



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

"LA INDUSTRIA DEL LUJO. PRINCIPALES RETOS PARA LAS GRANDES FIRMAS"

Autor: Marta Barbadillo Méndez

Director: Tomás Curto González

Madrid
Junio 2015

Marta
Barbadillo
Méndez

"LA INDUSTRIA DEL LUJO. PRINCIPALES RETOS PARA LAS GRANDES FIRMAS"



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
EL LUJO EN LA ACUALIDAD	4
Lujo: concepto, características y categorías.....	4
Perspectivas de futuro	6
CONTENIDOS.....	8
AUMENTO DE LA COMPETENCIA.....	8
Ventas privadas y Pop-Ups	8
Falsificaciones y copias.....	10
El Mercado Gris	15
CAMBIOS EN EL MERCADO Y PERFIL DE CONSUMIDOR.....	17
Cambios geográficos	20
Cambios en la cultura	27
Cambios en el comportamiento del consumidor.....	35
Conclusión	43
BIBLIOGRAFÍA	45

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación es contrastar la hipótesis de partida que se presenta a continuación. A día de hoy existe una idea generalizada de que el mercado del lujo es una industria muy estable, que desde siempre ha generado altos márgenes para las firmas que lo componen. Sin embargo, hoy en día, posicionarse como empresa del lujo no es suficiente puesto que, pese a que las cifras previstas para los próximos años son muy positivas, hay una serie de factores en el mercado que están presionando a las empresas del sector. En el presente trabajo se tratará de evidenciar estos factores demostrando que son problemas reales a los que las empresas más destacadas del sector ya han tenido que hacer frente mediante diversas medidas.

Para ello se realizará un análisis de los principales retos a los que tienen que hacer frente en la actualidad las empresas pertenecientes a la industria del lujo. A lo largo de la historia, el sector del lujo ha resultado muy atractivo para los empresarios dados los continuos márgenes de beneficios que reporta y las altas cifras de facturación en las que se mueve. No obstante, en las últimas décadas las grandes firmas de lujo se han visto forzadas a salir de esta burbuja de confort debido a los cambios sociales, culturales y económicos que han afectado a todo el mundo. Consecuentemente, para mantener su estatus y márgenes estables, han desarrollado estrategias muy variadas observables desde diversas perspectivas. Asimismo, las características del entorno en el que operan las grandes firmas, convierten a la industria del lujo en un objeto de estudio muy interesante, tratando con unos consumidores exquisitos, ofreciendo una calidad en sus productos óptima y defendiendo imagen de marca de la que depende el valor de la compañía.

ABSTRACT

The purpose of this research is to confirm the following hypothesis. Nowadays, there exists a widespread idea about the stability of the luxury market, which has always generated high margins to the firms inside this industry. Nevertheless, today, being defined as a luxury brand is not enough, given that, even the forecast figures for the future are really positive, several factors have arisen and are pushing the companies of

this sector. The aim of this research is to confirm these factors, demonstrating how some of the most representative brands have already been forced to face them through different strategies.

In order to do that, there will be an analysis of the main challenges the companies inside the luxury industry have to face. Since the beginning, the luxury industry has been very attractive to businessmen, given the high and stable profits generated by the companies and the big and continuously growing figures on their bottom lines. Nevertheless, during the last decades, the main luxury firms have been forced to leave the comfort bubble in which they were placed. It has been led by the social, cultural and economic problems affecting the entire world. Consequently, in order to maintain their status and margins stable, they have developed several strategies that can be analysed from different perspectives. Additionally, the characteristics of the environment in which these firms operate, make the luxury industry a very stimulating subject of study, dealing with exquisite consumers, offering an optimal quality on their products and defending a brand image which represents most of the companies' value.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permitirá delimitar las fronteras lo que se conoce como lujo, un concepto tan amplio que en ocasiones no permite saber con claridad a qué hace referencia. También se indicarán las categorías en las que está subdividido y los nuevos segmentos de consumidores que están surgiendo. Por último y más importante, se corroborará la hipótesis de partida, identificando los principales retos que se les presentan hoy en día a las grandes firmas de la industria, así como las actuaciones clave que han de desarrollar para superarlos con éxito.

Considerando la industria del lujo en su totalidad, se puede decir que a lo largo de toda su historia las marcas de lujo no han encontrado problemas para mantener sus márgenes de beneficios estables y los clientes fieles a sus marcas. Si bien es cierto que este aspecto puede parecer muy deseable a priori, a raíz de la reciente crisis económica, se ha convertido en un arma de doble filo para las empresas pertenecientes a este sector. Empresarios que tradicionalmente se dirigían a un público de un poder adquisitivo medio o medio alto, han visto cómo sus beneficios caían en picado, por lo que se han visto tentados a introducirse en el sector del lujo. Consecuentemente, se ha generado un aumento de la competencia entre las empresas que ya competían en este sector, quienes se han visto obligadas a desarrollar nuevas estrategias de marketing más adaptadas a las circunstancias actuales (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Una de las prácticas más comunes a la hora de competir por cuota de mercado, es la oferta de descuentos a los consumidores o importantes bajadas de precios. Sin embargo, los descuentos se contraponen a la esencia de las marcas de lujo, ya que estas herramientas desacreditarían la imagen de marca de muchas compañías disminuyendo considerablemente su valor. A pesar de ello, muchas firmas han optado por actuar mediante pop ups o ventas privadas para mantener a sus clientes, su cuota de mercado y su presencia en el mismo. El mayor reto que, por tanto, deberán hacer frente las marcas de lujo en relación a este aspecto, será ser fieles a su identidad a la vez que se adaptan a las nuevas realidades.

Las copias y falsificaciones han de ser vigiladas de cerca, puesto que suponen un riesgo latente para las grandes firmas. Internet y las nuevas tecnologías hacen esta situación más crítica todavía, dado que la red multiplica las posibilidades de estos vendedores ilegales.

El segundo gran problema para la industria del lujo planteado en este trabajo, es el cambio constante en los mercados a nivel global. El mundo del lujo concretamente, está experimentando un momento de continuos cambios en el perfil de los consumidores, con la aplicación de las nuevas tecnologías a su sector y en general, un surgimiento de nuevas tendencias que no se habían tenido que plantear hasta ahora. Esto hace que sea preciso que las estrategias de marketing evolucionen en la misma dirección que los mercados (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Hay que destacar la importancia de centrar los esfuerzos del marketing en las ciudades más que en los países, y desde luego, aplicar estrategias específicas para cada zona geográfica evitando estrategias globales. Esto se hace aún más delicado en el mercado del lujo, donde el cliente tiene un perfil más exigente y donde la importancia de la experiencia de compra es máxima (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015).

El cambio cultural supone otro de los retos para toda empresa de alto standing. Pese a que tradicionalmente los productos de lujo se diseñaban sólo para algunos pocos adinerados, a día de hoy el lujo ha evolucionado dado que en nuestros días la riqueza y los ingresos no son los únicos criterios para definir a las clases. Además, las motivaciones de compra de los consumidores han cambiado, y han surgido nuevos perfiles de consumidores como los interesados por el lujo sostenible y ecológico. (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015)

El consumidor también está cambiando en cuanto al modo de realizar las compras. Hasta hace unos años, la presencia de las marcas de lujo en internet no era relevante, puesto que la experiencia de compra aporta gran parte del valor de la adquisición. Sin embargo, actualmente el crecimiento del comprador online fuerza a las marcas de lujo que quieran continuar siendo relevantes, a encontrar un lugar para ellas en el mundo de internet. El mundo digital está facilitando a los consumidores del lujo acercarse a sus marcas y a las marcas a sus consumidores, dejando anticuadas las

formas tradicionales de publicidad que, a pesar de ser un complemento necesario, ya no son suficientes por ellas mismas (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

En cuanto a la metodología utilizada para desarrollar el problema, se han analizado estudios realizados por diversas consultoras como Boston Consulting Group, McKinsey&Co. o Bain&Co. Al mismo tiempo se han utilizado estadísticas y datos económicos en los informes generados por organismos públicos como la Organización Mundial del Consumo o el Ministerio de Industria Español. Para completar los conocimientos con información de primera mano, se han consultado las webs corporativas de varias empresas de lujo. Por último, se ha hablado ocasionalmente con una experta en el mercado de lujo Charlotte David, experta en el Marketing de lujo para VCCP Saint Pancras, para conocer su opinión acerca de esta industria y sus tendencias actuales.

Una vez que se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo del sector, se ha podido observar que, efectivamente y corroborando la hipótesis inicial, el mercado del lujo presenta hoy en día retos que toda empresa del sector debe combatir; en este trabajo se desarrollaran con mayor profundidad dos de ellos. Por un lado se ha observado un crecimiento considerable en el número de oferentes, motivado por la última crisis económica; y por otro lado los cambios experimentados por el mercado y el consumidor del lujo, junto con sus hábitos de compra adaptados a las nuevas tecnologías.

Este trabajo de investigación queda por tanto dividido de la siguiente manera. En primer lugar se hace una presentación del mercado del lujo, delimitando las fronteras del concepto de lujo personal, y las categorías que lo componen. En segundo lugar se abordará el aumento en el número de empresas en el sector y las principales consecuencias que ha generado como los pop ups, las ventas privadas o el mercado gris. En último lugar se presentarán, por un lado, varios aspectos de un mercado dinámico y globalizado y los efectos que tiene en el mercado del lujo; al mismo tiempo se discutirán los nuevos perfiles de consumidores de lujo y los hábitos de compra en el mundo online. Para finalizar, se termina exponiendo las principales conclusiones del estudio.

Como se ha visto, el mundo del lujo está cambiando enormemente desde un sinfín de perspectivas, y las empresas se están viendo obligadas a hacer frente a estos cambios para mantener la imagen de su marca y su valor.

