



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EL MERCADO “PREMIUM” Y DE “LUJO” EN TIEMPOS DE CRISIS. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS LÍDERES

Autor: Alejandra García Ruiz de León
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid
Junio 2015

**EL MERCADO "PREMIUM" Y DE "LUJO" EN TIEMPOS DE CRISIS. ANÁLISIS
DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS LÍDERES**



ÍNDICE

I. RESUMEN/ABSTRACT.....	5
II. INTRODUCCIÓN.....	7
1. OBJETIVO.....	7
2. METODOLOGÍA.....	7
3. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA.....	8
III.PRIMERA PARTE: ESTADO DE LA CUESTIÓN DEL MERCADO PREMIUM Y LUJO	
1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO PREMIUM Y DE LUJO.....	11
2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE LUJO.....	16
2.1.De Grecia a la Baja Edad Media.....	16
2.2.El lujo en Europa. Del Renacimiento a los Años Veinte.....	17
2.3.La crisis del veintinueve y el lujo en la sociedad actual.....	18
3. EL MERCADO DE LUJO ANTE LA CRISIS ECONÓMICA.....	21
3.1.La crisis de 2009 en los mercados maduros.....	21
3.2.El mercado de lujo hoy.....	28
IV.SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
ANÁLISIS COMPETITIVO-ESTRATÉGICO DEL MERCADO PREMIUM Y DE LUJO EN EL ACTUAL CONTEXTO DE CRECIMIENTO EN CRISIS ECONÓMICA.....	35
1. Retos de las empresas del mercado.....	35
2. Identificación de prácticas de las marcas líderes.....	38
3. Análisis estratégico de las prácticas por categoría.....	43
3.1.Estrategias de producto.....	43
3.2.Estrategias de precio.....	47
3.3.Estrategias de distribución.....	48
3.4.Estrategias de comunicación.....	51
4. Propuesta de modelo de estrategia para empresas del mercado en general.....	53
V. TERCERA PARTE: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	55
1. CONCLUSIONES.....	55
2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	57
VI.BIBLIOGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	13
Gráfico 2.....	21
Gráfico 3.....	23
Gráfico 4.....	24
Gráfico 5.....	26
Gráfico 6.....	27
Gráfico 7.....	30
Gráfico 8.....	32
Gráfico 9.....	33
Gráfico 10.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	40
Tabla 3.....	43
Tabla 4.....	44
Tabla 5.....	53
Tabla 6.....	55

I. RESUMEN/ABSTRACT

Resumen

Este trabajo desarrolla un análisis del comportamiento del Mercado Premium y el Mercado de Lujo ante el actual contexto de crisis económica en el cual nos encontramos. El estudio comienza con una delimitación y diferenciación de ambos mercados con el objetivo de esclarecer las diferencias previas en las estrategias de marcas Premium y marcas de lujo en sentido estricto, más tradicional. El enfoque histórico del concepto de lujo se hace necesaria en este apartado para profundizar en la llegada de los productos Premium. Tras delimitar ambos conceptos, el estudio continúa con una investigación cualitativa acerca de las tendencias del mercado de lujo en su conjunto durante los primeros años de crisis desde 2009 hasta la situación actual en el año 2014. Mediante esta contextualización, sacamos algunas conclusiones acerca de la evolución durante la recesión de las categorías más importantes dentro del lujo, el comportamiento del sector en distintas regiones, y la importancia de los cambios en los diversos canales de distribución. Posteriormente, el trabajo lleva a cabo un análisis de las estrategias llevadas a cabo por las marcas líderes en cada categoría elegida, en este caso moda y complementos, automóviles de lujo, relojería y joyería y perfumes y cosmética. Así, se define finalmente el modelo Premium-Lux Strategic Model para explicar las pautas a seguir por las empresas del sector.

Palabras clave: Premium, lujo, Recesión económica, modelo de comportamiento, marketing estratégico.

Abstract

This paper carries out an analysis of the behaviour of the Premium and Luxury Markets regarding the current situation of economic recession. The study starts with a definition and a comparison between both markets with the aim of explaining the differences on the strategies of Premium brands versus traditional Luxury Brands. The historical background is essential to understand the introduction of premium products. After this definition, the paper develops a qualitative investigation about the trends of the Luxury market during the years of the economic crisis. It starts in the year 2009, when the recession hit in the mature markets, and ends analysing the current situation of the global Luxury market in 2014. Therefore, after the analysis of the context of the study, some conclusions are drafted about the evolution of four categories of personal luxury goods during the years of economic downturn. Also, conclusions are made about the behaviour of the market in several regions and the importance of changes in distribution channels. Subsequently, the paper analyses the strategies carried out by the leading brands in several categories, in this case, apparel and accessories, luxury cars, watches and jewellery, and fragrances and cosmetics. Finally, the study defines a Premium-Lux Strategic Model to explain the guidelines for the companies of the market.

Key words: Premium, luxury, economic recession, model, strategic marketing.

II. INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVO

La crisis económica y financiera ha afectado tremendamente a todos los sectores de la economía a nivel mundial. Desafortunadamente, debido a esta situación, muchas empresas han reducido la función de marketing al denominador común más bajo, eliminando en el proceso de ahorro en costes incluso sus segmentos más fieles y la reputación de servicio de calidad que ellas mismas habían creado. Así, no se implantan normalmente las mejores prácticas de Marketing en épocas adversas ya que no se acaba de comprender los cambios que ha sufrido la sociedad y con ella, los consumidores.

El papel de los planes estratégicos de Marketing es esencial y más en estas situaciones, ya que como enuncia el pensador de marketing Philip Kotler (Kotler, P. y DIPAK C. J.; 2002) “aquellas empresas que hacen un balance de las oportunidades creadas por la turbulencia global están en la mejor posición para mejorar su rendimiento a largo plazo”. Es decir, con las situaciones de crisis también se crean oportunidades de negocio, y las grandes marcas globales saben cómo evolucionar y adaptarse al cambio. Es más, parece que hay mercados que resisten mejor la crisis o que incluso crecen durante la misma.

Este es el caso del mercado de productos “Premium” y de “Lujo” donde las más afamadas marcas han mostrado un comportamiento colectivo positivo siendo el objetivo de este estudio la investigación y análisis de las razones estratégicas que lo han soportado. Así, una vez identificadas las distintas marcas en estos mercados se pasará a analizar sus estrategias particulares de cada una de ellas para posteriormente averiguar si han seguido pautas en común y de ahí construir un protocolo/modelo de actuación para el sector.

2. METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo de investigación se desarrollará en diversas etapas con el fin de conseguir el objetivo planteado. En la primera etapa se realizará una investigación exhaustiva y una revisión de la literatura que permitirá conocer la opinión de investigadores anteriores a este mismo. Así se podrá formar con ello una primera opinión acerca de la

situación a analizar, es decir de las estrategias de Marketing de distintas empresas. Para ello, se accederá a bases documentales, informes, libros especializados, artículos y estudios realizados por diversas consultoras y líderes de opinión. Así, se llevará a cabo una necesaria recogida de datos para luego partir de ese punto y analizar la información existente.

En un posterior análisis se estudiarán los casos reales de empresas líderes como se han mencionado anteriormente con el objetivo de alcanzar un mayor entendimiento de su tipo concreto de actuaciones. Teniendo como base la información suministrada por aquellas empresas que realizan este tipo de actividades y por los artículos científicos que han tratado de estos hechos, se podrá llevar a cabo una profunda comprensión acerca de los planes estratégicos implementados. Finalmente, se extraerán conclusiones, protocolos y modelos tras haber estudiado los documentos de distintas fuentes de información para así formular unas recomendaciones útiles.

3. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

El mercado de lujo en general llama la atención en la actualidad debido a su rápido crecimiento y recuperación milagrosa de la recesión económica. Este mercado además posee un peso económico muy relevante, evidenciado por el estudio realizado cada año por una de las consultoras más prestigiosas en el sector del lujo, Bain & Company. Según el estudio de Bain sobre el mercado global de productos de lujo de 2014, el mercado llegó a exceder los 850 millones de euros en la economía mundial, y confirmó que los ingresos de este sector crecerían a un ritmo de casi el doble que el PIB global, con expectativas de crecimiento en torno al 5-6% de media anual.

Además, este mercado ha sido el más inmune frente a la crisis, ya que como muestra el informe de Bain realizado en el año 2012, el lujo sólo sufrió una caída del 9% en su consumo en el comienzo de la crisis en 2009, como consecuencia de la crisis financiera de las subprime. Desde su recuperación en 2010, ha demostrado ser un sector muy fuerte y lleva un crecimiento constante con una proyección positiva para los próximos años. Además, en este mercado influye la aparición de consumidores procedentes de países emergentes, que han constituido y actualmente constituyen el motor para el lujo. La región china es la que obtiene mayor tasa de ventas globales con un porcentaje de crecimiento del

20 al 35% anual desde 2007. Los consumidores chinos son clave en el sector, puesto que se sitúan en el puesto número líder en cuanto a compras, tanto en Europa, la meca del lujo, como en otros países.

Por otra parte, es interesante destacar el boom de las marcas Premium dentro de este sector del lujo, que constituyen en la actualidad su propio sector. Según Susana Campuzano García en su libro *El universo del lujo*, debido a la crisis se ha producido el fenómeno de la democratización del lujo. Este nuevo concepto surge unido al de lujo para las masas, o marcas *masstige*, que significan una nueva orientación de un lujo más accesible. Las grandes marcas de lujo en sentido estricto se adaptan a las nuevas tendencias del mercado, introduciendo productos Premium con marcas diferenciadas del suyo propio, como el caso de Aristocrazy en la marca de joyería de lujo Carrera y Carrera. Sin embargo, existen claras diferencias entre ambas marcas y es importante llevar a cabo una especificación de éstas, ya que una marca de lujo puede estar en riesgo de desaparición si con su estrategia confunde a sus clientes tradicionales más fieles.

Por tanto, he escogido el tema del mercado Premium y de Lujo para el Trabajo de Fin de Grado porque es un análisis interesante a la hora de determinar futuras líneas de investigación y establecer pautas de conducta de las empresas a partir de las estrategias que llevan a cabo marcas líderes en el lujo como por ejemplo Louis Vuitton, Chanel, o Cartier.



MERCADO PREMIUM Y DE LUJO

III. PRIMERA PARTE: ESTADO DE LA CUESTIÓN DEL MERCADO PREMIUM Y LUJO

1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL MERCADO “PREMIUM” Y DE “LUJO”

Hoy en día el mercado está inundado de productos que afirman ser lujosos. Han surgido diversos términos para definir esta clase de nuevos productos como “nuevo lujo”, “lujo accesible” o “lujo para masas”. Como establece Richard Mille, fundador de la empresa de relojes homónima, *“El lujo para las masas es una de las estupideces más grandes que he escuchado jamás”* (Campuzano García, S., 2003). Los consumidores de clase media ó que pertenecen al gran consumo, ansían poseer productos de lujo, obtener esa pieza que les permita vivir el sueño que un producto de lujo supone con su valor emocional y social. Sin embargo, existe una gran confusión entre lo que constituye lujo y lo que pertenece en realidad al mercado Premium. Según Kapferer (1997; pp. 251-260), un error común supone confundir “Premium” con el concepto de lujo como el producto “top” de una gama, como son los productos asociados con las características de innovación, precio alto, calidad, creatividad, atención al detalle, estatus e imaginación. Así, si este fuera el caso, marcas como L’Oréal o Procter & Gamble podrían ser considerados como los reyes del lujo, cuando realmente no han tenido éxito a la hora de constituirse como actores en el mercado de lujo. Específicamente el error sustancial de muchas empresas es su creencia en la posibilidad de realzar un producto Premium y convertirlo en un producto de lujo. Vender un producto como caro no significa que pueda ser encuadrado dentro de la categoría de lujo, ya que el precio no es una variable determinante en este tipo de mercado.

Muchas empresas desean constituir sus productos ó servicios como Premium, para así obtener mayor rentabilidad mediante precios superiores para un mismo producto. Porter (1985) establece: *“Una empresa posee dos formas básicas para lograr una rentabilidad superior. Puede buscar una ventaja de costes, ofreciendo el mismo producto a un precio menor, o bien a través de una ventaja de diferenciación, ofreciendo un producto superior a un precio mayor”*. En el caso de los productos Premium, éstos se encuentran en el extremo de esta estrategia de diferenciación, ya que permiten ofrecer un producto superior a un precio sustancialmente mayor, y por tanto suponen un incremento de rentabilidad para la empresa.

La dificultad en la distinción entre mercado de lujo y mercado Premium implica delimitar en primer lugar qué significa el concepto de lujo. Intentar establecer una definición concreta de lo que es el lujo no es una tarea sencilla debido al carácter subjetivo y abstracto que engloba a las marcas, los productos que ofrecen y la forma en la que operan. Como estableció Gonzalo Brujó, Presidente de Interbrand España en 2009, *“El lujo es un concepto subjetivo que está relacionado con aquello que no está al alcance de todos y supera los medios normales de alguien para conseguirlo. Es un concepto que va ligado a la naturaleza del ser humano, que siempre aspira a más y busca mejorar lo que es y lo que tiene.”*(entrevista en Campuzano García, S., 2009). El Observatorio del mercado Premium y de productos de prestigio en su estudio sobre la situación de este mercado en España en 2011, (IE, 2011; pp.4) establece una diferenciación entre marcas Premium y productos de lujo y afirma *“Sin embargo, esta descripción de Producto de Lujo no facilita una definición exacta de qué es el Mercado de lujo, qué categorías de productos lo componen, o qué marcas específicas hay que tener en cuenta en este mercado. La respuesta a estas preguntas no es única ya que las categorías de producto asociadas al lujo varían no sólo con el país sino con cada década; incluso la noción de producto de lujo puede variar entre las personas en un mismo entorno socioeconómico”*. Así, el concepto de lujo es dinámico y debido a su evolución constante es subjetivo y difícil de concretar.

