www.tiffany.com/sustainability/>

Marco Polo. (2019). Recuperado de <https://www.biography.com/explorer/marco-polo>

Marques for millennials. (2014). Recuperado de <https://www.economist.com/special-report/2014/12/11/marques-for-millennials>

Marseille, J. (1999). *Le luxe en France du siècle des lumières à nos jours*. Paris: Association pour le développement de l'histoire économique.

Meet HENRY: High Earners Not Rich Yet. (2018). Recuperado de <https://www.equifax.com/infographics/meet-henry-high-earners-not-rich-yet/>

Merriman, M. (2015). *What if the next big disruptor isn't a what but a who: Gen Z is connected, informed and ready for business*. Recuperado de <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/%24FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf>

Millennial consumer trends 2018 & marketing tactics. (2018). Recuperado de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/millennial-consumer-trends-2018/>

Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse. (2018). Recuperado de <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html>

Millennial Retirement Saving vs. Spending Survey. (2019). Recuperado de <https://lendedu.com/blog/millennial-retirement-spending-study/>

Millennial Shopper Survey: How Influencers Impact Purchasing Decisions. (2017). Recuperado de <https://dealspotr.com/reports>

Millennial Spending Habits: A consumer study on luxury goods and experiences. (2018). Recuperado de <https://www.thepearlsource.com/blog/wp-content/uploads/2018/09/Millennial-Spending-Habits.pdf>

Millennials Survey. (2014). Recuperado de <https://www.themccarthygroup.com/millennials-survey>

Moore, C. M., y Birtwistle, G. (2004). The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 412–422.

Nagasawa, S., y Sugimoto, K. (2010). *Chanel strategy: Management of the ultimate luxury brand (in Japanese)*. Tokyo: Toyo Keizai.

Nuevas miras hacia los millennials del lujo. (2015). Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/nuevas-miras-hacia-los-millennials-del-lujo/>

Neate, R. (2017). *Hard times for luxury Swiss watches as sales drop 10%*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/26/swiss-watch-sales-fall-10-per-cent-china-corruption-crackdown>

Okonkwo-Pézar, U. (2017). The Luxury Brand Strategy Challenge. *Advances in Luxury Brand Management*, 59-64. doi:10.1007/978-3-319-51127-6_4

Perocchi, A. (2011). *Economy is in Crisis, Yet Luxury Brands, Tiffany's, LVHM Still Report Sales Growth*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/annaperocchi/2011/08/05/economy-is-in-crisis-yet-luxury-brands-tiffanys-lvhm-still-report-sales-growth/#4e8ead455a89>

Pi, X. (2018). Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-01/millennials-love-luxury-and-their-spending-on-gucci-shows-it>

Pike, H. (2016). *Tapping Generation Z*. Recuperado de <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/tapping-generation-z>

Rosow, A. (2018). *Appraising The Luxury Goods Market With Blockchain Technology*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/andrewrossow/2018/09/01/appraising-the-luxury-goods-market-with-blockchain-technology/#5574344a7641>

Rowe, L. (s.f.). *Millennials & the new luxury*. Recuperado de http://www.publicisxp.com/whitepapers/PublicisXP_GenYAndTheNewLuxury.pdf

Sarkar, M. (2019). *Can Pop-Up Fashion Stores Reinvent Luxury Retail?* Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/meghnasarkar/2019/05/13/can-pop-up-fashion-stores-reinvent-luxury-retail/#7a9779e73397>

Shaulova, E. y Biagi, L. (s.f.). *In-depth: Luxury 2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/study/61582/in-depth-luxury/>

Shaulova, E. y Biagi, L. (s.f.). *Luxury Goods Report 2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/study/55494/luxury-goods-report/>

Som, A. y Blanckaert, C. (2015). *The Road to Luxury*. doi:10.1002/9781118814321

Sowray, B. (2015). *Balmain is H&M's most successful designer collaboration yet*. Recuperado de <https://www.telegraph.co.uk/fashion/brands/balmain-hm-most-successful-designer-collaboration-ever/>

The Consumer Content Report: Influence in the Digital Age. (2018). Recuperado de <https://stackla.com/resources/reports/the-consumer-content-report-influence-in-the-digital-age/>

The Nielsen Total Audience Report: Q2 2017. (2017). Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/the-nielsen-total-audience-q2-2017.html>

The personal luxury goods market delivers positive growth in 2018 to reach €260 billion – a trend that is expected to continue through 2025. (2018). Recuperado de <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2018/fall-luxury-goods-market-study/>

Triple S Trainers for Men. (s.f.). Recuperado de https://www.balenciaga.com/us/triple-s-shoes_cod11271302nb.html

What trade war? Millennials scoop up Gucci, Hermes. (2018)

What's Powering China's Market for Luxury Goods? (2019). Recuperado de <http://www.bain.com.cn/pdfs/201903180514062702.pdf>

7 Reasons Why Luxury Can't Rely on the Chinese Millennial Market Growing. (2019). Recuperado de <https://jingdaily.com/7-reasons-why-luxury-chinese-millennial-market/>