EL LUJO EN LA ACUALIDAD

Lujo: concepto, características y categorías

Hay algo ambiguo en el lujo que lo convierte en un concepto atractivo para muchos y repulsivo para otros. Por un lado se considera algo valioso y placentero, mientras que por otro es sinónimo de despilfarro, frivolidad y vicio. Desde el punto de vista académico, el mercado del lujo presenta unas características propias inherentes a los productos de lujo que lo convierten en un sector cuyo estudio resulta considerablemente más difícil e inaccesible de lo que podría resultar cualquier otro sector. El primer problema que se plantea es el mismo concepto de lujo, qué criterios deben darse en un producto para ser considerado un bien de lujo, qué características lo definen y qué segmentos se podrían diferenciar dentro de esta categoría de producto. Por otra parte, el consumidor de lujo tiene un perfil específico que intensifica la dificultad del estudio. La obtención de información acerca de estos consumidores puede resultar costosa o en muchas ocasiones inaccesible. A continuación se pretende acotar estos conceptos sobre los que se trabajará a lo largo del trabajo de investigación, para permitir al lector una mejor comprensión de lo presentado.

Se hace necesario concretar el concepto de lujo para poder continuar el estudio, pero resulta difícil encontrar una manera de definirlo de manera completa y holística. En ocasiones se ha definido como lujo aquellas marcas cuya imagen no puede ser distorsionada por influencias externas, -incluyendo los esfuerzos de los competidores- sino todo lo contrario al contrario, puesto que una vez que se define una marca como verdaderamente de alta gama es ella la que influirá en la percepción de los consumidores y ningún tercero se atreverá siquiera a poner en entredicho si la marca es o no una marca de lujo. Si pensamos en Cartier, parece razonable pensar que un reloj de esta marca no se dejaría de considerar un producto de lujo simplemente porque Viceroy hiciera campañas de marketing en su contra. Es más, resultaría ridículo si lo

hiciera, puesto que no influiría de ninguna manera en la opinión que los consumidores, o la sociedad en general, tienen acerca de la marca. Pese a parecer un argumento razonable, no deja de ser poco concreto y objetivo. Por ello, para una consideración más académica con la que poder medir mercados, comparar ventas y establecer evoluciones, se podría tener en cuenta uno de los estudios más prestigiosos de la industria del lujo, el de la Fondazione Altagamma, cuya concepción de Mercado de Lujo se lleva aceptando desde los años 90. De acuerdo a este estudio, el mercado del lujo queda compuesto por 280 marcas de lujo personal de nacionalidades diversas y cuyas ventas son analizadas anualmente.

Cabe destacar una distinción entre las marcas de lujo y las marcas Premium, siendo consideraras estas últimas como aquellas que aproximadamente triplican el precio medio del producto de su categoría. Mientras todas las marcas de lujo son marcas Premium, no todas las marcas Premium entran en la categoría de lujo (Instituto de Empresa, 2012).

De acuerdo a un estudio llevado a cabo por el Observatorio de Mercado Premium y de Productos de Prestigio del IE, las características más relevantes que comparten los bienes de lujo serían las siguientes: (1) Calidad superior dentro de su categoría, muchas veces fundamentada en una historia y tradición artesanal (2) una estética identificable y que es el resultado de importantes inversiones en departamentos de creatividad y en proyectos de innovación, (3) Exclusividad, tanto en el sentido de su consumo como de su distribución, (4) Internacionalidad y (5) un perfil de sus consumidores con unos valores reconocidos como líderes de opinión (Instituto de Empresa, 2012).

A día de hoy existe una categoría de lujo o Premium para prácticamente todos los productos que se pueden encontrar en el mercado. Por ello, para acotar este mercado, se plantea la siguiente categorización de los productos de lujo personal en torno a cinco segmentos: cosméticos, moda, accesorios, joyería y relojería (Instituto de Empresa, 2012).

Atendiendo a los criterios previamente explicados, los bienes de lujo personal y Premium podrían quedar clasificados de la siguiente manera:

PVP por unidad	Producto de Lujo (€)	Producto Premium (€)
Cosmética	Más de 100	Entre 25 y 100
Moda	Más de 600	Entre 250 y 600
Accesorios	Más de 450	Entre 200 y 450
Joyería	Más de 900	Entre 100 y 900
Relojería	Más de 1.500	Entre 500 y 1.500

Fuente: Instituto de Empresa, 2012.

Perspectivas de futuro

Es evidente que no sólo existen retos en este mercado, puesto que también existe un amplio abanico de oportunidades en el sector, sin embargo, sería recomendable para las empresas de esta industria que se anticiparan a las dificultades a las que probablemente tengan que hacer frente.

El comportamiento del consumidor ha evolucionado en los últimos años y se ha convertido en un elemento complejo que debe ser analizado muy de cerca en el mercado. Se ha visto un incremento en la aparición de compradores de mercados emergentes así como un crecimiento de lujo experimental. Numerosos factores indican que es ahora el momento en el que las firmas de lujo deben adaptarse al nuevo concepto del lujo y a la transformación del consumidor global de lujo, tal y como se presentaba en la hipótesis inicial (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015).

En primer lugar se dice que, tras haber centrado su atención en el diseño como parte de la experiencia de compra desde 1980 hasta el 2015, en la próxima década las marcas globales deberán adoptar un enfoque hacia el consumidor, quien representa el motor de la compañía y es a su vez el generador de sus márgenes. Parece que la tendencia de aumentar el consumo de bienes de lujo para el año 2015 es mucho mayor de lo que ha sido hasta este año, amentando 13 pp. con respecto a la tendencia de 2014. Además, se espera un aumento en el número total de consumidores de lujo pasando de 390 millones en 2014 a 465 en 2021, destacando los estadounidenses como principal contribuyente al crecimiento futuro dentro de la categoría de Top Luxury, seguidos de los chinos, los europeos y oriente medio en último lugar (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015).

En las tablas que se muestran a continuación quedan resumidas las tendencias de actualidad de la industria del lujo; mientras algunas de las tradicionales todavía se aplican, otras nuevas entran en el mercado.

Tendencias tradicionales		
"Made in"	"Made in Italy"	Consumo exterior
El 80% de los consumidores consultan donde se han fabricado los productos	Italia es el país productor preferido	El 53% de los consumidores de lujo buscan un producto fabricado fuera de sus fronteras: clave para mercados maduros o emergentes

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015.

Cambios en la trayectoria					
Repunte de los valores externos	El boca a boca como influencia	Aumenta la importancia del mundo digital	Cambio en las tiendas	Distribución Multicanal	e-commerce y páginas web
Calidad, exclusividad, artesanía atemporalidad se mantienen pero aparecen otros como la visibilidad de la marca, la customización, estética adornada o la última moda	Se posiciona como mecanismo más potente, impulsado por las mejoras digitales	Lo digital se hace imprescindible con la presión del mundo online influyendo en un 62% del consumo total de bienes de lujo	Los escaparates están perdiendo relevancia con el aumento de las nuevas tecnologías (de un 39% a un 32%)	75% de los consumidores lo consideran importante frente a un 25% a quien no le importa	Para los consumidores online las páginas web son la primera opción de compra frente a otras plataformas

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015.

Nuevas tendencias		
Sostenibilidad	Reino Unido y EEUU como países "made in"	Dinamismo en los núcleos de la moda
Representa el 13% del valor de una marca con un aumento de 5pp. desde 2013	Reno Unido y Estados Unidos crecen en cuanto a su percepción como los mejores países productores de lujo	París mantiene el 1º puesto, NY se posiciona 2º, Londres se mantiene 3º y Milán cae al 4º. Además Dubai, Singapur y LA se ganan sus puestos

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015.

En cuanto a los ocho segmentos de consumidores detectados por BCG y Altgamma en el estudio, se han seleccionado tres de ellos como los más relevantes: El Absolute Luxurer el Mega citier y el Experiencer, representando el 24%, 15% y 13% del valor actual respectivamente.

CONTENIDOS

AUMENTO DE LA COMPETENCIA

Ventas privadas y Pop-Ups

Varios de los factores explicados previamente han llevado a las grandes firmas de lujo a verse obligadas a tomar medidas relacionadas con sus políticas de precios para evitar que nuevas marcas se llevaran su cuota de mercado. El aumento de oferta experimentado por esta industria ha provocado que hoy en día existan más competidores en el mercado, muchos de ellos ofreciendo calidades similares a precios menos elevados o precios igualmente desorbitados pero con algún añadido especial.

Algunas firmas tradicionales se han decantado por evolucionar ofreciendo nuevos atributos como se desarrollará más adelante, y otras han decidido reducir moderadamente sus precios tratando de no dañar su imagen. Puesto que una marca de lujo no considera la idea de ofrecer descuentos sin razón, ni llevar a cabo ofertas y promociones, han surgido nuevos canales de venta a modo de pop ups y ventas privadas.

Pop ups

Tras años de historia, muchas marcas de lujo tienen clientes fieles que les han seguido durante décadas. Sin embargo, se hace necesario conectar al mismo tiempo con nuevos clientes con perfiles más jóvenes. Los consumidores jóvenes compran de manera distinta a como se hacía en las generaciones previas. Les gusta comprar con compañía y buscan una experiencia única (Jones, 2014).