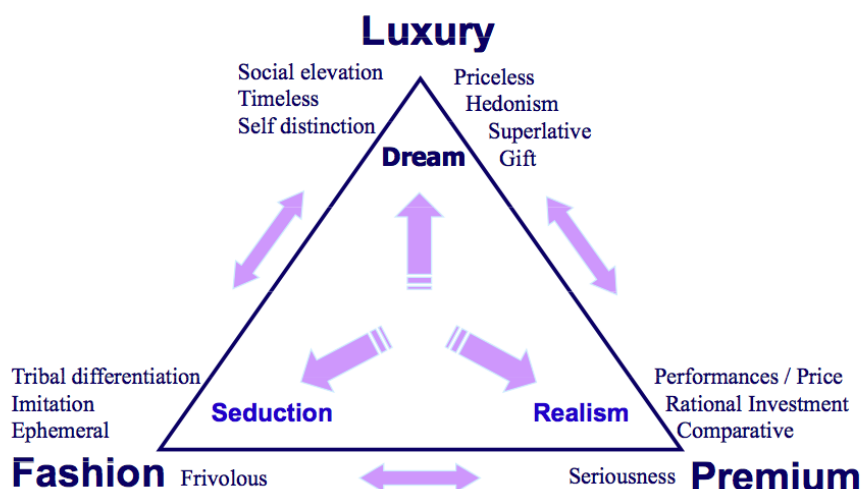
La Real Academia de la Lengua Española, por su parte, intentó definir o concretar el significado del lujo por medio de tres acepciones: *“Demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo”*, *“Abundancia de cosas no necesarias”* y *“Todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo.”* En términos económicos, Kapferer (Kapferer & Bastien, The Luxury Strategy, 2009) definió los productos de lujo como aquellos en los que la relación calidad/precio es la más alta del mercado. Por calidad se refería a todos aquellos atributos tangibles que poseen los productos. En relación con el precio estableció que lo importante no era el precio absoluto sino el diferencial del mismo entre los productos de lujo y aquellos que poseían idénticos atributos tangibles.

Un producto de Lujo es un producto Premium, pero no viceversa, ya que los primeros poseen unas características especiales. En base al estudio del Observatorio del mercado de Premium y productos de prestigio (IE, 2011; pp.4) antes mencionado, dichos atributos diferenciadores son: calidad superior dentro de su categoría, una estética identificable, exclusividad, internacionalidad y un perfil determinado de consumidores, como líderes de opinión.

Las características principales de un producto dentro de la industria del lujo son, según Gonzalo Brujó “ *[La] Exclusividad, calidad, precio, artesanía y personalización ...* ” (entrevista en Campuzano García, S., 2009). De esta manera, estos productos basan su valor en su historia y escasez de los mismos en el mercado, más que en los atributos de los mismos o su valor intrínseco. Es importante destacar que el precio de un producto de lujo es independiente al cumplimiento de su función. Por otro lado, un producto Premium es una variante de un producto de consumo ya que el consumidor pagará un precio superior a cambio de un mejor desempeño o una cualidad extra. Por tanto, a la hora de determinar qué se entiende por mercado de lujo y los productos que se encuadran dentro de éste habrá que tener en cuenta que el alto precio no implica lujo.

Como se expresa por Kaferer en el gráfico 1 sobre “Atributos de un producto lujoso vs un producto Premium” hay tres conceptos interrelacionados pero diferenciados entre sí. Los dos primeros de Lujo y Premium son los que se vienen comentando y los más relevantes para este trabajo. El tercero de fashion (moda) no compete directamente al objetivo de este estudio pues son productos de cara a una diferenciación “grupo-tribal”, son efímeros, frívolos y buscan la imitación-relación con el grupo y cuyo principal argumento es la seducción. En cambio los de Lujo, son eternos, superlativos, buscan el reforzamiento del estatus y el hedonismo, con cariz de regalo, el precio no es clave y su principal argumento es cumplir un sueño (ser aspiracional). Por su parte, Los Premium, suponen una inversión racional, cumplen notablemente con su función pudiéndose por ello compararse y medirse directamente con otros competidores, donde el precio es elemento clave de posicionamiento y el argumento principal es el realismo.

Gráfico 1. Atributos de un producto lujoso vs un producto Premium



Fuente: KAPFERER, J-N. (2009). "The Luxury Strategy", HEC Paris.

Actualmente, existen productos Premium cuyo precio es mayor al de su equivalente en el mercado de lujo. Por ejemplo, en una perfumería podremos encontrar productos de Helena Rubinstein, una marca Premium de L’Oreal, más caros que su producto equivalente de Guerlain, marca de lujo propiedad de LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy). Para diferenciar un producto de lujo de uno Premium podemos centrarnos en el concepto central de lujo. Según Kapferer (Kapferer & Bastien, 2009), el lujo es en primer lugar, atemporal; su precio excede el valor funcional del producto en sí mismo y está vinculado a los aspectos intangibles de una marca como la artesanía detrás de un producto; el lujo se relaciona con herencia, cultura y “know-how” que están inherentes en cómo se percibe la marca; y por último, el lujo es un mercado social, que permite al consumidor del producto sentirse privilegiado además de ofrecer servicios personalizados. A diferencia del lujo, las marcas Premium y los precios de los productos de este mercado están vinculados a la funcionalidad del producto. El incremento en el precio de ese bien se basa en la mejora en calidad o atributos que ofrece, lo importante es el ratio precio-calidad. La mayoría de las marcas Premium no poseen la herencia ni evocan el placer de obtener un producto de lujo. Además, en este tipo de mercado los bienes no son percibidos como representativos de un

estatus social. Así, la diferencia entre los dos mercados analizados explica el fracaso de muchas empresas al intentar transformar una marca Premium en una de lujo basándose únicamente en un aumento del precio sin modificar la estrategia de marketing. El lujo es considerado como un logro, así por ejemplo, la compra de un Ferrari implica una especial atracción al producto ya que viene acompañada de unos atributos intangibles específicos que no están relacionados con el precio del coche en sí mismo.

Un Maserati o un Aston Martin no son coches perfectos en cuanto a innovaciones y el precio no refleja la perfección técnica percibida, sino que el consumidor valorará la artesanía y el mito unido a la marca. Por el contrario, el comprador de un producto de marca Premium tendrá una expectativa intrínseca acerca de unas características técnicas adicionales, ya que comprará un Volvo o un Land Rover debido a la confianza que inspira la marca, el buen diseño y fabricación del motor y al estar equipado con las últimas innovaciones tecnológicas. De esta manera, el consumidor pagará un precio superior al de otra marca, un precio Premium. Por último, un elemento diferenciador entre ambos mercados es la escasez. Las marcas de lujo pretenden maximizar sus márgenes pero no las ventas, así que limitan su cuota de mercado, mientras que en el mercado Premium la importancia será el aumento de rentabilidad. De esta forma aparecen las diferencias tácticas en las 4Ps de cada mercado, ya que si se pretende mantener un volumen de ventas bajo mientras se configura una historia y tradición de marca que justifique un precio excesivamente elevado para un producto, deberá gestionarse de diferente forma el plan de marketing.

Tabla 1. Diferencias en planes de marketing

	Lujo	Premium
Mercado Objetivo	Pequeño	Amplio
Línea de Productos	Muy reducida	Puede ser amplia
Precio	Excede considerablemente el valor funcional del producto	El precio alto es justificado por atributos extra conforme al mismo producto de marca de gran consumo
Distribución	Altamente selectiva y exclusiva a través de un canal corporativo propio	Amplia con variedad de canales incluso simultáneos
Comunicación	Selectiva. Objetivo de educar y formar historia, exclusividad y escasez	Masiva. El objetivo es dar preferencia a la marca
Producción	Artesanal o limitada. Es relevante el lugar de fabricación	Masiva. No es relevante el país de fabricación
Entrega	No inmediata. La espera contribuye a la experiencia	Inmediata

Fuente: Elaboración Propia a partir de CAMPUZANO GARCÍA,S. (2003).

Así, las primeras conclusiones a las que llegamos son:

- Los productos de lujo y Premium, pese a poseer diferencias en cuanto a sus atributos, presentarán estrategias similares entre ellos en comparación con las estrategias de productos de gran consumo.
- Habrá que diferenciar los productos Premium vs lujo en cuanto a las estrategias de las 4 P's en el marketing (Ver Tabla 1).
- Analizaremos el mercado de lujo en su conjunto, que incluye por tanto productos Premium y productos de lujo más exclusivo, ya que al final Premium será el lujo más accesible para las masas. Los consumidores pagarán un precio superior al de los productos de gran consumo a cambio de características especiales para sentir más exclusividad. Premium será sinónimo de democratización del lujo.

2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL CONCEPTO DE LUJO

El lujo existe desde el origen de las sociedades como modo de organización del hombre. Este concepto siempre ha estado vinculado con la idea de poder, incluso en las primeras sociedades en las que existía una jerarquía muy determinada. De esta forma, el lujo está relacionado en gran medida con el avance social, y por tanto es importante explicar este componente sociológico a través de la historia. En este epígrafe nos basaremos en la autora Susana Campuzano García, y particularmente en su libro *El universo del lujo* (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58).

2.1 De Grecia a la Baja Edad Media

En la polis griega el lujo se encontraba en lo público, el ciudadano encontraba sus anhelos de placer en la vida de la ciudad, por lo que era el estado quien derrochaba. La idea de lujo por tanto era peligrosa, puesto que alejaba a la persona de la virtud e ir más allá de la vida natural suponía desviarse del propósito vital del hombre al caer en deseos innecesarios y personales contrarios al desarrollo de la sociedad. La propiedad privada era casi inexistente y el “ser” era lo esencial, más que el tener. Más tarde, en Roma se moldeó el placer individual pero la opulencia también se asignaba a la ciudad, centro donde confluían los placeres. En esta época el disfrute que reportaban los bienes era lo esencial, no su propiedad. (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58). Posteriormente en la edad bizantina, confluían la ostentación romana, el lujo islámico y el cristianismo ortodoxo. Así, la esfera de disfrute privada va tomando relevo a la esfera de lo público, ya que por temor a conquistas extranjeras, el carácter abierto de la ciudad grecorromana comienza a desaparecer. Así, en la Alta Edad Media la concepción del lujo se ve trastocada ya que los pueblos medievales eran nómadas y guerreros, por lo que la riqueza de sus líderes se medía en la cantidad de bienes que poseían como el oro, monedas y objetos preciosos. El poder territorial estaba en manos de la nobleza y la Iglesia, que poseían latifundios como signo de lujo y riqueza. En la Baja Edad Media las familias aristocráticas mostraban su riqueza en el interior de sus castillos con tapices y ornamentos, mientras que el exterior tenía propósitos defensivos. El lujo medieval basado en los señores feudales se vio extendido debido al comercio que comenzó con los pueblos de Oriente. El desarrollo del comercio de productos

de lujo permitió la expansión de muchas ciudades en las que comenzaron a prosperar artesanos y comerciantes y se formó una pequeña clase media en la forma de burguesía. (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58).

2.2 El lujo en Europa. Del Renacimiento a los Años Veinte

El verdadero génesis en Europa del lujo es el Renacimiento italiano del siglo XV, debido a la creación de la corte y la posición de poder de la Iglesia a través de los Papados. Las mujeres cortesanas desarrollaron verdaderamente la idea del lujo en las cortes principescas, a través del individualismo y la elegancia de sus trajes. Con la aparición de este individualismo y el crecimiento demográfico, se potencia el desarrollo de las ciudades y la nobleza se traslada del campo a la vida urbana. Así, existe una fusión de lo público y lo privado y el hombre renacentista consume lujo por su propia satisfacción personal. En el siglo XVII Y XVIII será Francia quien tome el relevo de la gran industria del lujo gracias al reinado de Luis XIV, quien convirtió a Versalles en un signo de ostentación estableciendo un placer privado con clara proyección pública. La soberanía del Rey absolutista sobre el pueblo y la pequeña burguesía se ejercía a través de los gastos en decoraciones excesivas y lujos, y así se sometía a la población convirtiéndola en una posesión real más. El pueblo y la pequeña burguesía soportaban el peso de los gastos del Estado. El poder de la Iglesia sobre sus fieles también quedaba manifestado a través del arte Barroco, a través de la grandeza de las iglesias se sometía al súbdito bajo este poder simbólico (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58). En el siglo XVIII francés, ya no existe tal sumisión al soberano absolutista y el lujo se convierte en ornamento, mientras que el exceso depende del poder económico. Así, debido a la pérdida del valor simbólico del lujo, la ostentación desaparece para dar lugar al confort y debido al desarrollo de los centros urbanos, florecen las boutiques con el inicio de un lujo democrático. Tendrá especial relevancia en esta época la Revolución francesa de 1789, en la cual se rebajaron las barreras de entrada a este sector. El ritmo se recupera con Napoleón, ya que se promocionan los productos e industrias nacionales como la relojería y orfebrería y la moda. A finales del siglo XIX, la Belle Époque confirma el desarrollo del urbanismo y el confort y va apareciendo una élite que comienza a consumir productos de lujo. Así, en este periodo se inventan los primeros

automóviles, deportes elitistas como el tenis o el golf y aparecen modistos para el público de clase media-alta como Poiret y Coco Chanel. (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58).

La primera guerra mundial supone un estancamiento del sector, ya que por ejemplo en la moda, se da preferencia a comodidad frente a ornamentos y la mujer comienza a llevar pantalones en lugar de faldas. Posteriormente, en los años veinte se da un desarrollo del consumo y se configura lo que posteriormente será la sociedad de bienestar actual. En estos años aparece la sociedad de consumo gracias a la recuperación económica de Estados Unidos y el incremento en la demanda de bienes tecnológicos como el frigorífico, el automóvil y surge la televisión y el cine. Así, durante este periodo se da un triunfo de la sociedad del confort y surge el ocio para las masas como los jazz clubs, cabarets y la libertad de las mujeres.

2.3 La crisis del veintinueve y el lujo en la sociedad actual.

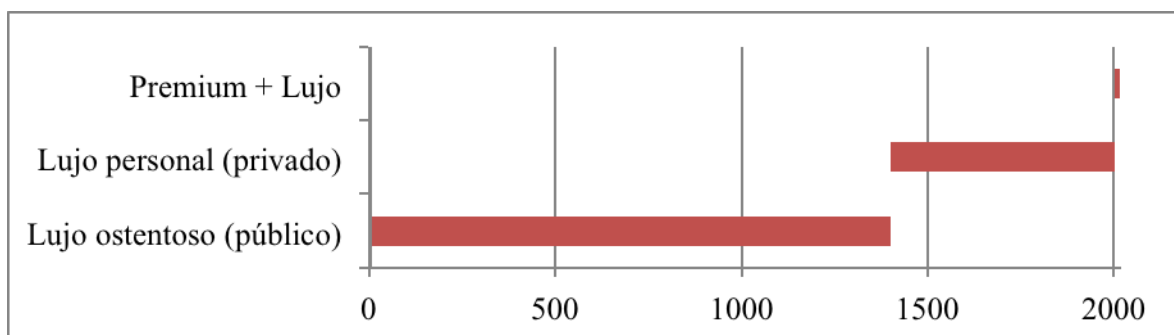
Después de los felices años veinte en los que el lujo era más accesible a la sociedad tras la crisis del veintinueve y la posterior Segunda Guerra Mundial, el sector sufrirá sus puntos más débiles. Sin embargo, tras el empobrecimiento de post-guerra en Francia surgirán en los años cuarenta y cincuenta los grandes nombres de la Haute Couture como Dior en 1947, Blamain en 1945 y el lujo francés vuelve a revitalizarse contagiando así al resto de Europa. En los años cincuenta la sociedad de consumo se desarrolla principalmente gracias a la prosperidad norteamericana, y se comienzan a inaugurar cadenas como McDonalds y Holiday Inn. Europa se verá contagiada por estos cambios, y el lujo sigue su proceso de hacerse más democrático. Este desarrollo de una nueva cultura de masas se desarrolla durante el siglo XX y el lujo ya no sólo pertenece a una esfera, sino que se encuentra en el ámbito público a través del arte y a cultura así como en el ámbito privado como fuente de placer personal y social. (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58).

En la década de los sesenta, aparece un consumo desenfrenado por parte de todas las clases sociales que adquieren bienes de consumo no necesarios. Se desarrolla definitivamente la cultura de masas, y el mercado oferta una gama amplia de productos que satisfacen el deseo de placer del consumidor en su vida cotidiana. En España, el modelo 600 de Seat de 1957 se convierte en el símbolo de esta sociedad consumista, y también se amplía la cultura del

ocio, el turismo y la preocupación de la belleza. A finales de esta década, se produce un post materialismo debido a la movida cultura de los años setenta en la cual los hippies adquieren lo estrictamente necesario para su vida cotidiana pero sí aparece el sentido hedonista de viajar heredado de la generación de los sesenta. Aparece el prêt-à-porter en las casas de lujo como Yves Saint Laurent. Tras la crisis del petróleo de 1974, se va a desarrollar una nueva generación en los ochenta llamada “yuppies” los cuales consumen de manera frenética para conseguir una exhibición pública. Será la época más exitosa para el sector del lujo, puesto que se trata de colmar los placeres personales en base a la vida social, hay una cultura basada en el dinero y el trabajo. En los posteriores años noventa, hay una vuelta a los valores anteriores, y se consume de una forma más reflexiva, orientada a la satisfacción personal más que al placer social. Los Bobos¹, surgen como consecuencia de la apertura durante finales de los años noventa a una clase media-alta que consume productos de gran consumo para su vida ordinaria con un valor añadido. Así, surgen los productos Premium que se convierten en productos elitistas gracias a esta generación. Existe por tanto una obsesión funcional de los productos, la gran mayoría de esta clase huye de los productos clásicos de lujo como los yates o el caviar pero instauran una nueva categoría de productos de lujo. Finalmente, en la generación del milenio, se produce un consumo de lujo unido al desarrollo de la tecnología y la diferenciación basada en el valor añadido que obtiene el consumidor de un producto. Se produce definitivamente un lujo más democrático porque más personas pueden acceder a él, puesto que no se reserva únicamente para las clases altas. Además surge el fenómeno de la globalización y la aparición de las redes sociales, que poseen un papel clave en cuanto a los nuevos métodos de comunicación de las grandes marcas. Los productos Premium aparecerán a partir del año 2000, ya que se produce el fenómeno de una “democratización” del lujo, es decir, las empresas de lujo crearán nuevas marcas Premium diferenciadas de sus propias marcas de lujo para satisfacer las necesidades de una población con poder socioeconómico medio-alto que pretende aspirar al lujo más exclusivo pero no se lo puede permitir. (Campuzano García, S., 2003; pp.35-58).

¹ Se refiere al término bohemios y burgueses, es decir, la nueva generación de clase media con poder adquisitivo pero que aún quiere mantener un estilo de vida centrado en lo espiritual en contra de lo material.

Gráfico 2. El cambio en el concepto de lujo a lo largo de la historia



Fuente: Elaboración propia a partir del texto.

En conclusión, (ver gráfico 2) el lujo ostentoso, es decir, del ámbito público proyectado en la ciudad se da en su máxima expresión desde Grecia hasta el siglo XIV. A partir de 1400, comienza en el Renacimiento el lujo en el ámbito privado como satisfacción de los placeres personales del consumidor y se perfila el concepto actual del lujo hasta nuestros días. A partir del siglo XXI sin embargo, con el desarrollo económico y la clase media y media-alta que prevalece en los países desarrollados, se introducen por parte de las empresas del mercado de lujo y también por parte de nuevas empresas, productos Premium para alcanzar un público con menor poder adquisitivo que aquellos consumidores del lujo más exclusivo. Es esencial que estas empresas diferencien claramente sus productos Premium a través de otras marcas muy diferenciadas de la exclusividad de los productos de lujo, para así no confundir al consumidor y crear una devaluación de la imagen de marca preestablecida.

3. EL MERCADO DE LUJO ANTE LA CRISIS ECONÓMICA

El mercado de lujo estuvo indudablemente afectado por la crisis financiera y económica mundial que se dio en Europa en 2009. En palabras de José Viñals, antiguo gobernador del Banco de España durante la reunión de antiguos alumnos de Harvard en Madrid en mayo de 2009, (Girón, M. E., 2009) “Desde el verano de 2007, la destrucción de riqueza a nivel

mundial ha sido de entre 30 y 50 billones de dólares. Esto supone el 30% del PIB mundial. Es decir, en dos años escasos, la riqueza mundial se ha reducido en dos tercios de lo que era”. Sin embargo, veremos en qué medida fue afectado y la situación actual del sector, ya que debido a una serie de factores, tuvo una recuperación muy rápida gracias a las diferentes estrategias de marketing llevadas a cabo por las empresas dedicadas al lujo y las características especiales del sector en sí mismo. Así, llevaremos a cabo un análisis del mercado en este periodo para dotar de contexto los siguientes puntos de análisis de este trabajo.

1.1 La crisis de 2009 en los mercados maduros

La crisis económica mundial afectó de pleno a los productos de lujo personal, que en 2009 sufrió el primer año de declive en ventas según el estudio realizado por Bain & Company (2010) para la Fundación Altagamma, del 8%, debido en gran parte a la crisis financiera y subprime. El lujo personal incluye:

- moda
- accesorios
- perfumes y cosmética
- joyería y relojería
- arte de la mesa de alta gama.

Como describe el gráfico 3, frente a los 167 billones de euros que suponía el sector de lujo, en 2009 descendía este importe hasta los 153 billones de euros. El descenso del consumo se dio principalmente en mercados maduros, esto es, en Europa y Estados Unidos y los mercados emergentes sufrieron un descenso en su tasa de crecimiento (excepto China). Sin embargo, el estudio también concluía que se iba a dar crecimiento en 2010 entre el 9 y el 11% debido a la recuperación de la confianza de los consumidores, y el incremento de tiendas propiedad de las marcas de lujo, así como la expansión China.

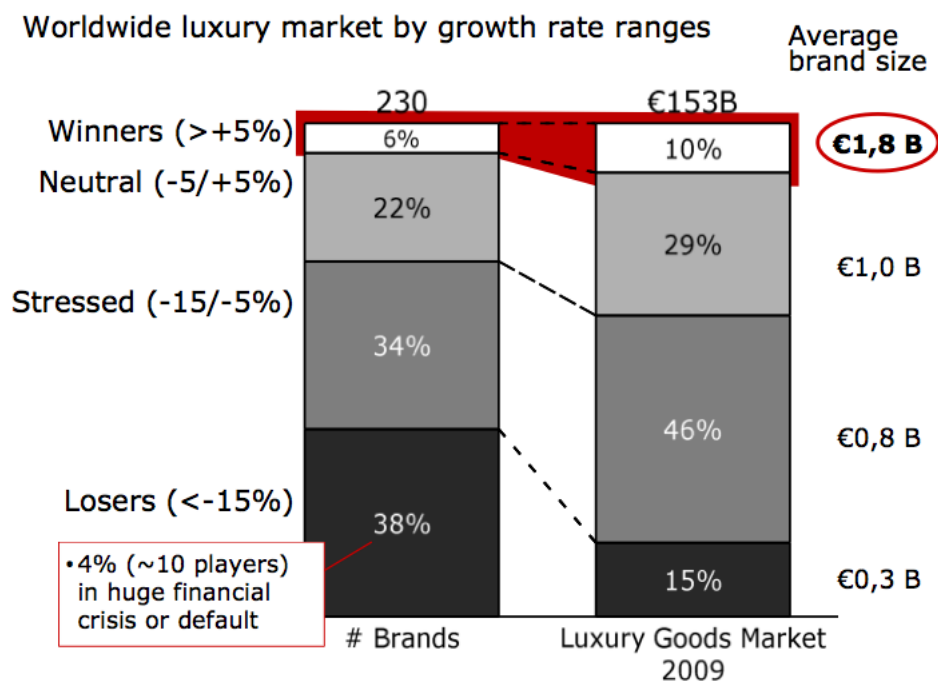
Gráfico 3. El declive en las ventas de productos de lujo personal en el comienzo de la crisis



Fuente: BAIN&COMPANY (2010; pp.4). "Global Luxury Goods Worldwide Market Study", 9th Edition, Fondazione Altagamma.

La crisis además demostró que en el mercado de lujo, el tamaño de las empresas del sector constituyó un factor decisivo para su recuperación. El estudio de Bain&Company estableció una comparación de 230 marcas que suponían el mercado de lujo en 2009 y 153 billones de euros (ver gráfico 4). Las marcas grandes obtuvieron un crecimiento interanual de más del 5% conformándose más todavía como líderes, mientras que las marcas más pequeñas sufrieron el golpe de la crisis ya que su tasa fue de decrecimiento en 2009, siendo más del 15% su declive. Así, las marcas líderes con un tamaño medio de 1,8 billones de euros con respecto al total del mercado sufrieron en menor medida que las que tenían un tamaño aproximado de 0,26 billones de euros. Así, el 4% de las marcas de lujo en el mercado sufrieron pérdidas. A modo de conclusión, la crisis dejó claro que en el mercado de lujo, las empresas grandes salieron ganando. Esto podría ser debido a la capacidad financiera para llevar a cabo diferentes estrategias como analizaremos en los apartados posteriores de este trabajo, como la expansión a mercados asiáticos huyendo de la crisis o adaptarse a las nuevas exigencias de mercados maduros en Europa y Estados Unidos.

Gráfico 4. Ratios de crecimiento del mercado de lujo mundial en 2009



Fuente: BAIN & COMPANY (2010; pp.3)

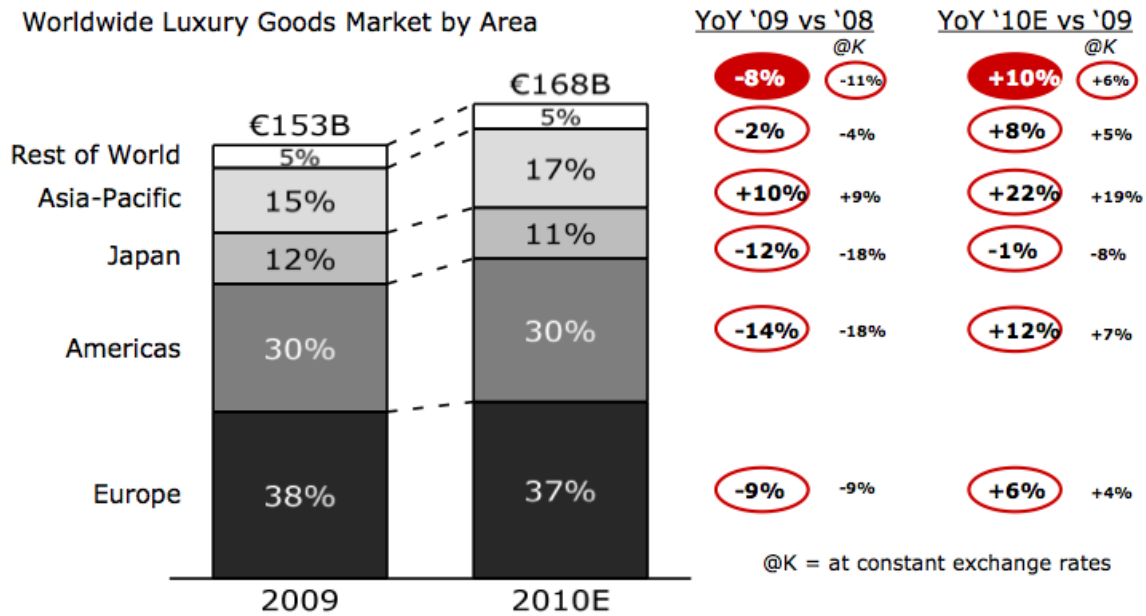
En cuanto a distribución, el informe de Bain&Company señala que la causa de la recuperación del sector del lujo en 2010 frente al descenso sufrido en el año anterior, se debió a la apertura de tiendas propias de las marcas a través de la venta del detallista, frente a la venta a través de mayoristas. Por tanto, la venta directa al público a través de un canal propiedad de la empresa (“direct-owned stores”) sin intermediarios, permitió a las grandes marcas de lujo ahorrar en costes. Las ventas a través de este canal de distribución directo aumentaron un 20% en 2010, frente al aumento del 6% en canales intermedios como mayoristas o grandes almacenes. Este cambio en los canales de distribución hacia los puntos de venta de la empresa en sí misma muestra el hecho de que las marcas de lujo tienen más control sobre sus productos, pero también más responsabilidad, y el margen de error también puede ser mayor. Según Claudia D’Arpizio, socia de Bain en Milán y autora principal del estudio, Bain & Co, (2010) “en esta década vamos a ver un cambio positivo de las marcas de lujo que cuenten con la mejor gestión de sus locales de venta directa al público, la mejor experiencia de compra y la mayor capacidad para invertir”. Además, en

2010 para frenar el efecto de la crisis, hubo un descenso en la cantidad de aperturas de tiendas, 400 nuevas tiendas frente a las 750 de 2007, teniendo en cuenta las principales marcas de lujo del sector. En Asia se dio el mayor crecimiento en cuanto a apertura de nuevas tiendas, mientras que en Europa y Estados Unidos se llevo a acabo un desempeño orgánico de las tiendas existentes, es decir, un crecimiento pausado. Así, las principales empresas del sector tuvieron que llevar a cabo una revisión de la red de distribución.