Los pop ups destacan en las firmas más recientes o en aquellas que se encuentran en periodos de transición. Cuando una firma está cambiando, necesita mantener el consumidor actual a la vez que se introduce en un nuevo segmento demográfico. Dado que la mayoría de situaciones de cambio presentan muchos frentes

abiertos, es preciso obtener información acerca de la dirección en la que se quiere orientar la marca además del repertorio de productos que más se va a demandar. Una tienda permanente no es por tanto la idea más apropiada dado que conlleva un riesgo mayor y no permite ser tan flexible como otros métodos. Sin embargo, al estar en contacto tan rápidamente con el público, un pop up muestra directamente lo que el consumidor valora y demanda, permitiendo a la firma adaptarse con agilidad. (Jones, 2014)

Hace ya dos años que Hermès decidió introducirse en estos nuevos canales de distribución para llegar a los consumidores más jóvenes. La firma alquiló dos espacios junto al famoso parque central de Nueva York, ambientó el espacio como si de una cena en un restaurante se tratara y decoró el ambiente con pañuelos, corbatas y accesorios de la firma; algunas de sus últimas colecciones se vendían casi cien euros más baratas. El pop up fue respaldado por la aplicación para nudos de pañuelo que la marca había lanzado recientemente, Silk Knots, para aumentar su impacto en los más jóvenes (Fitts, 2013).

Louis Vuitton se unió a la tendencia de los pop ups el pasado otoño, pero la firma francesa lo desarrolló en su propia tienda de Avenue Montagne en París. Vuitton quiso resaltar en esta ocasión su presencia en los viajes de sus consumidores por todas las partes del mundo, ofreciendo servicios de todo tipo como su Art of PACKING o la personalización de sus colecciones de viaje (Us.louisvuitton.com, 2014).

Ventas privadas

Se conoce como venta privada una modalidad de comercio electrónico que consiste en liquidar un stock de productos con grandes descuentos a través de una página web a la que los usuarios sólo pueden acceder mediante la invitación de otro miembro. La idea surgió a principios de los noventa. Hasta entonces solamente existían los saldos, un sistema que no tenía ningún tipo de consideración por las firmas de lujo, cuyo mantenimiento de la imagen les cuesta millones de euros.

En esencia se trata de una liquidación online de stocks de marcas de lujo, sin embargo, para que resulte más atractivo y exclusivo se le han incluido algunos añadidos. Una de las principales características es que, en principio, es necesario recibir una invitación de algún miembro para poder participar en estas ventas, así las marcas de

lujo consiguen mantener su imagen de exclusividad pese a estar vendiendo sus productos a precios bastante reducidos. Sin embargo, dada la proliferación de este canal de distribución cada vez resulta más fácil saltarse este paso. Otro aspecto característico es que por lo general las prendas están disponibles solamente unas horas o unos días para provocar la compra por impulso, además de ayudar a las firmas a conseguir transmitir a los consumidores esa sensación de oportunidad única y especial. (García, 2014)

Lo que en sus orígenes era una forma de venta online, con el tiempo se ha llevado a la calle. Tradicionalmente los consumidores se ponían en contacto a través de estas plataformas electrónicas con la empresa de venta privada, quien a su vez contactaba con las grandes marcas una vez que tenía cerrada la venta. Hoy en día también las propias marcas hacen secciones de venta privada en sus tiendas físicas (García, 2014).

Por ejemplo, en el famoso centro comercial de *outlets* de tiendas de lujo también se llevan a cabo ventas privadas unos días por cada cambio de temporada. El último evento tuvo lugar para la colección otoño-invierno 2014 y ofrecía un 20% adicional sobre un gran número de tiendas.

Otro caso algo más drástico es el de Louis Vuitton, firma que tiene por norma no unirse a las rebajas. La pregunta que surge inmediatamente después es qué hacen con todos los productos que no han sido vendidos. En primer lugar organizan ventas privadas, tan privadas que solamente los trabajadores de la marca pueden acceder a ella y comprar los productos verdaderamente rebajados, en ocasiones a precio de coste. Se realiza un registro de las unidades que cada trabajador compra para asegurarse de que ninguno de ellos las revende después, puesto que cada pieza tiene su número de referencia. Lo más llamativo tiene lugar una vez que la venta privada ha terminado, puesto que todos los productos que hayan sobrado se queman para evitar que inunden el mercado.

Falsificaciones y copias

Con frecuencia los consumidores tienen la posibilidad de comprar imitaciones o falsificaciones de productos de marca con gran facilidad. La Confederación

Internacional Antifalsificaciones estima en sus estadísticas que el volumen del comercio mundial de falsificaciones podría situarse en 1,3 trillones de dólares en 2015 (International AntiCounterfeiting Coalition, 2015). Se estima que los costes que ocasionan las falsificaciones para los Gobiernos y los consumidores de los países del G20 podrían ser superiores a los 125.000 millones de dólares cada año y a los 2,5 millones de puestos de trabajo (International Chambers of Commerce, 2014). En 2014 más de 3 millones de falsificaciones fueron incautadas por la Agencia Tributaria en España, que de haber llegado al mercado, habrían cosechado casi 153 millones de euros. Los falsificadores se ahorran, de hecho, 1.500 millones de euros, al no contar con costes de impuestos (Ministerio De Hacienda Y Administraciones Públicas, 2015). Es, por lo tanto, pertinente conocer cuál es la dimensión del problema y cuáles son las características del mismo en la economía para intentar actuar en consecuencia.

Según estudios acerca de la actitud del consumidor frente a las falsificaciones, las razones que pueden llevar a un consumidor a comprar productos falsificados podrían clasificarse en tres tipos: personales, del producto y del contexto (Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), 2014).

En primer lugar, uno de los factores que más ha influido es, por supuesto, la crisis económica internacional, dado que la disminución de la renta disponible genera una mayor tentación de compra de productos que desemboca en una demanda creciente de estos productos a medida que la situación económica se ha ido agravando. Por otro lado, la aparición de nuevos competidores a nivel internacional con capacidad de producción masiva, el acceso a mercados más desarrollados y la existencia de menores garantías de protección de propiedad intelectual, suponen un mayor riesgo de una oferta creciente.

Desde el punto de vista de los productos, la existencia de nuevos mercados más dinámicos, con menos costes de transporte y de transacción, ha permitido mejorar considerablemente la conexión entre oferta y la demanda.

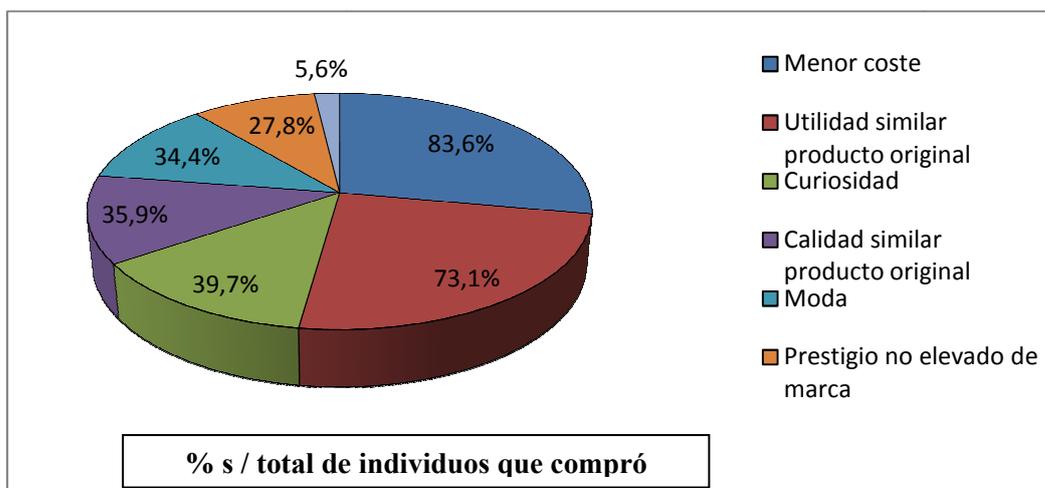
Por último, las características demográficas de la población podrían influir en la opinión de los consumidores sobre la compra de productos falsificados. Se ha observado una especie de efecto de contagio social; encontrarse cerca de grupos de población donde la compra de falsificaciones está relativamente aceptada, parece influir en la

percepción de otros individuos acerca de la compra de dichos productos. (Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), 2014)

En las siguientes tablas se muestra el consumo de falsificación en 2012 por ámbito (individuo y gente de su entorno) y el tipo de producto. Se observa que, dentro de las categorías analizadas en el estudio, cuatro de las cinco que ocupan los primeros puestos pertenecen al lujo personal. Adicionalmente, en la segunda tabla se observa que el principal motivo por el que los consumidores compran productos falsificados es que tienen un coste menor, por lo que el lujo se ve directamente afectado dado que sus precios siempre están muy por encima de la media.

% individuos que consumió falsificaciones y % que confirma que gente de su entorno cercano consumió		
	% Individuo	% Entorno
Artículos de vestir	8,5	23,3
Perfumería y cosmética	4,4	17,4
Marroquinería y complementos	4,4	16,3
Prendas deportivas	4,2	14,2
Calzado	3,3	11,8
Relojería y joyería	3,1	12,7
Equipos audiovisuales, fotográficos, ordenador y accesorios	1,3	6,7
Productos de limpieza	1,1	2
Otros	5,1	17,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), 2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), 2014)

Con la información presentada anteriormente, se vuelve a confirmar al hipótesis de partida planteada, puesto que se trata de un factor de importante carácter social, que infuirá en el mercado que se está estudiando. Como es de esperar, la compra de falsificaciones tiene consecuencias negativas que afectan a todos los ámbitos de la sociedad, desde la destrucción de puestos de trabajo, la contribución a la competencia desleal, hasta los riesgos sobre la salud pública debido a la baja calidad, puesto que calidad de los productos falsificados deja en muchas ocasiones bastante que desear. Además, también genera menores ingresos impositivos, el sustento de redes de crimen organizado o la exclusión social. (Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), 2014) Por último, resulta curioso que el 38% de los europeos cree que comprar productos falsos es un acto de protesta contra la economía de mercado y las grandes marcas Premium, y el 34% opina que permite realizar una compra inteligente. (Oficina de Armonización del Mercado Interior, 2015)

En la siguiente tabla se observa las cantidades de productos incautados y en la segunda el valor de los mismos. Se ha desglosado por categorías resaltando las que se incluirían dentro del lujo personal:

Distribución de las incautaciones por grupos de productos		
Ropa, calzado y complementos	545.000,00 €	17,68%
Perfumería, cosmética e higiene personal	152.000,00 €	4,93%
Gafas	138.000,00 €	4,48%
Bolsos y monederos	43.000,00 €	1,40%
Relojería	39.000,00 €	1,27%
Joyería	20.000,00 €	0,65%
Total productos de lujo	937.000,00 €	30,40%
Total	3.082.142,00 €	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Agencia Tributaria (Ministerio De Hacienda Y Administraciones Públicas, 2015).