Otros canales tuvieron un impacto importante en este sector en el 2009, como las ventas de productos de lujo online. Las compras de este sector en Internet superaron las compras totales en Internet de otros sectores, y tenían una tasa de crecimiento en 2010 del 20%, suponiendo un beneficio de 4.2 billones de euros en el sector; suponiendo EEUU el 65% de este mercado, Europa el 20%, Japón el 10% y China el 5%. Además, el canal de distribución basado en los puntos de venta “outlet” constituyó en 2010 aproximadamente un 5% de las ventas totales del mercado en Europa. Este tipo de tiendas de descuentos ya no sólo suponen en los años de crisis encontrar chollos, sino que también aportan una experiencia nueva de entretenimiento. El precio de venta original sin descuentos seguía en 2010 en niveles más bajos que en 2007.

La región que obtuvo el mayor crecimiento en el 2009 y 2010 fue Asia (ver Gráfico 5). El liderazgo asiático tuvo su principal motivo gracias a la expansión en China, cuyas ventas obtuvieron en 2010 un crecimiento del 30%, llegando a los 9.2 billones de euros. China en el 2010 ya poseía una posición muy fuerte en el mercado. En conjunto, la región de Asia-Pacífico, excepto Japón, creció un 22% en 2010. Las ventas en EEUU aumentaron respecto del año anterior un 12%, suponiendo unas ventas de 46 billones de euros, mientras que Europa creció desde 2009 únicamente un 6%. La región de Norteamérica obtuvo en 2010 el crecimiento absoluto mayor, ya que el crecimiento de 2008 a 2009 fue de -14%, año en el que la crisis afectó de pleno a la economía americana.

Gráfico 5. Crecimiento en el mercado de lujo mundial por regiones

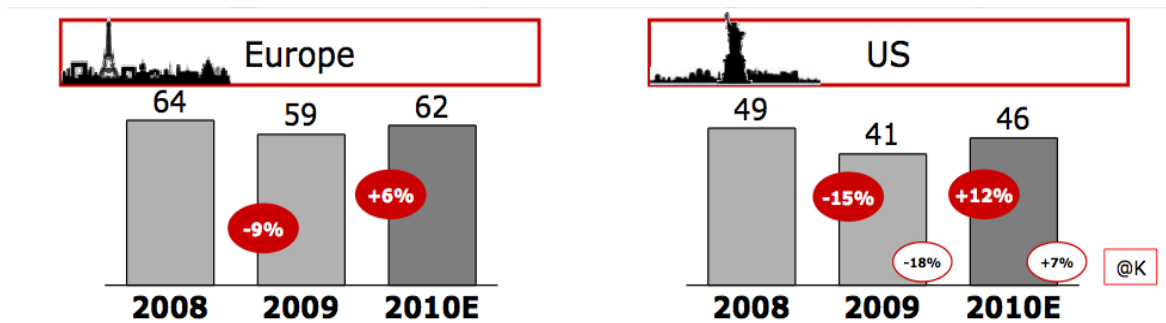


Fuente: BAIN & COMPANY (2010; pp.16).

Japón sin embargo, es la única zona en la que el crecimiento de 2010 con respecto a 2009 fue negativo, constituyendo un descenso de las ventas en el mercado de lujo del 1%. Esta situación se debió a el declive en las compras por parte de consumidores maduros y el hecho de que los consumidores jóvenes evitaron comprar productos de lujo de marcas tradicionales. Las características específicas del mercado japonés se analizarán de forma detallada en un apartado posterior.

Por último, los mercados maduros manifestaron en el sector de lujo un fuerte crecimiento orgánico después de la crisis en 2009.

Gráfico 6. Evolución en los mercados maduros (2008-2009)



Fuente: BAIN & COMPANY (2010; pp.17)

Como podemos observar en el gráfico 6, en Europa y Estados Unidos, regiones que más sufrieron la crisis financiera, se produjo una recuperación del sector bastante rápida.

Europa:

- 2009
 - Reino Unido fue la región menos afectada en este sector durante el año 2009 debido al consumo por parte de turistas gracias al tipo de cambio favorable respecto de la libra.
 - Los productos de cuero constituyeron la categoría de lujo ganadora.
 - Las marcas “aspiracionales”², es decir, aquellas que los consumidores desean consumir pero no pueden debido a su poder económico, fueron las más afectadas negativamente.
- 2010
 - Rusia y Europa del Este se recuperaron de forma más rápida que el resto de la región europea.
 - El descenso en el valor del euro debido a la crisis potenció un incremento de los flujos de turismo de Asia y especialmente China a Europa. Los turistas chinos consideran Europa como la meca del sector de lujo.

² Del inglés, “aspirational brands”

- Europa crece un 6% en este año con respecto al anterior decrecimiento, y las marcas implementan estrategias de crecimiento para salir de la anterior situación.

Estados Unidos:

- 2009
 - Peor año en términos reales, el mercado de lujo sufrió un descenso del 18%.
 - La temporada de Navidad creó un cambio de tendencia hacia el crecimiento del sector debido a las compras que superaron las expectativas para el periodo.
 - Relojes y joyería fue el sector con peor desempeño, suponiendo un descenso del 23% en este año.
- 2010
 - El consumidor de lujo en este año ganó confianza debido a las mejoras en los resultados macroeconómicos del país.
 - Se dio un boom en las categorías femeninas: cuero, zapatos y también ropa en general.

Claves del periodo 2009-2010:

- El sector de lujo sobrevivió la crisis en el año 2010 y obtuvo crecimiento en algunas regiones. El desempeño fue superior frente a la mayoría de otros sectores económicos.
- Durante el año clave de la crisis los ganadores se perfilaron claramente: las marcas grandes (con tradición y herencia consolidada, líderes de categoría, fuerte imagen de marca, buena ejecución de estrategias y soluciones) aumentaron aún más su participación en el mercado. El resto de marcas sobreviven a duras penas e incluso se vieron expulsadas del mercado especialmente en mercados muy competitivos como Japón.
- Consumidores: aumenta la sofisticación de los consumidores. Se da el fenómeno de “cherry-picking”, es decir, eligen comprar únicamente determinadas categorías,

marcas y canales de distribución. Buscan calidad, estilo o valor añadido dependiendo del momento de uso. Además, se produce un boom de las marcas Premium.

- Éxito de los canales directos de distribución (detallista, online..): la clave del crecimiento orgánico es involucrar a los consumidores en una relación bidireccional y entretenida.

1.2 El mercado de lujo hoy

Para conocer las estrategias que deben llevar a cabo las empresas, es preciso llevar a cabo un análisis previo de la industria, es decir, del mercado de lujo, en el periodo en el que nos encontramos para entender la situación actual de recuperación de la crisis. Los factores a analizar serán el mercado en su conjunto, un enfoque regional, canales de distribución y finalmente, la situación por categorías. Respecto al periodo 2009-2010 existen cambios en el mercado, pero las tendencias principales siguen latentes en el 2014.

Dividiremos el mercado de lujo global en cinco segmentos:

- Productos de lujo personal (incluye moda, accesorios, relojería y joyería, perfumes y cosmética)
- Automoción de lujo (incluye automóviles, jets privados y yates)
- Mobiliario de diseño
- Comida gourmet (incluye vinos y bebidas espirituosas de lujo)
- Hoteles de lujo

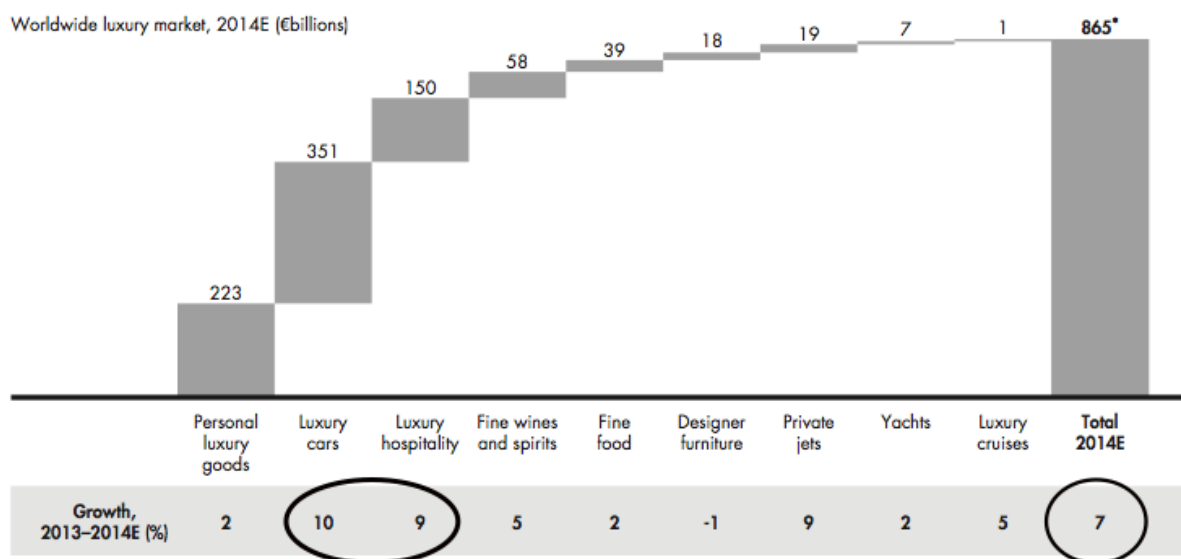
Las categorías de mayor tamaño son en orden, automóviles de lujo, productos de lujo personal y hotelería de lujo. Teniendo en cuenta esto, llevaremos a cabo un análisis del mercado de lujo global así como un estudio de la evolución de los sectores más relevantes.

Actualmente, Europa se encuentra aun en recuperación de la crisis de 2008, mientras que Estados Unidos ha avanzado notablemente desde 2012, y los mercados asiáticos son los que definitivamente suponen la clave en el lujo contemporáneo. Según el estudio de Bain&Company (2014) sobre este mercado, el mercado de lujo global obtuvo un beneficio

de 850 millones de euros en 2014, con un crecimiento del 7% en cuanto a datos del año anterior, gracias a las compras de automóviles de lujo (crecimiento del 10%) y hoteles de lujo (9%). Así, Bain (2014) concluye que estas dos categorías satisfacen la necesidad de los consumidores de obtener una experiencia de 360 grados en cuanto a viajes internacionales y turismo, ya que esta población que adquiere productos de lujo también busca servicios que los acompañen, como transporte de lujo en automóviles customizados.

Por otro lado, los productos de lujo personal, que suponen según Bain (2014) “the core of the core” del lujo, es decir, el núcleo del lujo, continúan actualmente alentando el mercado. Este sector obtuvo una gran recuperación después de la crisis financiera del 2008.

Gráfico 7. Beneficios en el mercado de lujo por categoría



Fuente: BAIN&CO., (2014; pp. 3).

Como se puede observar del gráfico 7, los productos de lujo personal suponen en 2014 223 billones de euros, triplicando su tamaño en comparación con el de 20 años atrás. Sin embargo, como establece Bain (2014; pp. 4), el ratio de crecimiento de este sector sufre en este periodo un descenso con respecto a 2013, debido a efectos del tipo de cambio. Este ritmo más pausado es según expertos, más sostenible a largo plazo, y refleja la nueva situación de normalidad para los productos de lujo tras la recuperación de la crisis del 2008.

Este crecimiento tras la crisis en el mercado de lujo respecto de otros mercados que se quedaron estancados y en déficit se ha dado gracias a la demanda en China, consumidores maduros en los Estados Unidos y los compradores de Japón y otros países del sureste asiático.

Por tanto, teniendo en cuenta el mercado en cuanto a la delimitación regional, Bain (2014) obtuvo una serie de resultados que explicamos a continuación:

- En primer lugar, la región americana ha sido la ganadora en el mercado maduro, ya que se ha recuperado fuertemente de la crisis en el sector lujo, con un ratio de crecimiento del 9% desde 2009 hasta 2014. Además, Estados Unidos se configura en este periodo como el líder en el mercado global y sigue creciendo a un ritmo del 5% en 2014, gracias a la magnitud de Nueva York como mercado más grande en tamaño para productos personales del lujo que el resto de incluso países.
- Además, China es un jugador muy relevante ya que representa el cambio desde los mercados locales hacia el consumidor. En esta región el consumo en lujo experimentó un descenso en 2014, pero aún así los consumidores chinos conforman un tercio del mercado global del lujo.³ Una conclusión muy importante es que actualmente el mercado global de lujo depende en gran parte del consumo de turistas en otros países, ya que por ejemplo la población china consumidora de lujo compra más en Europa y Estados Unidos, regiones que se consideran como el verdadero lujo.

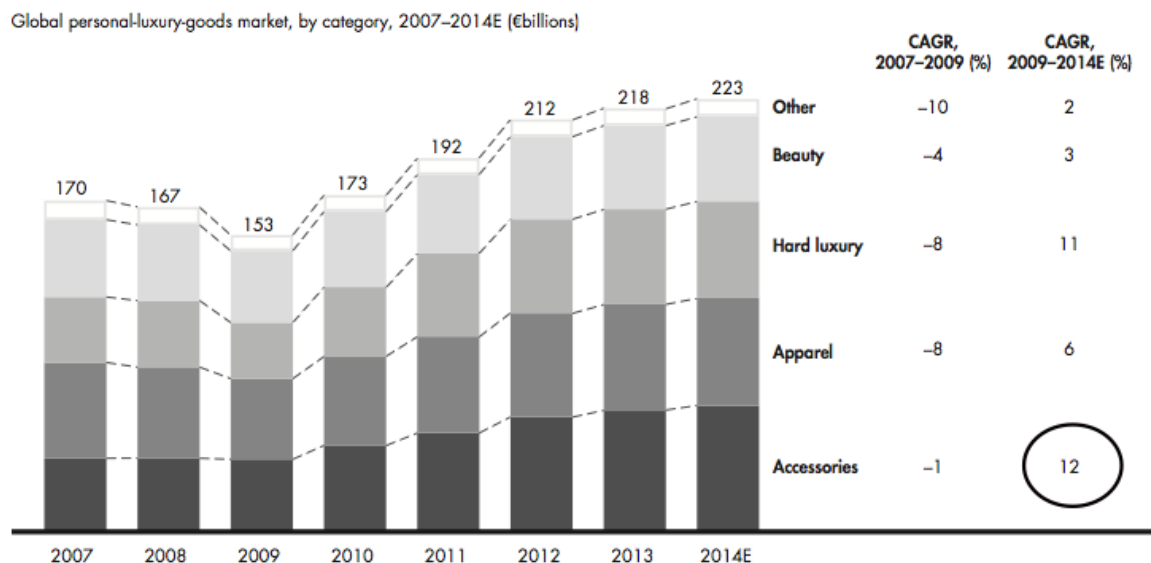
En cuanto a los canales de distribución, las tiendas propiedad de la empresa de lujo y la venta detallista continuaron su crecimiento en comparación con los canales de venta mayorista. Se ha producido un cambio hacia el formato detallista tanto a nivel de canales, grandes almacenes y comercio electrónico han ido decreciendo, tanto como a nivel de mercados como Rusia y Oriente Medio. Las marcas tienden en la actualidad a incrementar su control sobre todas las operaciones de la cadena de valor. Además, una característica

³ El consumo de productos de lujo en esta región será explicada en el punto posterior acerca de los nuevos mercados.

importante es el crecimiento de la cuota de mercado de tiendas mono-marca frente a las multimarca. Las primeras obtuvieron un crecimiento según Bain (2014) del 52%, por lo que se continua con la tendencia que supone una experiencia de lujo más directo para el consumidor. También es muy importante el canal de venta en aeropuertos, sobre todo en cosmética y perfumes, así como Asia y Europa a través de las tiendas “Duty Free”, y supone este canal un 5% del total de ventas en el mercado. Por último, el mercado de lujo online también se encuentra en una posición clave. Las compras a través de Internet tienen más éxito en la región americana, y en cuanto a las categorías, accesorios y ropa son las más compradas online.

En último lugar, y como introducción al siguiente punto del trabajo, necesitamos conocer el estado actual del mercado de lujo en cuanto a categorías.

Gráfico 8. Evolución del mercado de lujo personal por categoría (2007-2014)



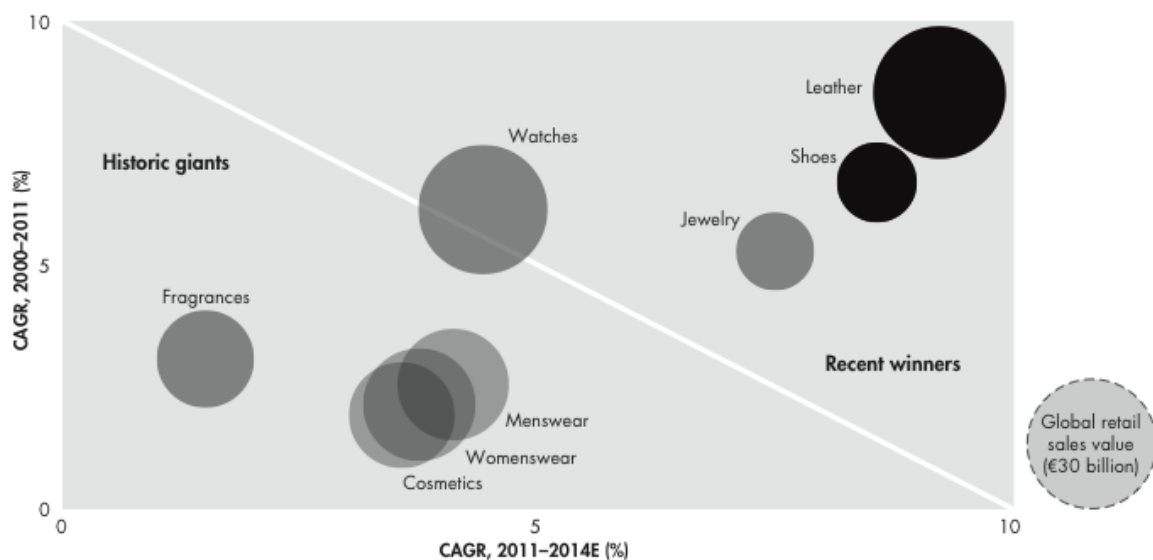
Fuente: BAIN&COMPANY (2014; pp. 24).

El gráfico 8 describe la situación por categorías, y podemos observar que desde 2012, los complementos han constituido la categoría reinante, ya que suponen un 29% de las ventas totales del mercado en 2014, seguido por moda (25%), relojería y joyería (22%), y belleza

(20%). Además, esta categoría ha obtenido la mayor tasa de crecimiento con un 12% desde 2009 hasta la actualidad. Sin embargo, hay un cambio en la tendencia de consumo dentro de la categoría de complementos respecto de los primeros años de la crisis, ya que los zapatos han conseguido desbancar a los productos de cuero, que eran claros líderes en el 2009. Este tipo de productos se perciben en la sociedad actual como un lujo accesible.

En conclusión, los claros ganadores en cuanto a categorías recientemente han sido (ver gráfico 9) : zapatos, complementos de cuero y joyería; desbancando a los productos de lujo personal que eran líderes históricos como fragancias y cosmética o moda. Los accesorios han obtenido los mejores resultados tanto en el corto plazo como en el largo, como podemos observar del gráfico a continuación.

Gráfico 9. El mercado de lujo personal por categoría, 2000-2014 (billones de euros)

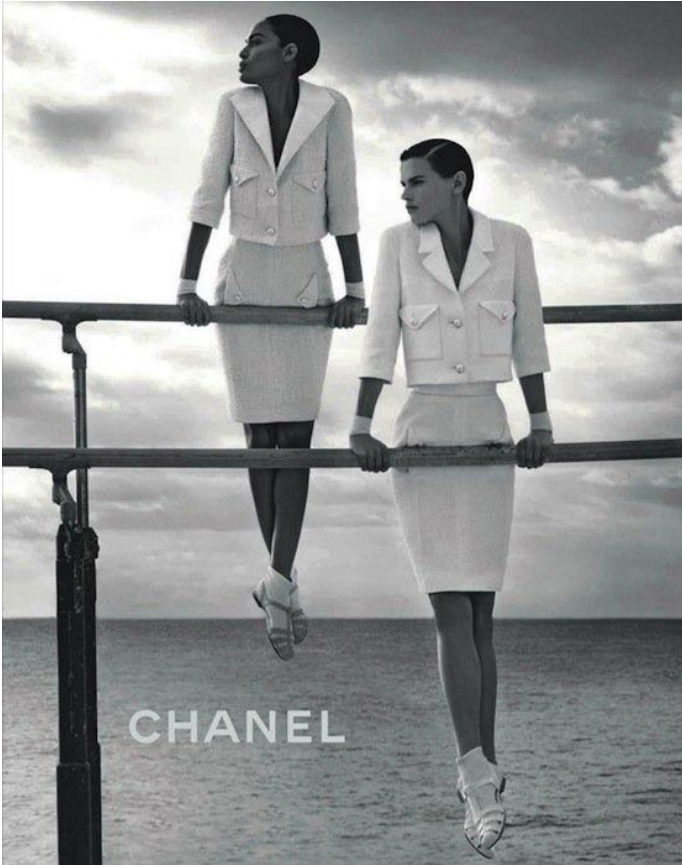


Fuente: BAIN&COMPANY (2014; pp.25).

Conclusiones del periodo:

- Existe una nueva tasa de crecimiento más estable, aunque el mercado crece más despacio después de años de fuertes subidas.

- Los consumidores de países emergentes apoyan este crecimiento global y el incremento masivo de la clase media-alta en estas zonas beneficia al lujo más accesible, y a los productos Premium.
- La región americana y Japón continúan en un ascenso positivo, mientras que Europa aún se encuentra en fase de recuperación. Los compradores chinos siguen siendo los principales consumidores en el mundo.
- En cuanto a canales, sigue triunfando la venta detallista a través de canales directos y en cuanto categorías, los accesorios siguen registrando mejores rendimientos que el resto de productos de lujo personal y los relojes sufren un descenso. Los automóviles de lujo y los hoteles son las categorías reinas gracias al turismo como principal momento de compra.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO

IV. SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS COMPETITIVO-ESTRATÉGICO DEL MERCADO PREMIUM Y DE LUJO EN EL ACTUAL CONTEXTO DE CRECIMIENTO EN CRISIS ECONÓMICA

Tras analizar en la primera parte de este trabajo el contexto en el que vamos a encuadrar nuestra investigación, en este apartado llevare a cabo un análisis de las estrategias que han llevado a cabo las marcas líderes en cada categoría dentro del mercado de lujo, para así poder llegar a unas pautas a seguir y conseguir de forma exitosa un modelo general de comportamiento.

1. Retos de las empresas del mercado

En base al estudio del Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio del Instituto de Empresa sobre el mercado de lujo en 2014 (Girón, M., y Millán D., 2015; pp. 4-6), en la actualidad existen unos temas clave que las empresas deben tener en cuenta acerca de este mercado para definir su plan estratégico.

En primer lugar, *“las marcas de lujo crean experiencias memorables”* (Girón, M., y Millán D., 2014, p. 4). De esta forma, es necesario que las empresas del sector del lujo se centren en la experiencia del cliente, ya que en el futuro los consumidores decidirán acerca de todos los procesos. Esta experiencia única no sólo se refiere a la sensación del cliente hacia el producto, sino también su relación con la misión, visión, valores y personal de la empresa. Así, será imprescindible una promoción de la marca como valor central y el consumidor será el centro de todas las operaciones. Para crear esta experiencia personalizada habrá que realizar una estrategia de marketing innovadora.

“El lujo se rinde a internet” (Girón, M., y Millán, D., 2014, p.4) : El comercio electrónico y las nuevos medios de comunicación vía Internet se presentan actualmente como relevantes. Además, aparece la idea de “omnicanal”, es decir, el consumidor ya no elegirá únicamente un canal a través del cual realizar su compra, sino que a través de una variedad de canales tecnológicos decidirá el momento de compra y el producto llegará a el.

“El reto de alcanzar nuevo público y nuevas generaciones” (Girón, M., y Millán, D., 2014): Las firmas de lujo deben adaptarse a las nuevas demandas y expectativas de los clientes que se posicionan de manera diferente respecto de las anteriores a la era digital. Las empresas deben entender las nuevas formas de comunicarse efectivamente con el cliente. Además, los valores respecto de los productos de lujo han cambiado. Existe una tendencia de “Compra ahora y lleva ahora”, el momento de disfrute de los productos se hace más inmediato. Tras la crisis, el consumidor valora otros aspectos a la hora de comprar.

“Proteger la exclusividad, aspirando al posicionamiento del lujo exclusivo” (Girón, M., y Millán, D., 2014, p.5): Actualmente debido a las grandes marcas de consumo que pretenden aspirar a un mercado de lujo accesible a precios moderados (por ejemplo H&M a través de colaboraciones con marcas de lujo como Balmain) mediante colaboraciones, es imprescindible que las verdaderas firmas de lujo se distingan claramente de este otro sector.

“La personalización del producto” (Girón, M., y Millán, D., 2014): Ante la globalización el sector de lujo apuesta por un producto customizado para el cliente. Las empresas deben crear experiencias únicas y centrar sus estrategias en el cliente para que se sienta especial y único al adquirir un producto exclusivamente para él. Por ejemplo, Louis Vuitton con sus bolsos da la posibilidad a sus consumidores de grabar las iniciales de su nombre. *“La innovación de los procesos y categorías de producto”* (Girón, M., y Millán, D., 2014): aparecen nuevas categorías dentro de las firmas de lujo, como la indumentaria deportiva de Chanel con sus zapatillas, y nuevos procesos gracias a la tecnología. Es importante aquí también la categoría de productos relacionados con el estilo de vida sana. También la internalización de los procesos, ya que la empresa de lujo actual apuesta por un control mayor de sus procesos a través de una gestión de venta detallista.

“El turismo reforzado como factor clave del crecimiento” (Girón, M., y Millán, D., 2014): Los aeropuertos se configuran como un canal cada vez más importante, donde las firmas de lujo tienen tiendas con una relación al cliente de idéntica calidad que en otros puntos de venta. Además, las tiendas outlet⁴ son una tendencia actual tras la crisis, donde los

⁴ Tiendas de descuento permanente de las propias marcas de lujo, como por ejemplo, Las Rozas Village en Madrid.

consumidores tanto asiáticos como europeos y americanos buscan adquirir un producto de lujo con precio más accesible.

“La responsabilidad social y medioambiental” (Girón, M., y Millán, D., 2014, p.6): El consumidor actual es global y sofisticado y busca un producto exclusivo que además sea producido de forma ética y sin contaminar el medio ambiente. La tendencia de vida sana, de cultura a la mente y al cuerpo tienen su consecuencia en este factor. Empresas como Starbucks han sabido explotar este valor a través de sus cafés obtenidos en países con condiciones justas de trabajo.