Distribución de las incautaciones por valor de los productos incautados		
Relojería	78.000.000,00 €	51,00%
Textil, calzado y complementos	21.700.000,00 €	14,19%
Gafas	14.000.000,00 €	9,15%
Perfumería, cosmética e higiene personal	10.600.000,00 €	6,93%
Total productos de lujo	124.300.000,00 €	81,27%
Total	152.941.176,00 €	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Agencia Tributaria (Ministerio De Hacienda Y Administraciones Públicas, 2015).

Atendiendo a los resultados se observa una proporción muy elevada de los productos de lujo dentro de las falsificaciones incautadas en nuestro país durante el pasado año. Al ser los bienes con los precios más elevados del mercado, la tentación a comercializar con productos falsificados de este tipo es mayor.

No obstante, parece que impacto económico es mayor para la sociedad, agencias tributarias y los tribunales de justicia que para las propias empresas de lujo. Estudios realizados han observado que el 70% de los entrevistados afirmaban que el valor, la satisfacción y el estatus de las marcas de lujo originales no se veían afectados por la amplia variedad de falsificaciones. La mayoría incluso opinaba que las falsificaciones no influían en la intención de compra del comprador de marcas originales (Nia and Zaichkowsky, 2006).

Esta afirmación parece coherente si se entiende que un verdadero consumidor de lujo, no compraría nunca una falsificación como sustitutivo de un bien de lujo original. Siempre y cuando lo que se considere un consumidor objetivo para una firma de alta gama sea individuo exigente, capaz de valorar la calidad del producto, conocedor de la firma, que la respete y sepa distinguir los atributos de un producto original. Los consumidores que las grandes marcas buscan atraer se mantendrán fieles a la marca, comprando el producto original porque es lo que ellos entienden como lujo y lo que al fin y al cabo satisface sus necesidades. Por tanto, se podría pensar que aquellos

consumidores que compran falsificaciones no supondrán un descenso en los beneficios de las grandes compañías puesto que, por lo general, en caso de que no existiera un producto de imitación por 30 euros, no acudirían a las tiendas originales a comprar el modelo original por 2000 euros.

Sin embargo, lo que sí puede perjudicar a las firmas de alta gama es el deterioro de su imagen corporativa. La percepción de exclusividad de la marca se pierde cuando la cantidad de bolsos, relojes o accesorios de la firma aumenta en el mercado. El consumidor ya no se siente único llevando esa prenda por lo que quizá cambie de firma para su próxima compra. Además, la imagen que una marca puede estar tratando de transmitir a la sociedad puede verse distorsionada por el tipo de consumidor de sus productos falsificados. Una firma que trata de atraer consumidores de cierta clase social, con un gusto por lo exquisito y la elegancia, que van a combinar sus productos con otros de firmas similares en un entorno social determinado, verá truncadas sus aspiraciones si muchos individuos no pertenecientes a su público objetivo comienzan a consumir falsificaciones con el logo de su firma, distorsionando la imagen de exclusividad que en un principio se estaba tratando de trasladar a la sociedad.

Algunas de las grandes firmas que han conseguido ganar juicios contra el comercio de falsificaciones son Chanel, Hermès, o North Face, consiguiendo cuantiosas sumas desde los 60.000 de Burberry hasta los 686.000.000 dólares de Ugg, pasando por los 164.000.000 de Tory Burch.

El Mercado Gris

Parece que la preocupación de las grandes firmas por las falsificaciones no es tan alarmante puesto que la mayoría de medidas tomadas por estas marcas van dirigidas a acabar con otro mercado, el mercado gris. Se trata de otro tiburón, muy relacionado con el mundo de las falsificaciones pero que les afecta en mayor medida, dado que este sí tienen un impacto en sus consumidores objetivo.

Este tipo de comercio consiste en el flujo de mercancías que se realiza a través de niveles de distribución diferentes a los autorizados por los fabricantes o productores. A diferencia del mercado negro, las mercancías grises no son ilegales, si no que están

siendo vendidas fuera de los canales de distribución selectiva de las compañías y pueden no tener ninguna relación comercial con el productor de las mercancías.

Este comercio resulta cada vez más común en china, donde el 70% de los productos de lujo que se consumen proceden del extranjero. Los consumidores chinos gastan en el extranjero alrededor de tres veces lo que gastarían en sus ciudades (Boston Consulting Group, 2014). Los encargados de este negocio son conocidos en china como *daigous* y se promocionan a través de internet. Se trata de personas que viven fuera o que viajan al extranjero y adquieren artículos de lujo de manera que evitan pagar los elevados impuestos chinos. Una vez de vuelta en su país, lo venden a un precio superior obteniendo un beneficio considerable con los márgenes, incluso actuando en muchas ocasiones a demanda del comprador. En Taobao, una de las webs *online* más populares en China, hay unos 285.000 *daigous* procedentes de todo el mundo (Schmitz, 2015). La venta fuera del canal de distribución selectiva no implica, en sí misma, una infracción de la marca, salvo que perjudique a su imagen. La venta *online*, por tanto, no supondría una infracción del derecho de marca (Miranda, 2014).

Todos estos fenómenos que atacan a las grandes firmas han obligado a las compañías a desarrollar su ingenio en busca de estrategias que puedan contrarrestarlo. Por ejemplo, la forma que decidió Burberry para atacar al mercado gris consistió en unirse, en cierto modo, a él. La firma británica ha llegado a un acuerdo con la página web china Tmall, para abrir una plataforma online para la propia compañía (Miranda, 2014).

Chanel, por su parte, decidió el pasado 20 de marzo bajar el precio de alguno de sus productos hasta un 20%. En el comunicado que hizo a la prensa china, la firma francesa afirmaba que su intención era luchar contra el mercado de reventa en ese país al reducir las diferencias de precios entre distintos mercados como Europa, Estados Unidos o Asia (Expansión, 2015). Ni siquiera un mes después, el 4 de abril, Louis Vuitton siguió los pasos de Chanel, con una bajada de precios del 18% en el mismo país. Versace también está analizando la posibilidad de modificar sus precios en el mercado asiático (Modaes, 2015).

Por último, otro de los problemas con los que se encuentran las marcas es que algunos de esos vendedores intentan hacer pasar por verdaderos los productos

falsificados. El 20% de la economía de China proviene de las réplicas. Una estrategia para combatir las ha llegado de la mano de Louis Vuitton, que ha firmado un acuerdo con Alibaba para evitar la venta de falsificaciones de la firma en la web de e-commerce Taobao. Vuitton ganó el año pasado una demanda contra diversas webs de réplicas por dos millones de dólares. El caso lo llevó Stephen Gaffigan, abogado que ha intervenido en juicios similares con Chanel, Gucci, Tiffany & Co., Adidas y Abercrombie & Fitch (Miranda, 2014).

Las actuaciones llevadas a cabo por las compañías para hacer frente a estos últimos retos, conllevan en sí mismas un riesgo adicional por el que estas firmas no tenían que preocuparse hasta hace relativamente poco, se trata de la venta online. Este factor vuelve a corroborar la hipótesis inicial, mostrando un hándicap más para las empresas de la industria del lujo. Es un asunto que se desarrollará en los siguientes epígrafes del trabajo, puesto que supone una consecuencia del cambio de perfil del consumidor, pero que está muy ligado a lo presentado en los párrafos anteriores.

CAMBIOS EN EL MERCADO Y PERFIL DE CONSUMIDOR

A día de hoy, describir un producto como lujoso, ya no tiene el mismo significado que pudo haber tenido en el pasado. Ahora es necesario dar más significado a todo lo asociado con el lujo y las implicaciones que un producto o servicio de lujo tienen para el consumidor (Danzinger, 2015).

Los consumidores están familiarizados con los mismos expositores que desde hace años se encuentran en las tiendas, sin embargo, los negocios cada vez reciben menos visitas de los consumidores tradicionales y han de volcarse hacia las nuevas tendencias y en cómo capturar a los nuevos perfiles del consumidor del presente y el futuro. Cualquier marca de lujo, se encuentran con el reto de vender objetos o servicios que no son ni mucho menos esenciales, pero haciendo hincapié en la percepción del consumidor a través del diseño del espacio, y sabiendo trasladar al cliente que estás vendiendo un producto especial para alguien especial, las ventas pueden incentivarse gracias a estos motivadores emocionales. (Danzinger, 2015)

“Se tiende a pensar en el retail como un negocio orientado al producto, cuando en realidad se trata de un negocio entre personas, y es por eso que hay que centrar la atención hacia las personas: el cliente, los agentes de ventas y la interacción en sí” dice Danzinger.

Para apoyar su argumento acerca de la relevancia de lo emocional en la percepción que un individuo tiene, por ejemplo, de un escaparate, Danzinger se refiere al experimento del sociólogo Brian Wansink's que investigaba cómo la atmosfera puede alterar el modo en que un individuo percibe la realidad. Durante dicho experimento, el Dr. Wansink sirvió en cenas la misma comida con la única diferencia en que algunas de ellas la comida se presentaba en platos de papel mientras que otras se servían en porcelana china. Pese a que la comida fuera la misma, los sujetos se veían afectados por los aspectos externos y los elementos del entorno viendo alteradas sus percepciones.