Por último, *“El acceso a recursos clave y escasos, incluyendo el talento”* (Girón, M., y Millán, D., 2014, p.6) : Recursos como las materias primas y la artesanía serán clave en el sector del lujo, puesto que diferencian los productos de prestigio de otros Premium o de lujo más accesible. Además, la gestión del talento en el personal es imprescindible ya que la cultura de las empresas estará centrada en el consumidor, y tienen que poseer un “frontline”⁵ fuerte para captar al consumidor en el punto de venta.

A modo de conclusión, podemos definir una serie de retos ante los cuales se enfrentan las empresas del sector de productos de prestigio y Premium ante la situación actual de crisis.

⁵ Significa al frente, es decir, poseer personal cualificado en contacto directo con el consumidor.

Retos de las empresas de lujo ante la crisis:

- A. CRECIMIENTO EN LOS MERCADOS MADUROS
- B. LOGRAR LA EXCLUSIVIDAD EN UN MUNDO GLOBAL
- C. ACCESO AL CANAL VIRTUAL
- D. CREAR LUJO PARA LAS MASAS (Premium)

Para conseguir estos retos será necesario analizar:

- Estrategias a nivel interno
- Mejores prácticas por categorías y principales actores
 - Moda y complementos
 - Automovilismo de lujo
 - Relojería y joyería
 - Perfumes y cosmética

E. PENETRACIÓN EN LOS NUEVOS MERCADOS

- Estrategias externas de desarrollo en países asiáticos y sudamericanos

2. Identificación de prácticas de las marcas líderes

En este apartado llevaremos a cabo una delimitación de las diferentes estrategias a nivel interno que han realizado las marcas líderes en cada categoría, basándonos para elegir tales marcas en el ranking ofrecido por el informe de Interbrand para 2014 (Interbrand, 2014) que establece un orden de 100 marcas que tienen éxito en la actualidad. Así, tendremos que tener en cuenta las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación que han realizado las marcas líderes en cada sector de forma general tras la crisis, para así encontrar unas pautas para nuestro modelo final. Es necesario destacar que llevaremos a cabo un análisis de cuatro categorías del lujo, ya que no podemos abarcar todas las categorías del sector del lujo. Así, distinguimos entre: moda y complementos, automoción de lujo, relojería y joyería y perfumes y cosmética (ver Tabla 2).

Tabla 2. Tabla con principales categorías del lujo y ejemplo de marcas líderes

ESTRATEGIAS/ CATEGORÍAS	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
Moda				
Automóviles				
Relojería y Joyería				
Perfumes y cosmética				

Fuente: Elaboración propia

Como fase previa a la delimitación de las estrategias de marcas líderes, tendremos que hacer una breve definición del tipo de estrategia general de un plan de marketing estratégico de las firmas de lujo. Las estrategias de las marcas globales de lujo a la hora de afrontar la crisis son diversas. E primer lugar, sin tener en cuenta la segmentación del mercado en Premium y de lujo, podemos establecer dos caminos a seguir (Choi, S., 2009).

- Las marcas de prestigio podrán llevar a cabo una estrategia de crecimiento cuantitativo, es decir, su táctica consistirá en mantener las cifras de ventas y crecimiento de beneficios a través de consumidores de lujo tradicional y los nuevos ricos en los países emergentes.

Debido al descenso del poder adquisitivo de la clase media a causa de la recesión, las marcas de lujo están centrándose en el segmento de consumidores de alto nivel. De esta manera, proveen a este tipo de consumidores con productos de muy alta calidad y el mejor servicio para mejorar la lealtad de marca. Por ejemplo, Christian Dior lanzó un bolso cuyos costes de producción excedían los 1,400 dólares.

Además, las marcas que llevan a cabo esta estrategia cuantitativa tienen que luchar contra los competidores para atraer y retener a los consumidores de mercados emergentes, donde la demanda para productos de lujo está experimentando un rápido ascenso. Hermès abrió 20 tiendas en Asia en 2009 y Cartier se introdujo en el mercado surcoreano mediante la apertura de una Cartier Maison en 2008, la primera de este tipo en Asia. Las firmas de lujo también mejoraron su estrategia en cuanto a la localización de sus productos en los mercados emergentes, como Tom Ford International, que fabrica en Oriente Medio “dishdasha” a medida, un tipo de prenda tradicional de moda masculina (Choi, 2009). Otra medida que llevan a cabo las firmas de prestigio es mejorar la accesibilidad a sus marcas, siempre que mantengan su reputación. Así, por ejemplo BMW introdujo su modelo Serie 1 en países como Argentina para asegurar el segmento de clase media-alta en los países emergentes. Por último, las empresas que optan por este modelo de estrategia también amplían sus canales de distribución a través de Internet a raíz de la crisis en Europa y América. Hermès y Armani han comenzado a vender online algunos productos, pese a su inicial posición negativa por miedo a perder la exclusividad.

- La estrategia de crecimiento cualitativa por otra parte, consiste en reforzar la competitividad y exclusividad de la marca de lujo mediante objetivos a largo plazo (Choi, 2009).

A través de esta estrategia las marcas de prestigio se centran en su actividad empresarial principal y abandonan negocios secundarios. Es el caso de Versace, que cerró en 2009 cinco líneas de producto que no producían beneficios en el segmento de precio intermedio-bajo. También Tiffany and Co. cerró el negocio de joyas de perlas para centrarse en los diamantes. Sin embargo, las firmas de lujo sí llevan a cabo grandes iniciativas de patrocinio y mecenazgo, como Prada y Louis Vuitton a través de la construcción de centros de arte y museos que representan su imagen de marca.

Las marcas de prestigio además tras la recesión económica han querido fortalecer su poder social mediante la incorporación de una gestión relacionada con beneficios

para el medio ambiente y la sociedad en general, mediante prácticas de responsabilidad social corporativa. Stella McCartney y otras marcas han lanzado nuevas líneas de producto que usan productos orgánicos como el algodón y tintes naturales. También Donna Karan ha sabido centrarse en un uso responsable hacia el medio ambiente mediante un minorista llamado Urban Zen. Además, estas firmas llevan a cabo actividades con organizaciones benéficas para cambiar la percepción de los consumidores ordinarios acerca de su marca.

En último lugar, otra estrategia que llevan a cabo las marcas de prestigio es la creación de una conexión emocional con los consumidores y captar de nuevo el interés de consumidores que perdieron poder adquisitivo durante la crisis. Esta estrategia es conseguir que una marca sea aspiracional, es decir, cuando un consumidor pese a no poder adquirir un producto de lujo exclusivo a corto plazo, aspira a comprarlo en el largo plazo. Así, se desarrolla el deseo de los consumidores mediante el desarrollo de productos icónicos y creando una imagen de marca como altamente deseada. Así se perciben los bolsos Birkin de Hermés, con listas de espera a las que sólo acceden determinado tipo de clientes. Algunas marcas sin embargo, buscan la cooperación con marcas de precio medio-bajo. Por ejemplo, Karl Lagerfeld diseñó una colección de ropa exclusiva para H&M, atrayendo así los consumidores aspiracionales (Choi, 2009).

Por tanto, esta diversificación de estrategias de las marcas de lujo global ante la recesión puede resultar una oportunidad o una amenaza.

A continuación, concluiremos este apartado con una identificación de las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación descritas en la Tabla 3, que efectivamente han llevado a cabo las marcas líderes en cada categoría para luego ser analizadas en el punto posterior.

Tabla 3. Estrategias de las 4P'S según categoría por las marcas líderes

Categorías	Producto	Precio	Distribución	Comunicación
Moda - Louis Vouitton - Hermes - Gucci	- Artesanía - Exclusividad de marca - Personalización	- Muy elevado - Sin descuentos - Margen de exclusividad	- Tienda monomarca propia de la marca - Online - Outlets	-Patrocinio y Mecenazgo : Apertura de museos (LV) - Campañas publicidad
Automovilismo - Mercedes-Benz - BMW - Rolls-Royce	- Integración vertical hacia abajo - Customización - Tecnología - Plazos de entrega largos en lujo exclusivo	- Crisis: target a mercado premium (BMW) - Lujo exclusivo sigue con precios inalcanzables	- Concesionarios de la marca	-Patrocinio actividades deportivas - Medios audiovisuales - Promociones de exhibición
Relogería y Joyería - Cartier - Carrera y Carrera - Swatch Group	- Calidad - Diseño - Tecnología	- Muy elevado relojería - Joyería marcas Premium como Aristocrazy	- Canal Online fuerte joyería - Boutiques de lujo - Duty Free - Venta por subasta	- Internet: Líderes de opinion, bloggers - Patrocinio actividades culturales - Campañas Publicidad
Perfumería y Cosmética - Chanel - L'Oréal - Helena Rubinstein	- Packaging - Personalización - Valor de marca - Internacionalidad	-Perfumes: elevado conforme imagen de marca - Cosmética: Premium precios medios, Lujo altos	- Duty Free - Galerías exclusivas - Cadenas especializadas internacionales	- Cosmética: blogs, Youtube.. - Perfumería: eventos sociales

Fuente: Elaboración propia a partir de Chevalier M., y Mazzalovo, G., (2012).

3. Análisis estratégico de las prácticas por categoría

3.1 Estrategias de producto

➤ Moda y complementos

En la categoría de la moda, hemos llevado a cabo un análisis de tres marcas específicas: Louis Vuitton, Hermès y Gucci (ver Tabla 4). Como podemos observar en la Tabla 3, las estrategias de producto que han realizado las marcas líderes de moda en las distintas categorías se parecen en gran medida.

Tabla 4. Comparación de tres marcas clave en la categoría de moda

	Gucci	Louis Vuitton	Hermès
Fecha fundación	1921	1854	1837
Sector	Moda	Productos de lujo personal	Accesorios cuero
Productos	Ropa masculina y femenina, Zapatos, Joyería, Relojería, Perfumería, Hogar, Bolsos/ Maletas, Ropa bebés.	Productos cuero, pret-a-porter, zapatos, relojes, joyas, textil, accesorios. Bolsos y maletas producto clave	Origen en sillas de equitación, actualmente accesorios cuero para viaje

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la comparación de la Tabla 4, podemos observar que las tres marcas líderes en el sector de la moda y los complementos se dedican a productos similares pero sus estrategias varían ligeramente. Louis Vouitton tiene un valor añadido como marca gracias a la artesanía de sus productos de lujo personal, Hermès también se diferencia de sus competidores en este aspecto pero tiene menos variedad de productos que la marca anterior. Gucci por otra parte, se centra más en moda y su valor añadido se encuentra en la tendencia y exclusividad.

Ante la crisis, estas marcas han llevado unas estrategias de producto basadas en aumentar su influencia gracias a este valor de marca. Por tanto, en la categoría en la que nos encontramos han promovido (ver Tabla 3):

- la artesanía de sus productos y exclusividad. El método de AOT (Advanced Order Taking) consiste en un trabajo de artesanía hecho a medida que ofrece Loewe en el que existe una colección compuesta por cientos de modelos con seis kits de variaciones que se ofrecen a cada cliente de forma exclusiva en el mercado japonés (Campuzano García, S., 2003).
- Personalización de sus productos. Por ejemplo, Louis Vuitton permite grabar las iniciales en sus maletas y Hermès nombra sus bolsos con nombres de celebrities conocidas.
- Creatividad: mediante el fichaje de diseñadores modernos y jóvenes pretenden modernizar sus productos. Ejemplo: el *graffiti bag* de Louis Vuitton.
- Controles de calidad aún más exhaustivos
- Accesorios que acompañen a sus productos principales; por ejemplo la posibilidad de comprar una funda de móvil para llevar dentro del bolso.
- Promoción de sus productos más icónicos como el bolso Kelly de Hermès.
- Selección de materias primas teniendo en cuenta la responsabilidad frente al medio ambiente
- Productos sin etiquetado
- Vuelta a los orígenes de los productos en su fabricación
- Adaptación de los productos a mercados asiáticos y otros mercados emergentes como Oriente Medio o Brasil.

➤ Automóvil

En la categoría del automóvil, si observamos la información expuesta en la Tabla 3 podemos establecer una serie de acciones que han llevado las principales marcas líderes en el sector. En primer lugar, nos referimos a una integración vertical hacia abajo (Campuzano García, S., 2003), por la cual las marcas de lujo inaccesible lanzan productos o marcas diferentes hacia un consumidor menos exclusivo, esto es, las marcas Premium. Tras la crisis se ha dado este fenómeno en gran parte de firmas de prestigio. Así, se ha creado un segmento medio-alto en el que compiten marcas con modelos como BMW Serie 3, Audi A4 o Mercedes clase C. La pregunta es cómo han podido llevar a cabo una incursión hacia

abajo sin afectar al prestigio asociado con su imagen de marca. David Aaker (2000) describe la estrategia de Mercedes al introducir el modelo Clase C como marca Premium. *“Mercedes actuaba como marca inductora de una submarca descriptora. La C-Class creaba una distinción que atraía un consumidor nuevo, pero el poder de compra seguía viniendo de la marca Mercedes.”* (Aaker, D., 2000). Entonces, Mercedes llevó a cabo una enorme campaña publicitaria para lograr un cambio del prestigio y la exclusividad al rendimiento para centrarse en un público más joven y de poder económico medio, en lugar de sus consumidores tradicionales.

Por otro lado, se ha producido en otras marcas el fenómeno de la integración vertical hacia arriba, es decir, marcas Premium como BMW, se extienden hacia una gama más alta de productos. También lo han hecho marcas más generalistas como Toyota o Nissan pero siempre a través del lanzamiento o adquisición de una nueva marca como Lexus o Infiniti respectivamente. De esta manera, la marca inicial le da respaldo a la nueva mediante una fiabilidad, pero es imprescindible diferenciar totalmente las marcas (Campuzano García, S., 2003). Además, se requiere una enorme inversión para introducir una nueva marca en el mercado de gama alta. Podemos destacar por ejemplo el lanzamiento de la marca MINI por parte de BMW, para dirigirse a un segmento diferente de consumidores a la marca principal, y también el modelo Z8 para clientes de alta gama. Es importante destacar aquí la estrategia en cuanto a la producción que llevan a cabo las marcas líderes dejando atrás la fabricación manual para implementar procesos cada vez más tecnológicos. Por ejemplo, Rolls Royce en su modelo Limousine llevó a cabo un avance tecnológico en su calidad, rendimiento y seguridad al adquirir por parte de BMW robots que ofrecían una productividad superior. Por último, es importante la fabricación exclusiva casi artesanal de las marcas de lujo en este sector, de manera que los coches de alta gama se producen en series limitadas y de forma independiente. A modo de ejemplo, Mercedes para fabricar su SLR lo hace en las fábricas de la firma británica Mac Laren (Campuzano García, S., 2003).

➤ Joyería y relojería

En cuanto al sector de la joyería y relojería, como pudimos observar en apartados anteriores, es una categoría que tuvo unos buenos resultados al comienzo de la recesión.

Esta recuperación se ha dado gracias a una serie de factores. Se ha dado una apertura del sector de los relojes de lujo hacia nuevos entrantes así como la concentración, por lo que existen tres grandes grupos en la relojería: el grupo Swatch, Vendome y LVMH.⁶ Estos dos sectores tienen en común el hecho de que sus productos tienen un valor inmutable a lo largo de las épocas. Algunas estrategias de producto que se han llevado a cabo son (Girón Dávila, M.E., 2009):

- Extensiones verticales de gama: es decir se crean productos diferentes para diferentes tipos de lujo, por ejemplo los grandes maestros relojeros como Patek Philip para un consumidor de alta relojería o la alta joyería, productos de lujo como Rolex y Cartier en joyería, segmento en el cual hay nuevos entrantes de marcas de moda como Chanel, y por último, el lujo accesible en el que se ha dado una diversificación de marcas como Dior, Gucci.
- En la joyería, destaca la estrategia de Carrera y Carrera con el lanzamiento de una nueva marca, Aristocrazy, y Swatch. Ambas marcas lanzan productos Premium dirigidos a una clase media y media-alta que se guía por las tendencias del momento. No se trata del lujo exclusivo de la alta relojería, pero como en el caso de los automóviles de lujo, han adaptado estas marcas a una nueva clase que surge en la crisis como consumidores aspiracionales. Se da una mezcla entre la calidad de las marcas originales con el diseño, innovación y precio más competitivo de las nuevas marcas.

➤ Perfumería y cosmética

En el sector de la perfumería y cosmética es importante destacar la difícil fidelización del cliente, ya que existe una multitud de lanzamientos cada año, y por tanto será necesario desarrollar una clara imagen de marca. Según Susana Campuzano en su libro *El universo del lujo*, esta categoría se nutre de la creatividad. Serán clave (Campuzano García, S., 2003) en la cosmética:

⁶ Sin embargo, existen marcas grandes que se mantienen independientes como Rolex y Patek Philip. Otras como Bulgari y Gucci pertenecen a Boucheron.

-La cosmética masculina. Marcas pioneras como Clinique, Biotherm o L'Oréal han sabido adaptarse a este nuevo segmento.

-Lanzamiento de productos de precio alto para tratamientos especializados como las cremas de La Mer de Estee Lauder o la línea Prestige de Dior.

- Productos estacionales como autobronceadores.

En la perfumería el *packaging* es esencial para diferenciar una marca. Así, las marcas líderes en esta categoría intentan ofrecer un producto que represente su imagen en perfumería por ejemplo, donde los materiales experimentan innovaciones y las formas son muy distintivas. Además, hay una personalización de los productos (Chanel N°5 es tu perfume) y nacen productos de todo tipo asociados al perfume como la estrategia de Thierry Mugler al lanzar el perfume Angel, con el producto la Voile Celeste para perfumar el cabello o incluso aceites corporales.

3.2 Estrategias de precio

En este apartado nos basaremos en la diferencia entre marcas de lujo exclusivo y marcas Premium, ya que por categoría las diferencias en precio se basan en esta diferencia principal, como podemos observar en la Tabla 3.

Para ser un producto de lujo se requieren muchos requisitos más que hemos intentando identificar en el apartado anterior. Por esta razón, el precio no se convierte en un factor dominante o importante en la estrategia que se ha de llevar a cabo en este tipo de mercado (Kapferer & Bastien, 2009).

Al contrario que en otros mercados, la táctica seguida mayoritariamente en el mundo del lujo consiste en establecer en primer lugar, el precio mas bajo posible dentro del rango permitido para posteriormente ir incrementando el precio respecto del mismo hasta llegar al punto del equilibrio (Kapferer & Bastien, 2009). La razón de esta táctica es la imposibilidad de conocer a priori el valor simbólico de un producto, es decir, aquello que el cliente esta dispuesto a pagar de más por ese “sueño” que posee (Kapferer & Bastien, 2009). En mercados de masas, la estrategia funciona al contrario. En primer lugar, se establece el precio más alto y posteriormente se va reduciendo el mismo con el objetivo de ampliar el

público objetivo. Dicho precio no ha de ser promocionado o mencionado, pues el verdadero comprador de lujo ha de intuir el mismo por la distribución y comunicación llevada a cabo por la firma y, en último lugar, únicamente en el momento antes del pago es cuando ha de ser revelado. De ahí la importancia que veremos tiene una buena distribución de la tienda, así como el contar con un personal de ventas altamente capacitado.

Con respecto al precio, las rebajas y las reducciones no son un hábito frecuente en este sector. En relación con las rebajas, estas constituyen una práctica totalmente opuesta al funcionamiento del mismo. La compra de un producto de lujo, que ha de ser “eterno”, entraña una decisión deliberada y meditada, y el precio resulta invisible a los ojos del comprador; éste no responde al objetivo de un periodo de saldos en *retail* (Kapferer & Bastien, 2009). Empresas como Louis Vuitton y Hermès destruyen el stock sobrante a final de temporada antes que venderlo con descuento. Para estas firmas, el coste de la destrucción de los bolsos es muy inferior al que supondría la pérdida de imagen a ojos de los consumidores vendiendo dichos productos rebajados (Kapferer & Bastien, 2009).

Distinto es vender a un precio reducido a determinadas personas, concretas y escogidas, como un privilegio especial en la compra. La táctica de esta estrategia puede ser doble: incentivar a la compra a un cliente habitual de la firma que se sienta culpable por poseer demasiados productos de la misma, como dar a un nuevo cliente la oportunidad de compra en la firma. En este último caso, la decisión para dicho descuento ha de estar completamente justificada. En estos casos, dicha decisión se explica por el hecho de que no se está devaluando el producto, como en el caso de las rebajas, sino que se está creando un mayor valor para el consumidor (Kapferer & Bastien, 2009).

3.3 Estrategias de distribución

➤ Moda y complementos

Las marcas líderes como Hermès basan su estrategia de distribución para afrontar la crisis en las siguientes pautas (Campuzano García, S., 2003):

- Venta a través de tiendas propias en calles de lujo de las principales ciudades: Hermès obtienen el 78% de sus beneficios en puntos de venta de sus propias tiendas, 267 en todo el mundo (web de Hermes). Las marcas de prestigio convierten sus tiendas en un *global store*⁷ y el punto de venta se convierte en la mejor vía de comunicación de la empresa con su escaparate exclusivo.
- El servicio al cliente es fundamental, las firmas ante la crisis han sabido centrar sus estrategias en satisfacer y atraer a los consumidores mediante una atención personalizada y exclusiva.
- Se intenta aproximar el punto de venta hacia un nuevo público más joven, por lo que se abren nuevas boutiques en las que se destaca la innovación y nuevas tecnologías. A modo de ejemplo, la boutique de Dior en la calle Ortega y Gasset en Madrid, o la renovación de la tienda de Loewe también en la capital. Las firmas de lujo se sitúan en edificios exclusivos como el palacete en el que se encuentra la tienda de Carolina Herrera en Madison Avenue, Nueva York.
- También es esencial describir la nueva situación de aparición de *outlets* y tiendas *off price*⁸. Este tipo de canal sirve para dar salida a los stocks de las marcas de lujo, aunque pueden banalizar la imagen de marca. Surten efecto sobre todo para turistas y consumidores asiáticos, que consumen lujo en Europa y Estados Unidos de una forma más regular que en los mercados maduros.
- Por último, las firmas de moda en cuanto a accesorios han penetrado en los grandes almacenes comerciales mediante *corners*, captando así consumidores que no entran en las boutiques de lujo.

➤ Relojería y joyería

Como hemos descrito en la Tabla 3, en esta categoría las marcas líderes como Carrera y Carrera al desarrollar nuevas marcas como Aristocrazy, han desarrollado boutiques de lujo en todo el mundo. Así, ofrecen una experiencia memorable al consumidor (Girón Dávila,

⁷ Tienda global, las tiendas representan a la marca de una forma internacional, ya que su diseño es el mismo en cualquier país en el que se encuentre el consumidor.

⁸ Offprice es un formato americano de tienda, una mezcla entre un gran almacén y un almacén de rebajas como los outlets.

2009). También se da un desarrollo de las cadenas especializadas como Synchrony en Glendale, California (Campuzano García, S., 2003) como espacios especiales para el sector de la relojería y joyería. El cliente se mueve libremente por el punto de venta solicitando ayuda y consejo. Los grandes almacenes como en el sector de la moda y complementos, tienen un papel especial en cuanto a la joyería, ya que marcas de bisutería de alta gama como Yves Saint Laurent incorporan estos productos en sus stands. En los países asiáticos como Hong Kong o Japón la venta de joyería a través de grandes almacenes comerciales exclusivos es el medio más popular. Las tiendas Duty Free en los aeropuertos son también canales de distribución con un auge tras la crisis, debido al incremento del consumo de turistas. En cuanto al canal virtual, en la alta joyería y alta relojería no se desarrolla la venta online, ya que las marcas ofrecen una experiencia personal. Sin embargo, este canal si será utilizado por marcas Premium como Aristocrazy o Swatch.

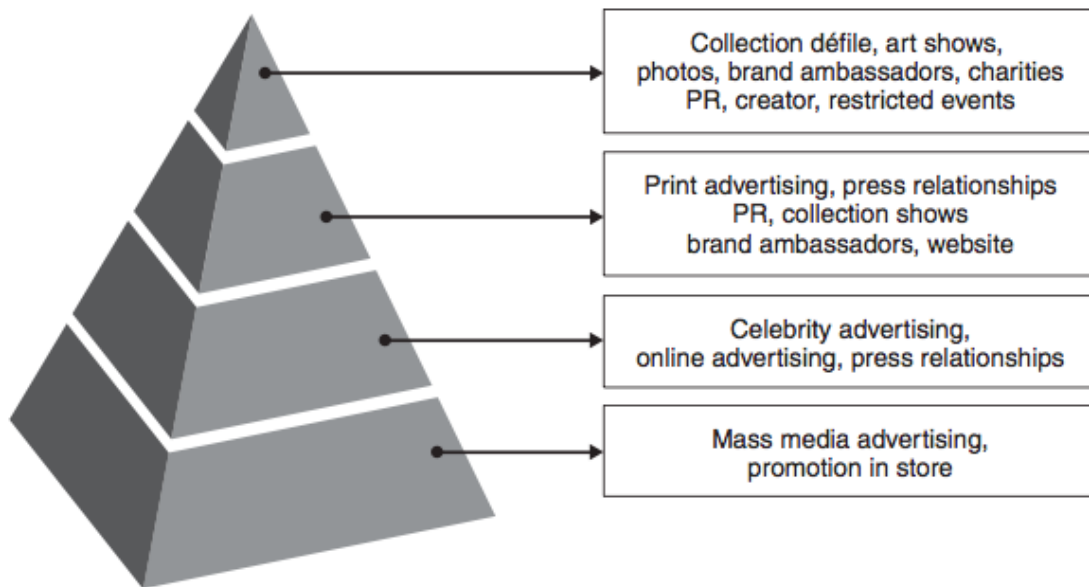
➤ Perfumería y cosmética

En esta categoría las marcas líderes en cosmética como L'Oréal (marca Premium) o incluso las marcas de lujo exclusivo como Helena Rubinstein se venden a través de un canal que ha surgido en los últimos años: las cadenas especializadas internacionales como Sephora. También aparecen cadena nacionales como Bodybell que venden productos cosméticos y perfumes a nivel regional. El consumidor está interesado en adquirir este tipo de productos en una tienda determinada en la que encuentre una variedad de marcas. El Duty Free es el canal reinante en este sector, puesto que ofrece un producto de marca de prestigio a precios menores y además se dirige a consumo derivado del turismo. La parafarmacia también es una alternativa especializada en este sector. Por último, el canal de venta online vía tiendas especializadas está en auge para los productos cosméticos, ya que los consumidores desean comprar los productos basándose en opiniones de otros usuarios vía Internet y así las marcas de lujo ahorran en costes. Es muy importante para el desarrollo del canal virtual en esta categoría el *sampling*, es decir, la posibilidad de testar el producto en los puntos de venta como los stands en grandes almacenes para así captar al consumidor futuro no por la experiencia exclusiva que supone, sino por las características de los productos como el olor en los perfumes y la imagen de marca (Diez de Castro, E., y Fernández, J., 1994).

3.4 Estrategias de comunicación

A la hora de determinar las estrategias que llevan a cabo las marcas de lujo, habrá que determinar los niveles de la comunicación como muestra el gráfico 10 a continuación.

Gráfico 10. Niveles de comunicación de las firmas de lujo



Fuente: Kapferer & Bastien, (2009). The Luxury Strategy.

Así, existen multitud de métodos de comunicación que serán esenciales para mejorar y asentar la imagen de marca de las firmas de prestigio, sobre todo tras la crisis. Los embajadores de firma, relaciones públicas o fundaciones culturales suponen la clave para el posicionamiento favorable de una marca. El patrocinio y mecenazgo de las grandes marcas de lujo es de gran importancia en la actualidad, ya que las marcas de alta gama tienen como objetivo y reto dar un valor añadido a su marca a través de la cultura o el arte. En este trabajo nos hemos centrado en explicar las estrategias por categoría que han llevado a cabo las marcas líderes.