En esencia, una estrategia de retail exitosa, se basa en un entendimiento de la marca, de sus consumidores, y de los motivadores de compra del cliente, como son las necesidades, el producto, las características, el poder adquisitivo y lo más importante, las emociones. (Danzinger, 2015)

En la adquisición de bienes de lujo, no hay una necesidad real para adquirir un collar nuevo por 15000€ o un pañuelo de seda por 8000, pero la compra está motivada por las emociones, y en muchas ocasiones va de la mano de algún tipo de celebración. Esto hace plantearse que, si la compra bienes de lujo está tan íntimamente ligada al aspecto emocional, sería conveniente para las empresas de lujo apelar al deseo de los consumidores, en lugar de buscar sus necesidades o incluso crearles dichas necesidades, hay que provocar el deseo.

Relacionando el deseo con el experimento del Dr. Wansink, se puede pensar que dicha provocación es más fácil de alcanzar en un ambiente donde los consumidores se sientan conectados con las piezas y puedan interactuar con ellas a través de expositores atractivos en un ambiente agradable y cautivador. De este modo además, el individuo tiende a permanecer más tiempo en la tienda, por lo que resulta más probable que se decida a comprar el producto.

Para ejemplificar su argumentación, Danzinger destaca la firma de joyería Doyle & Doyle y su nuevo local de Nueva York. Doyle & Doyle, explica, tiene distribuidos

sus productos a lo largo de una galería en la que limita la exposición de sus piezas por motivos de estética y seguridad, para atraer a sus consumidores. Utilizando este estilo de galería, el establecimiento lleva al visitante a interactuar y a moverse a lo largo del espacio. Los dependientes se consideran a sí mismos guías de una exposición más que vendedores, y saben transmitirlo a los clientes, quienes se sienten conectados con ellos y con el espacio en el que se encuentran, afirma Danzinger. La convergencia de todos los aspectos de la estrategia de Doyle & Doyle se ve reflejada en el enfoque de la marca hacia la creación de una experiencia única basada en la promoción de una joyería vintage de una manera moderna.

Pese a que el efecto de internet y las redes sociales se trata en profundidad en un capítulo próximo, se observa una relación con el tema que se ha estado explicando en las líneas anteriores que sería interesante destacar. Parece que las estrategias del retail deberían dar un vuelco en nuestros días y enfocarse hacia la parte humana de la venta, dejando en segundo plano el enfoque de producto. Sin embargo, el cara a cara ya no es la única manera a través de la que se puede llevar a cabo esta interacción. La experiencia online es igualmente importante dado que cada vez más consumidores se adentran en el mundo de la compra online a través de búsquedas en páginas web y las interacciones con las redes sociales. (Danzinger, 2015)

Es obvio que los servicios personales que puede ofrecer un showroom digital no están al nivel de los que el cliente puede beneficiarse en las tiendas físicas, sin embargo, las páginas web de marcas de lujo reciben cada vez más visitas de clientes que quieren obtener información adicional acerca de los productos que les interesan, o simplemente quieren consultar previamente el catálogo de las próximas colecciones. Esta tendencia no implica que por lo general también prefieran ir físicamente a la tienda y probar el producto ellos mismos antes de realizar la compra (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

A través de las páginas web y las redes sociales, el consumidor tiene conocimiento suficiente sobre el producto cuando va a la tienda, sabe cuáles son sus características, si es tendencia o si se ha quedado anticuado y en muchas ocasiones, hasta el precio. Por este motivo cuando un cliente entra en la tienda no hay que venderle el producto en el que él ya está interesado, sino que hay que actuar sobre sus emociones. No es por tanto el producto lo que hace a una marca especial, sino que es en las

personas donde reside la autenticidad y donde se transmite al cliente el sentimiento de estar comprando algo único y especial (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

En este aspecto entra en juego la psicología siempre inherente en las estrategias de marketing.

Cambios geográficos

En segundo lugar, hay que entender que la geografía también ha evolucionado y a día de hoy se hace necesario centrar las estrategias en áreas mucho más concretas, considerando de manera única no sólo países diferentes sino las propias ciudades. Muchas de las marcas líderes están revisando sus estrategias de marketing para alinearlas con los cambios producidos en factores macroeconómicos, políticas gubernamentales, y desarrollo de nuevos gustos y tendencias. (Organización Mundial del Comercio, 2014)

Las estrategias de marketing requieren un estudio previo del mercado en concreto para poder dirigirse individualmente a los consumidores de cada región, puesto que ya no sirve replicar la estrategia de un país en otro. Hay expertos que hablan incluso de centrarse en ciudades más que en países enteros (Fondazione Altgamma & Boston Consulting Group, 2015). Esto se hace aún más delicado en el mercado del lujo, donde el cliente tiene un perfil más exigente y donde la importancia de la experiencia de compra es máxima.

Las ciudades como foco de atención

No sería razonable pensar en el mundo del lujo sin tener en cuenta los enormes escaparates de Los Champs Elysées de París, las grandes firmas de la prestigiosa Fifth Avenue de Nueva York o las delicadas boutiques de Christian Louboutin y Rolex en la Via Monte Napoleone de Milán.

Parece que no hay duda de que, en cuanto se trata de hacer exitoso un producto de lujo, el punto de partida se centra en las principales ciudades; un fenómeno cada vez más acentuado debido a los impactantes datos proporcionados por diversos estudios que se han realizado en los últimos años acerca del crecimiento futuro del mercado del lujo.

De hecho, se dice que casi dos tercios del crecimiento económico tendrá lugar hasta 2025 estará liderado las 600 principales ciudades del mundo. Dentro de las 25 ciudades más contribuyentes a dicho crecimiento, 21 se encuentran en países emergentes. (McKinsey & Company, 2014)

Actualmente resulta más eficaz centrar los esfuerzos de marketing en unas estrategias a nivel de ciudades más que a nivel de países. Sin embargo, es preciso dirigir los recursos a las áreas geográficas donde estos vayan a tener un mayor impacto y devolver mayores rentabilidades, puesto que crecimiento económico no es sinónimo de crecimiento en la industria del lujo. Para ello, BCG ha previsto la demanda de lujo local en ciudades de todo el mundo, junto con importante información y análisis relevantes para las marcas. (Boston Consulting Group, 2014)

Parece haber una fuerte tendencia continuada por parte de las principales empresas de lujo a invertir en países del este. Para lograr una buena implementación de estas estrategias de internacionalización, las marcas deben estar dispuestas a enviar sus mejores recursos junto a estas iniciativas asiáticas, allí donde estén surgiendo las tendencias de crecimiento. Este hecho requiere destacar un importante matiz acerca de la diferencia cultural que se puede encontrar en países del continente asiático, que al ser tan particular y diferente a la cultura occidental, ha de tratarse con sumo cuidado.

Sería por ello recomendable encontrar un contacto local, empresa o particular, experto en el lugar donde se quiera desarrollar la marca de manera que la empresa tuviera una orientación adecuada sobre cómo llevar a cabo su estrategia expansiva y lograr sus objetivos con éxito. En este aspecto, se podrían considerar las nuevas innovaciones en modelos de negocio alternativos. Las empresas se benefician de nuevos enfoques que difuminan las líneas entre la competencia y la colaboración, que fomentan la apertura y acogen los cambios culturales. Las marcas de lujo ven necesario asumir estos cambios forjando relaciones más sólidas con los distribuidores. Una posible forma de conseguirlo podría ser a través de las joint ventures o mediante la presencia en internet, como han hecho varias marcas líderes (McKinsey & Company, 2014).

Ralentización del crecimiento en China: nuevas ciudades emergentes

Es generalmente conocido el rápido crecimiento de las principales metrópolis de lujo como Londres, Nueva York, París o Milán, pero existen otros agentes clave que

están emergiendo en la actualidad y suponen una importante parte del crecimiento previsto hasta 2025.

Desde hace más de una década se ha oído hablar mucho del boom del continente asiático, y de China más concretamente. Muchas de las ciudades de las costas del este de China como Beijín, Hong Kong o Guangzhou, han crecido asombrosamente convirtiendo a China en uno de los países líderes en el consumo de bienes y servicios lujo (Schmitz, 2015).

No obstante, durante los últimos dieciocho meses una serie de factores –algunos esperados, y otros no tanto- se han combinado de manera que el ritmo de crecimiento se ha visto ralentizado. China ha pasado de ser una mina de oro a un mercado lleno de dificultades operativas para las grandes firmas. (Schmitz, 2015)

Las últimas cuentas anuales de muchas marcas de lujo internacionales han sido considerablemente más pobres. Sus ingresos han crecido de manera muy moderada y sus beneficios se han reducid. En algunos casos como Prada, los resultados han sido más dramáticos dado que, en el tercer trimestre de 2014 anunció un 44% de descenso en sus ingresos frente a una caída en ventas de un 5,6% desde 2004 hasta 2012. Las ventas de las firmas de lujo extranjeras crecieron a una tasa anualizada del 25%, lo que situó a China como el quinto mercado más grande de bienes de lujo, detrás de Estados Unidos, Japón, Italia y Francia. Basándose en esas cifras, muchos analistas confiados previeron que a finales de 2020 China habría sobrepasado a los Estados Unidos ocupando el primer puesto de la lista. Aún hay tiempo para que esas predicciones lleguen a cumplirse, pero la caída en ventas que comenzó en 2013 hace que aparezca bastante más complicado (Schmitz, 2015).

La pregunta es pues, qué es lo que ha originado esta situación. Las respuestas son variadas en función de quién sea preguntado y en base a qué quiera contestar.

Los altos ejecutivos de las firmas de lujo atribuyen la caída en las ventas a las medidas anti-corrupción y anti-ostentación del presidente Xi Jinping, que han disuadido a la población china de consumir bienes de lujo (Schmitz, 2015).

Además de los factores políticos, las firmas de lujo se han visto obligadas a adaptarse a los cambios en las tendencias de comportamiento del público chino. Los

chinos ya no están dispuestos a pagar los precios desorbitados que pagarían hace unos años, y esto está en gran medida influido por las políticas de fijación de precios que las compañías han venido adoptando. El aumento del perfil de nuevo rico en China ha llevado a un fuerte crecimiento de los viajes internacionales, lo que ha generado que el aumento en el consumo de lujo por la población china no se limite a las fronteras del país, sino que aumente también en el extranjero, dejando ver el diferencial de precios entre China y el resto del mundo (Schmitz, 2015).

Durante años, la práctica habitual de la de la industria consistía en aumentar el precio entre un 25 y un 40 por ciento sin tener en cuenta los impuestos, alrededor de un 70 por ciento si se incluyeran. Este diferencial sobre el resto de productos vendidos en China, superaba con creces la tasa de inflación del país. Esta diferencia de precios ha conducido al mercado gris del que se hablaba anteriormente, y llevará tiempo reducir gradualmente la diferencia de precios. Para ello existen dos opciones: la primera opción consistiría en llevar a cabo una dramática bajada de precios como hicieron Chanel y Louis Vuitton hace dos meses; o bien por otro lado, desarrollar una categoría de producto más asequible que conste de nuevos productos a precios más bajos. En este punto es donde marcas como Tiffany , Coach o Tory Burch entran en juego con su estrategia de productos de primera calidad bien diseñados a unos niveles de precio más asequibles. (Schmitz, 2015)

El último aspecto que convierte a China en un país menos atractivo de lo que se pensaba hasta hace poco más de un año, es el cambio en el gusto de los consumidores. También impulsado por el movimiento contra la corrupción, el gusto del público chino ha evolucionado desde la marca más ostentosa hacia el gusto por los diseños más sutiles. Esto supone un riesgo para las principales marcas marcas, en cuanto a que podría presentar una oportunidad de mercado para los recién llegados industria creativa, como es el caso de la marca Shinola. (Schmitz, 2015)

En resumen, la demanda de productos de lujo en China no se está desvaneciendo, a pesar de los problemas y desafíos señalados anteriormente. No obstante, los obstáculos que se han creado no son, desafortunadamente, temporales. Está claro que el mercado chino está evolucionando, por lo que es imperativo que los buenos modelos de negocio de lujo tomen nota y se adapten al cambio de los tiempos. (Schmitz, 2015)

Pese a que hay tendencias globales que afectan a todas las categorías del lujo, también existen factores particulares de cada segmento que influyen de manera diferente en cada uno de ellos. McKinsey ha desarrollado una guía a la que ha llamado “LuxryScope city guide” en la que las firmas pueden encontrar datos y proyecciones estadísticas sobre las diversas categorías de lujo.

Parece que de cara al 2025, el crecimiento del mercado del lujo se abre paso en nuevos países emergentes en todas sus categorías. Las estimaciones dicen que el peso del crecimiento de la moda de lujo en estos países pasará de menos de un 10% en 2005 a un 32% en 2025. Al mismo tiempo, en las categorías de bebidas espirituosas y cosméticos de belleza los países emergentes habrán duplicado sus cotas situándose en un 44 y 47 por ciento respectivamente. Esto implica que habrán crecido tres veces más rápido que los mercados maduros.

Otro aspecto a destacar, relacionado con la importancia de centrarse en las ciudades, es que cuanto menos básico es un producto, más tiende su crecimiento a situarse en las grandes poblaciones. Siendo los productos de lujo los menos básicos por excelencia, su consumo será llamativamente superior en las principales ciudades del mundo. Entre las nuevas ciudades que ocuparan puestos en la lista de las ciudades más lujosas del mundo se encuentran Dubai, Beijing, Hong Kong, Tianjin, Rio de Janeiro, Guangzhou, Chongqing y Shenzhen. Será necesario estar pendiente de la evolución de las ciudades Chinas, que pueden volver a retroceder si continúan las tendencias de los últimos dieciocho meses. Por último, resulta imprescindible no olvidar que el crecimiento varía según el precio, el estilo y la categoría. Por ejemplo, la moda femenina está dominada por las capitales tradicionales de la moda como París, Milán o Nueva York; las bebidas espirituosas tienen mejor acogida en América y el cuidado de la piel se concentra sobre todo en el continente asiático (McKinsey & Company, 2014).

La ralentización del crecimiento en China ha dejado al descubierto un mercado potente e innovador con un crecimiento económico y demográfico muy superior a la media mundial. India, hasta ahora, había quedado a la sombra de China. Sin embargo, el crecimiento de la clase media urbana está provocando crecimientos de dos dígitos en el tamaño del mercado del lujo medido por la cifra de negocios del sector, con tasa interanual aproximadamente del 18% (Santacruz, 2015).

Dentro del mercado del lujo en la India, cabe destacar el sector de la joyería y los productos de oro con una demanda altísima debido al uso masivo de oro y plata para las celebraciones familiares y eventos sociales. Además, al igual que en China, el precio del oro en la India es considerablemente superior al de Londres, alrededor de dos o tres dólares superior por onza. “Tal fue demanda de oro a mediados de 2013, que el Gobierno tuvo que tomar medidas restrictivas sobre las importaciones de oro –un impuesto del 10% a las importaciones y la obligación de reexportar el 20% del oro importado– para detener la sangría de divisas que se estaba produciendo con un déficit por cuenta corriente que alcanzó máximos históricos en el 7% del PIB” afirma Santacruz.

Otra de las ciudades más prometedoras es Dubái, en palabras de la famosa maquilladora británica del mundo de la moda, Sheida Babareza “No hay límite de dinero que puedas gastar. Cuando te mudas aquí desde Europa te das cuenta de lo mucho que cuesta el lujo y de lo importante que es para ellos. Ves logotipos de marcas todo el tiempo; así, en un determinado momento, sientes la necesidad de conseguirlas para estar a la altura” (Abad, 2015).

Estar al tanto de las últimas tendencias en ciudades emergentes y mercados maduros es imprescindible para las empresas del lujo. De nuevo se ve respaldada la hipótesis inicial, dado que hace años quizá era suficiente con ocupar las principales calles de París o Milán, y estar en la Fashion Week de Nueva York, pero a día de hoy los cambios son constantes y las grandes firmas deben seguirlos muy de cerca para no quedarse atrasadas.

Conglomerados globales: pérdida de la esencia del lujo

Otro tema interesante es el de la formación de grupos globales de empresas de la industria del lujo, y la pérdida de la esencia del lujo que dichos conglomerados han causado.

Hace años, el lujo era algo disponible únicamente para la alta aristocracia, para una parte de la sociedad muy cerrada y concreta. Ofrecía una historia de tradición, calidad superior y una experiencia de compra muy mimada y cuidada. Hoy, a pesar de que la calidad sigue manteniendo sus altos niveles y que la experiencia de compra se cuida al detalle, parece que no es suficiente. Muchas marcas nuevas se han ido sumando

a las marcas tradicionales, y la globalización y el dinamismo social han empujado a estas empresas a cambiar sus estrategias de desarrollo. Ahora la mayoría de estas empresas son grandes multinacionales que facturan cifras desorbitadas al año, centradas en crecer, aumentar su visibilidad, en el marketing, todo ello dirigido a seguir aumentando sus beneficios (Thomas, 2008).

Debido a la avaricia corporativa, la globalización y la concesión de licencias de marca excesiva a través de diversas líneas de productos, los pequeños talleres familiares que fabricaban productos exclusivos para los clientes de élite han desaparecido junto con el arte, calidad y servicio personalizado asociado con estos artículos. Según Thomas, la única distinción entre el lujo y bienes comercializados en masa ahora puede ser el logo, lo que impulsa a su vez el precio. A pesar del entorno con fines de lucro actual, Thomas apunta que debido a estos cambios, están brotando continuamente pequeñas nuevas empresas que ofrecen artesanía para servir a pequeños nichos de consumidores cuyas necesidades se han dejado de ver satisfechas por las grandes firmas. Sin embargo, la autora también cuestiona cuánto tiempo pasará hasta que estas empresas sucumban a la tentación de los grandes beneficios asociados con la producción en masa y el consumismo (Thomas, 2008).

La dirección que han tomado grandes firmas de lujo como Prada, Gucci o Burberry en las últimas dos o tres décadas “cuyo único objetivo es buscar la rentabilidad”, quizá no sea la más indicada. En su libro, Thomas describe los orígenes de las grandes casas europeas y detalla la transición desde aquellos momentos hasta nuestros días, donde las fusiones entre firmas y las creaciones de grupos de empresas para conseguir producción y distribución en masa están al orden del día. Según Thomas, este fenómeno ha provocado una disminución del caché de los bienes y servicios de lujo, convirtiéndolos en algo al alcance de cualquiera que pueda pagarlos, perdiendo el glamour que podrían tener años atrás. En palabras de la autora, la industria del lujo “ha sacrificado su integridad, ha rebajado el valor de sus productos, difuminado su historia y timado a sus consumidores” (Thomas, 2008).

Opiniones como la de Dana Thomas junto con las de todos los periodistas que han comentado su obra - The New York Times Book Review, New York Post, The New York Time o Newsweek - hacen que parezca conveniente para las firmas de la industria

del lujo prestar atención a estas nuevas opiniones que se están gestando en la sociedad, de manera que puedan adelantarse a los efectos que podrían tener sobre sus marcas.