Tabla 5. Estrategias de comunicación por categoría

Categorías	Comunicación
Moda - Louis Vuitton - Hermes - Gucci	-Patrocinio y Mecenazgo : Apertura de museos (LV) - Campañas publicidad
Automovilismo - Mercedes-Benz - BMW - Rolls-Royce	-Patrocinio actividades deportivas - Medios audiovisuales - Promociones de exhibición
Relogería y Joyería - Cartier - Carrera y Carrera - Swatch Group	- Internet: Líderes de opinion, bloggers - Patrocinio actividades culturales - Campañas Publicidad
Perfumería y Cosmética - Chanel - L'Oréal - Helena Rubinstein	- Cosmética: blogs, Youtube.. - Perfumería: eventos sociales

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 explica las principales estrategias llevadas a cabo en cada sector, pero haremos un resumen de estas prácticas puesto que han sido similares para todas las categorías diferentes de productos. En la **moda**, conviene destacar las actividades llevadas a cabo por las grandes casas de lujo en cuanto a Patrocinio y Mecenazgo. Hermès patrocina concursos hípicas, promocionando así sus valores originales de artesanía de cuero. Por otro lado, muchas marcas han creado fundaciones culturales o dedicadas al arte, como la Fundación Louis Vuitton. Así, por ejemplo, desde 1983 ha contribuido a la restauración de tres habitaciones (Afrique, Crimée e Italie) del Palacio de Versailles, con motivo de la celebración del 250 Aniversario de Moët-Chandon, de la restauración de la biblioteca-museo del Palacio Garnier (Ópera de Paris) o de los “Petite Apartments” del Palais Royal de Paris (LVMH). Ha organizado numerosas exhibiciones en promoción de su cultura, ligada a la creación y al arte, en museos tan prestigiosos como las colecciones realizadas en 2012 en el Musée d’Orsay y en la Serpentine Gallery de Londres, en 2011 en el Musée Poutchkine de Moscú o en el Centre Pompidou de Paris (LVMH). Destaca también la colección sobre el artista Richard Serra en 2007 en el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MOMA) (LVMH). La Fundación dio a conocer en 2006 mediante su presidente en aquel momento, Bernard Arnault, la noticia de la creación de un gran museo de arte

contemporáneo cuyo proyecto había sido diseñado por Frank Gehry, también arquitecto del famoso Guggenheim de Bilbao (Foundation Louis Vuitton).

Internet y las redes sociales han tenido un papel fundamental a la hora de promocionar los productos de lujo, sobre todo en los productos de lujo personal como son la joyería, o cosmética ya que la opinión en blogs y líderes de opinión es una nueva forma de posicionar la marca por parte de las firmas de este mercado. Los medios tradicionales como televisión, radio son también utilizados pero la vía que ha seguido teniendo relevancia son las campañas de publicidad utilizando celebrities que crean tendencia y anuncios en revistas especializadas. Los eventos sociales y galas, por ejemplo, los premios de belleza de la revista Telva son plataformas para promocionar la marca. Las firmas de productos premium y de prestigio se han asegurado para mantener su posición de fortaleza en el contexto de crisis en llevar a cabo una publicidad global, ya que el auge en el consumo por los nuevos mercados en países emergentes hace necesario dar a conocer la marca mundialmente con referentes globales como modelos y diseñadores creativos y relevantes.

4. Propuesta de modelo de estrategia para empresas del mercado en general

En este apartado llevaremos a cabo un modelo que recoja las estrategias más efectivas realizadas por las marcas líderes en el mercado de lujo, definiendo unas pautas de comportamiento ideales que han permitido a dichas marcas triunfar, al ser más inmunes a la crisis frente otros sectores. Denominaremos a este modelo “Premium-Lux Strategic (PMS) Model”, ya que contiene por un lado, las pautas a seguir en los mercados maduros en cuanto a las marcas Premium, y por otro lado, las propuestas para el lujo más exclusivo, como lujo tradicional.

Tabla 6. Premium-Lux Strategic Model

Mercados maduros		
Pautas a seguir por las empresas	Mercado Premium	Mercado de lujo tradicional
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto a través de la tecnología • Oferta de atributos extra • Variedad de líneas de producto para que el consumidor elija • Diversificación en diversas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de los productos (custom-made) • Continuar con fabricación artesanal, no mecanización • Protección de la exclusividad de la marca • Reducción líneas de productos al core business • Internacionalización: Nuevos mercados
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Precio más competitivo que las marcas de lujo • Reducción de costes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios originales • No descuentos
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias de producción • Tiendas multimarca • Omni-canal: el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de puntos de venta: importancia de las boutiques exclusivas • Tiendas monomarca • Customer-centric
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • E-Commerce: promoción a través de Internet • Blogs, líderes de opinión 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio y Mecenazgo • Embajadores de firma
Segmento futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Reto de conseguir atraer consumidores de productos de alta gama tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer público objetivo más joven, poder adquisitivo medio-alto y tendencias actuales

Fuente: Elaboración propia.

La presente Tabla 6 recoge las pautas a seguir por las empresas de lujo que actúan en mercados maduros. Es imprescindible señalar la diferencia que hemos realizado en cuanto al Mercado Premium y Mercado de Lujo, ya que pese a estar íntimamente vinculados, las empresas del sector podrán optar por llevar a cabo unas estrategias diferentes según qué marcas posean. Este modelo es por tanto una propuesta basada en las mejores prácticas recogidas, e intenta delimitar qué acciones llevar a cabo en el futuro.

V.TERCERA PARTE: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

1. CONCLUSIONES FINALES

Conclusión General 1 (Parte Primera)

Del análisis de la literatura sobre marcas Premium y de lujo se deduce la existencia de una diferenciación clara en cuanto a los atributos de los productos de estos mercados así como en la estrategia entre ellas y no que se trate de meros conceptos que puedan intercambiarse entre sí.

Conclusión Particular 1. Los atributos de los productos Premium se basan en una percepción realista por parte del consumidor. Se distinguen como atributos el desempeño relacionado con el precio, son una inversión racional y se adquieren por comparación en cuanto a la tecnología, mayor calidad respecto de productos de gran consumo. Los productos de lujo en sentido estricto sin embargo, proceden de el deseo personal, de la aspiración por parte del consumidor de elevar su categoría social. Los atributos en este caso serán precio infinito, hedonismo, son concebidos como regalos, exclusividad y son productos atemporales, eternos.

Conclusión Particular 2. La estrategia de lujo se basa en la exclusividad mientras que la de Premium en innovación y calidad superior conforme a la subida de precio.

Conclusión Particular 2. El precio en un caso es excesivo e infinito, depende del valor de marca otorgado por los consumidores y en el caso del mercado de Premium el precio es moderado conforme a los atributos extra que ofrece el producto al consumidor.

Conclusión Particular 3. La distribución en el caso del lujo estricto es selectiva y exclusiva, pretende ser alcanzada sólo por los consumidores de alto poder adquisitivo. En el caso de marcas Premium existe una variedad de canales y se pretende una distribución masiva para llegar a todos los consumidores de poder económico medio o medio-alto.

Conclusión Particular 4. El lujo tradicional comunica sus productos a través de una estrategia selectiva para generar tradición, historia acerca de las marcas, mientras que el mercado Premium lleva a cabo una estrategia masiva, para dar preferencia de marca y captar el mayor número de consumidores posible.

Conclusión General 2 (Parte Primera)

Durante la reciente crisis económica la evolución tanto de las marcas Premium como de Lujo ha sido positiva lo que demuestra la resistencia del mercado de lujo en general a la recesión que ha afectado a otros mercados como el de gran consumo.

Conclusión Particular 3. En los primeros años de crisis, el sector de lujo sobrevivió la recesión en el año 2010 y obtuvo crecimiento en algunas regiones. El desempeño fue superior frente a la mayoría de otros sectores económicos.

- Durante el año clave de la recesión los ganadores se perfilaron claramente: las marcas grandes (con tradición y herencia consolidada, líderes de categoría, fuerte imagen de marca, buena ejecución de estrategias y soluciones) aumentaron aún mas su participación en el mercado. El resto de marcas sobreviven a duras penas e incluso se vieron expulsadas del mercado especialmente en mercados muy competitivos como Japón.
- Consumidores: aumenta la sofisticación de los consumidores. Se da el fenómeno de “cherry-picking”, es decir, eligen comprar únicamente determinadas categorías, marcas y canales de distribución. Buscan calidad, estilo o valor añadido dependiendo del momento de uso. Además, se produce un boom de las marcas Premium.

Conclusión Particular 4. En el actual contexto del mercado de lujo en los mercados maduros, se ha producido una recuperación total.

- Existe una nueva tasa de crecimiento más estable, aunque el mercado crece más despacio después de años de fuertes subidas.

- Los consumidores de países emergentes apoyan este crecimiento global y el incremento masivo de la clase media-alta en estas zonas beneficia al lujo más accesible, y a los productos Premium.
- La región americana y Japón continúan en un ascenso positivo, mientras que Europa aún se encuentra en fase de recuperación. Los compradores chinos siguen siendo los principales consumidores en el mundo.
- En cuanto a canales, sigue triunfando la venta detallista a través de canales directos y en cuanto categorías, los accesorios siguen registrando mejores rendimientos que el resto de productos de lujo personal y los relojes sufren un descenso. Los automóviles de lujo y los hoteles son las categorías reinas gracias al turismo como principal momento de compra.

Conclusión General 3 (Parte Segunda)

Se han analizado las mejores prácticas en el sector identificándose unas pautas de comportamiento ideales (o excelentes) que han permitido a las empresas triunfar al ser más inmunes a la crisis frente a otros mercados. Las pautas identificadas se recogen en el modelo Premim-Lux Strategic (PMS) Model, que diferencia las propuestas en los dos mercados analizados, el Mercado Premium y Mercado de Lujo

Conclusión Particular 5. Entre las pautas u actuaciones excelentes cabe destacar:

- Para el Mercado Premium: la diversificación mediante ampliación en las categorías de productos, omni-canal que es el futuro de la distribución a través de multitud de ofertas de distribución, y el comercio a través de Internet.
- Para el Mercado de Lujo tradicional: Personalización de los productos base de las firmas, expansión a nuevos mercados en países emergentes y patrocinio y mecenazgo de las grandes casas de moda en su mayoría.

2. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la confección de este estudio se han descubierto diversos elementos de interés que no han sido investigados en profundidad al no constituir parte del objeto central del trabajo.

Sin embargo, cabe mencionar estas futuras líneas de investigación. Entre ellas encontramos:

Futura Línea de Investigación 1: Sería interesante extender este estudio y establecer un modelo similar al PMS para productos de la categoría Fashion, es decir, aquellos productos con características efímeras que se basan en tendencias y son altamente imitados.

Futura Línea de Investigación 2: Análisis del comportamiento de las marcas Premium y de Lujo en distintos mercados. Por ejemplo, el caso de los nuevos mercados en países emergentes como Asia, Oriente Medio o Sudamérica.

Futura Línea de Investigación 3: Investigación de la relación entre productos “made-in” y productos de lujo, cómo afecta la variable de localización en este tipo de productos.

Futura Línea de Investigación 4: Definición de los nuevos conceptos del lujo como el eco-lujo o lujo responsable, así como las nuevas categorías de clientes de este mercado como los neo-ricos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D., (2000). “¿ Debe la empresa llevar su marca a donde se desarrolla la acción?”, Gestión de Marcas, Harvard Business Review, Bilbao, Deusto, España.

Almada A., (2009). *Marketing de crisis. Herramientas concretas para afrontar la actual situación económica. Cómo construir una estrategia anticrisis. Más de 50 estrategias probadas y eficaces*, Editorial Pirámide, Madrid, España.

Bain&Company, (2010). “*Bain&Co projects 10% surge in worldwide luxury goods sales in 2010, erasing recessionary declines.*” 2015, de Bain&Company
Acceso en la web: www.bain.com

Bain&Company, (2010). “*Global Luxury Goods Worldwide Market Study, 9th Edition, Fondazione Altagamma*”. Acceso en la web: www.bain.com

Bain&Company, (2014). “*Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter 2014. The rise of the borderless consumer*”, Bain&Company.
Acceso en la web: www.bain.com

Campuzano García, S., (2003). *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*, Editorial McGraw-Hill, Madrid, España.

Chevalier M., y Mazzalovo, G., (2012). *Luxury Brand Management: A world of Privilege*, Wiley, Reino Unido.

Choi, S., (2009). “*Global Luxury Brands’ Strategies to Fight Recession*”, Samsung Economic Research Institute, Acceso en: EBSCO.

Diez de Castro, E., y Fernández, J., (1994). *Distribución comercial*, Madrid, McGraw-Hill.

Girón Dávila, M.E, (2009). *Secretos de lujo*, LID Editorial Empresarial, Madrid, España.

Girón Dávila, M.E., y Millán Planelles, D., (2014). “*IE Luxury Barometer 2014*”. Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio, IE Business School, Madrid, España.

Interbrand (2014). “*Best Global Brands 2008-2014*”, Interbrand Reports years 2008-2014, access in <http://interbrand.com/en/best-brands/>

Kapferer, J-N. (1997). “*Managing Luxury Brands*”, Journal of Brand Management, Palgrave Macmillan, Vol. 4, p.251-260.

Kapferer, J-N. (2010). “*The Luxury Strategy*”, Conferencia en la Universidad HEC, Paris.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page, Reino Unido.

Kotler, P. y DPAK C. J. (2002). *El Marketing se mueve*. Editorial Paidós, Barcelona, España.

Lado, N. (2012), “*Técnicas y estrategias de marketing en un contexto de crisis económica*”, *Esic Market Economic and Business Journal*, Vol. 43, No. 2, Mayo-Agosto 2012, pp. 411-412

Observatorio del Mercado Premium y de productos de Prestigio (2011). “*Mercado Premium al Alza en Tiempos de Crisis. Situación en España 2011.*” IE Business School, Madrid, España.

Porter, M.E. (1985). “*Competitive Advantage*”, Free Press.

Som, A., y Blanckaert C., (2015). *The Road To Luxury: The Evolution, Markets and Strategies of Luxury Brand Management*, Wiley, Reino Unido.

Truong Y., McColl R., y Kitchen P., (2009). “New luxury Brand positioning and the emergence of Masstige Brands”, *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan Ltd, Vol. 16, pp. 375-382.