Una firma que no ha sucumbido a la presión de formar parte de uno de los gigantes de la industria del lujo es Hermès, la firma de moda, marroquinería, belleza y decoración más exclusiva y cara del negocio. Ninguno de sus modelos Kelly o Birkin baja de los 5000 euros y cada uno de estos bolsos es el resultado de una treintena de horas de trabajo de un solo artesano. Hermès es todavía un objeto de deseo para el magnate francés Bernard Arnault, propietario del grupo LVMH, quien fracasó en su intento de incluir la firma en su grupo de manera hostil el pasado 2010. Hermès es, junto con Chanel, la última compañía de lujo que se ha logrado mantener independiente de los tiburones del sector - LVMH, Kering, Richemont y una serie de fondos de capital árabe especializados en especular con las escasas y muy rentables firmas de la industria. Tanto Hermès como Chanel pertenecen a una sola familia; la primera firma es propiedad de los descendientes de su fundador, el alemán Thierry Hermès, mientras que Chanel pertenece a los invisibles Wertheimer. (David, 2014)

Expertos opinan que el valor de un bien de lujo reside en lo que este representa más que en lo que realmente es, y lo que representa está constituido por las tácticas de marketing y publicidad que la empresa desarrolle. El marketing resulta por tanto una herramienta fundamental para todas estas firmas a la hora de luchar por aumentar su cuota de mercado, sus márgenes, su reconocimiento y visibilidad mundial (Geck, 2008).

Quizá sería deseable que las grandes firmas consideraran si las estrategias influidas por la globalización y orientadas a formar parte de conglomerados globales que coticen en bolsa son realmente las que más les benefician, o si por el contrario debería redirijan la mirada a sus orígenes en busca de la esencia de su marca y que les llevó a convertirse en lo que son.

Cambios en la cultura

El cambio cultural nos lleva a otro de los retos que toda empresa de alto standing debe afrontar a día de hoy. Tradicionalmente los productos de lujo se diseñaban sólo para algunos pocos, la elite. Sin embargo, a día de hoy el lujo ya no queda reservado a los ricos y la elite, puesto que en nuestros días la riqueza y los ingresos no son los

únicos criterios para definir a las clases. El motivo de compra de los consumidores ha cambiado drásticamente durante los últimos 20 años, con consumidores que compran productos de alta gama no solamente para satisfacer su necesidad de impresionar los demás si no para satisfacer su propia identidad. (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015).

Recientemente se está detectando también un nuevo segmento de consumidores de lujo, aquellos que están dispuestos a pagar un precio superior por un producto socialmente responsable. Cada vez existen más personas preocupadas por los problemas ambientales y sociales que tratan de vivir en armonía respetando la naturaleza. Sus valores se ven trasladados a su vida diaria y por tanto, a sus hábitos de compra. Esto también es aplicable a los consumidores de productos de alta gama, aquellos que podrían denominarse consumidores de lujo sostenible, entendiendo por este término la compra meditada, de manufacturación artesanal, la belleza de los materiales naturales producidos mediante prácticas que respetan el medio ambiente y la vida de los animales. (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015)

El Eco Lujo:

La pérdida de la esencia del lujo de la que se hablaba en epígrafes anteriores, está muy relacionada con el nuevo movimiento del Eco Lujo o Lujo sostenible. El fenómeno de la masificación de la riqueza y la moda, han conducido a un uso intensivo de los recursos, y el impacto en el medio ambiente se multiplicó alarmando a la sociedad.

Cada vez más firmas pertenecientes a la industria del lujo se han dado cuenta de la importancia que los consumidores otorgan a una producción sostenible y las prácticas socialmente responsables. El lujo sustentable consiste en volver la mirada a la esencia del lujo, dejando de lado la compra por impulsos y la producción en masa en busca del respeto por lo social y lo ambiental. Como se ha dicho, la preocupación por el cuidado del medio ambiente y los problemas sociales va en aumento, y esto afecta a las marcas de lujo en tanto a que los valores personales acerca de la sostenibilidad van de la mano del consumo. Un descenso en el consumo como consecuencia de los valores y creencias de los consumidores, supondría la ruina para aquellas empresas que no cumplieran con los requisitos esperados por este tipo de individuos.

Los consumidores del lujo han dejado paso a un nuevo segmento, aquellos que están dispuestos a pagar un precio superior por un producto socialmente responsable. La innovación y el espíritu emprendedor de las marcas de lujo juegan un papel importante a la hora de arriesgarse y reinventarse. Muchas de las grandes marcas ya se han introducido en esta nueva tendencia del lujo sostenible, obteniendo resultados más que positivos. A continuación se presentan algunas de las iniciativas más exitosas de los últimos años aprovechando el auge del Eco Lujo.

BottleTop

La fundación BottleTop fue creada en Reino Unido en el año 2002 por Cameron Saul y su padre Roger (fundador de la marca de lujo inglesa Mulberry) a través de una colaboración con los diseños de Roger. El producto clave de la campaña fue un bolso fabricado a base de tapones de botellas reciclados provenientes de África junto con el cuero europeo de Mulberry. El diseño fue un éxito total en la prensa de moda internacional, lo que generó un aumento de la tasa de empleo y la implantación de proyectos por la educación en África. Años más tarde, el co-director de la marca, Oliver Wayman, encontró un material de aluminio ultraligero procedente de Brasil, a partir del cual se creó un nuevo diseño en “crochet metálico” que volvió a generar una nueva ola de publicidad internacional. Hoy en día la fabricación de este modelo ayuda a mantener un nivel de vida adecuado a muchas familias de artesanos en Brasil.

A raíz del éxito de la fundación, Oliver Wayman y Cameron Saul deciden en 2012 crear The Bottletop Fashion Company. La compañía trabaja con música y arte contemporáneo para levantar fondos de ayuden al mantenimiento de la fundación inicial. Actualmente, la fundación lleva a cabo proyectos de educación que tratan temas delicados de salud en adolescentes como el VIH, el abuso de drogas y embarazos no deseados, en diversas zonas del mundo como Malawi, Mozambique, Rwanda, Brazil y Reino Unido (Bottletop, 2015).

IOU

EL Proyecto IOU produce prendas únicas hechas a mano en fábricas con artesanos en la India. Los valores de autenticidad, transparencia y singularidad, son lo que caracteriza a la marca, responsable tanto con la sociedad como con el medio ambiente.

IOU tiene sus orígenes en el año 1920 a raíz un acto de protesta pacífica en la India liderado por Mahatma Gandhi. Sus tejedores son capaces de producir 50 millones de metros de tela al día, sin malgastar energía y todo a partir de algodón natural cultivado localmente. IOU trata de luchar contra la mecanización de los procesos, que según la firma, llevan al desempleo, la contaminación, la pobreza y la pérdida de la singularidad individual. El proyecto de IOU busca poner en contacto a través de internet a tejedores artesanos, diseños europeos y compradores que buscan prendas únicas de producción sostenible. Dado que cada prenda es única, IOU permite a sus consumidores realizar un seguimiento de la fabricación de sus encargos, desde su concepción como tejido y durante todo el proceso de elaboración. IOU se sirve de internet para realizar todas sus operaciones, eliminando intermediarios y defendiendo que las grandes tiendas de lujo no son necesarias, puesto que suponen un sobrecosto que es soportado en última instancia por los consumidores. El conjunto de historias de cómo se crea un producto, de las personas involucradas en su fabricación y de los clientes que lo han comprado, se comparten en la plataforma online de la red social de e-commerce que el proyecto IOU ha desarrollado. Según la compañía, esta plataforma que sirve de nexo entre todas las partes involucradas, es la esencia del proyecto puesto que trata de unir los valores de la marca con personas de todo el mundo que los comparten (Iouproject, 2015).

El sistema de crecimiento que IOU ha llevado a cabo es totalmente online. Desde su propia web anima a particulares a convertirse ellos mismos en vendedores. Les facilitan herramientas web para que creen sus portales donde podrán colgar las prendas que elijan desde la web original. Cada particular puede reservar hasta 20 prendas, sin necesidad de moverlas físicamente, de cuyas ventas obtendrá desde un 20% hasta un 12.5% dependiendo de la rapidez con la que les den salida con un máximo de tres semanas. Una vez que el vendedor ha conseguido recaudar 1.000 euros, pasa a la categoría de PRO Trunk Show Host en la que puede reservar hasta 50 prendas, disponer de ellas por tiempo ilimitado y disfrutar de una comisión del 20 de manera permanente. De este modo, la firma no ha dejado de crecer, obteniendo en 2013 un premio como Marca Líder en el Ethical Fashion Forum (Iouproject, 2015).

Como estas dos compañías, muchas otras han conseguido introducirse en el mercado del lujo a través del fenómeno del Eco Lujo. La comparación de estas nuevas marcas con las firmas de lujo tradicionales, puede llevar a los consumidores a crear una

percepción negativa de las mismas, quedando estas como compañías capitalistas, caprichosas, contaminadoras y centradas en la búsqueda de la rentabilidad y crecimiento como único objetivo. La solución que muchas de ellas han desarrollado es conseguir sellos de calidad como el de Positive Luxury, que garanticen que sus firmas son también socialmente responsables.

Positive Luxury

Positive Luxury es una empresa creada en 2011 por Diana Verde Nieto, líder del Foro Económico Mundial y creadora de la consultora de sostenibilidad Clownfish, junto con Karen Hanton, fundadora de toptable.com. Para que una empresa consiga este sello, debe superar con éxito un análisis que realiza un consejo de expertos en los campos de sostenibilidad y responsabilidad social, quienes verifican la información proporcionada por la empresa. Una vez que estas han entrado a formar parte de la familia de Positive Luxury, las empresas son revisadas anualmente para asegurarse de que siguen cumpliendo las características que le permitieron conseguir este sello de distinción (Positiveluxury.com, 2015).

Son muchas las compañías que se han dado cuenta de la importancia de demostrar a los consumidores que ellas también se preocupan por el mundo en el que viven. Cabe destacar gigantes del lujo como Dior, Céline, Louis Vuitton, Valentino, Marc Jacobs, Loewe, Gucci, Givenchy, Fendi, DKNY o Balenciaga entre otros. A continuación se muestran las empresas galardonadas con el sello Positive Luxury atendiendo a varias categorías:

Contra los trabajos forzados y la explotación infantil		
Se aseguran de que sus proveedores tienen políticas preventivas contra los trabajos forzados o la explotación infantil		
DKNY	Christian Dior	Céline
Balenciaga	Fendi	Gucci
Loewe	Marc Jacobs	Givenchy
Louis Vuitton		

Prácticas sociales y medioambientales		Consideración de otros factores	
Tiene conocimiento sobre las prácticas medioambientales y sociales de sus proveedores		Tiene en consideración factores sociales y medioambientales durante sus procesos de diseño	
Valentino	Louis Vuitton	Balenciaga	Gucci
Christian Dior	Céline Loewe		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Positive Luxury

Louis Vuitton, Christian Dior, Marc Jacobs, Fendi, Céline y Givenchy pertenecen al grupo LVMH, quien Según Positive Luxury está tomando diversas medidas para proteger tanto a las personas como a nuestro planeta, minimizando el consumo de agua, energía y la emisión de gases de efecto invernadero. Además, todos los espacios en los que opera el grupo están cuidadosamente diseñados para integrarse perfectamente con su entorno. LVMH también ha puesto en marcha operaciones que facilitan la recuperación de sus residuos, equipando todas sus áreas de producción con contenedores de reciclaje selectivo y formando desde 2003 a todos los empleados de las empresas del grupo en la importancia de su utilización. Además, Louis Vuitton sigue su política de las 5Rs, que consiste en Reducir emisiones de CO₂, Renovar, Reciclar, Reducir, Revisar y Reparar. Entre sus actividades de RSC, Louis Vuitton colabora desde hace años con SOS Childrens Village, La cruz Roja y The Climate Project. La reducción del consumo de energía por tonelada de producto fabricado por Christian Dior permite combinar los beneficios económicos y efectos menores sobre el medio ambiente. Gracias a esta reducción, el consumo de energía Parfums Christian Dior se redujo de 14,2 MWh en 1999 a 8,6 en 2003 MWh por tonelada de producto fabricado (Positiveluxury.com, 2015).

Por su parte, Gucci y Balenciaga pertenecen al grupo PPR quién está estableciendo nuevos estándares en la práctica la sostenibilidad y prácticas de negocios en los sectores de venta al por menor de lujo, deporte y estilo de vida. PPR se compromete a tener conocimiento de las prácticas ambientales y sociales de sus proveedores y les exige que cumplan las normas internacionales del trabajo, así como una remuneración digna. PPR también ha tomado medidas para reducir los gases de efecto invernadero, el uso del agua y los residuos junto con el seguimiento de los

productos químicos tóxicos. Los factores sociales y ambientales son considerados durante el proceso de diseño, el packaging es principalmente reciclable y que tienen como objetivo proteger y apoyar a las comunidades locales de las áreas donde operan sus empresas. Desde 2011, el grupo incluye también PPR Home, un nuevo departamento operativo compuesto por expertos internacionales para apoyar sus marcas con un servicio completo en la sostenibilidad. En 2010 Gucci lanzó un nuevo envase de un papel certificado FSC (Forest Stewardship Council), disponible en sus 284 tiendas repartidas por todo el mundo. La firma también se ha comprometido a reducir sus emisiones de CO₂ y trata de alcanzar sus objetivos mediante la implementación de una serie de medidas en sus tiendas que les permite reducir su consumo de energía (instalación de detectores de luz, reducción de la potencia de iluminación, la reducción en la iluminación innecesaria, etc.). Por último, Gucci también va a trabajar en la optimización de su logística cambiando su flota de vehículos menos contaminantes (Positiveluxury.com, 2015).

Otras firmas han optado por tomar ellas mismas acciones de cara a adaptarse a la tendencia del Eco Lujo, como es el caso de Estella McCartney. En su web corporativa, dentro de un área denominado *sustainability*, se pueden encontrar numerosos videos que ilustran las iniciativas de la diseñadora en relación al giro que ha tomado su marca de cara a la concienciación social sobre el lujo responsable, o lo que en la firma llaman Eco Fashion. Estella McCartney afirma que, en todo su proceso productivo, trata de actuar siendo un 60% más responsable con el medio ambiente. Para animar a sus compradores a continuar con esta tendencia una vez que el producto ha salido de la tienda, la firma ha desarrollado la campaña “clevercare”. Esta campaña consiste en incluir en las prendas una etiqueta con la palabra “clevercare” para que el consumidor piense antes lavarla el modo más eficiente de hacerlo, como reducir la temperatura del agua o secar las prendas al aire libre. De este modo se ahorra energía, a la vez que se consigue que las prendas duren más, por lo que se frena en cierta medida el consumismo descontrolado. Otra iniciativa es la utilización de madera procedente de proveedores con acreditación de sostenibilidad en la decoración de todas sus tiendas. Además desde 2013, la firma ha desarrollado un nuevo material, el Eco Alter Nappa que presenta un recubrimiento de base de aceite vegetal en más del 50%, un recurso natural renovable a diferencia del petróleo que se utilizaba con anterioridad en el uso de productos sintéticos. Como pionera entre las marcas de lujo, Estella McCartney destaca por ser la primera marca en

introducir en su colección de otoño 2014 una lana de producción sostenible y que garantice un cuidado de los animales. Estas iniciativas junto con muchas otras se encuentran a disposición del consumidor en su web oficial, con videos donde la propia diseñadora y otras expertas del mundo de la moda de lujo como Diane von Furstenberg o Anna Wintour, denuncian aspectos de actualidad relacionados con la concienciación sobre sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, y apoyan movimientos como el Clean by Design (Stella McCartney, 2012).

Nuevas tecnologías y Mundo digital

La sociedad actual se ve inmersa en el mundo de las nuevas tecnologías, pareciendo imposible concebir una vida sin tener acceso a ellas.

Durante los últimos años, los consumidores de todo el mundo y de cualquier tipo de mercado están cambiando sus hábitos y su forma de buscar información acerca de los productos y servicios en los que están interesados. Los medios de comunicación tradicionales ya no reciben la misma atención que hace 10 años y por tanto la efectividad de la publicidad emitida a través de ellos se ha visto enormemente mermada. A día de hoy, una persona que está viendo la televisión y ve que su película ha sido interrumpida por un paquete de anuncios, tiende a dirigir su atención a su smartphone, tablet u otro aparato electrónico para entretenerse. En consecuencia, los anuncios que se están emitiendo en dicho momento no reciben la misma atención que podrían recibir hace unos años (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Por otro lado y como es de esperar, el consumidor se adapta a los nuevos tiempos y aprovecha las nuevas tecnologías y los servicios que estas ofrecen para hacer sus vidas más fáciles y cómodas buscando, en definitiva, solucionar sus necesidades con la mayor rapidez y efectividad posible. Hoy en día, asumimos que en internet podemos encontrar toda la información que estamos buscando de manera fácil, rápida, accesible y además gratuita. La mayoría de las búsquedas acerca de bienes de lujo se realizan a través de los dispositivos móviles, a pesar de que finalmente las compras online puras tienen lugar a través de ordenadores y portátiles (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Consecuentemente, el descenso del interés que los consumidores tienen por los medios de comunicación tradicionales junto con la creciente incorporación de los dispositivos móviles e internet a sus vidas, pone de manifiesto la necesidad de las

empresas, y más concretamente de sus departamentos de marketing, de enfrentarse al gran cambio en la manera que los potenciales compradores demandan información sobre productos y servicios. Las estrategias de marketing más tradicional se verán sustituidas por otras metodologías del siglo XXI más innovadoras.

Las marcas de lujo siempre han sido un poco más reticentes a posicionarse en los canales digitales, pero poco a poco y en vista de las previsiones de los próximos años, han visto la oportunidad de negocio que se esconde tras ellos y el gran potencial de las plataformas sociales. (Jiyoung Kim and Ko, 2012)

Una de las principales ventajas que ofrece posicionarse en plataformas online, es conocer la reputación social que tiene la empresa en el mercado (marca social). Esto se consigue mediante un análisis de las menciones que hay de una marca en cada uno de los mercados y en qué tipo de ámbito y conversaciones se habla de ella. Gracias a la información obtenida, las empresas podrán diseñar unas estrategias de marketing más efectivas dependiendo de los colectivos a los que tengan pensado dirigirse. En función de ello, desarrollarán distintos tipos de contenidos y plataformas de actuación (Jiyoung Kim and Ko, 2012). El Social Media Marketing, desarrollado en los próximos capítulos, ha sido clave para esta relación bilateral entre las firmas y los consumidores.

Cambios en el comportamiento del consumidor.

El cambio de las relaciones humanas, va íntimamente ligado al mundo digital tratado previamente. Cabe destacar las plataformas móviles y las aplicaciones, que están teniendo un fuerte impacto en las preferencias de compra de los consumidores, sobre todo en las de los más jóvenes. Estas aplicaciones están facilitando a los consumidores del lujo acercarse a sus marcas, y van dejando anticuadas las formas tradicionales de publicidad que, a pesar de ser un complemento necesario, ya no son suficientes por ellas mismas (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Para que una empresa pueda dirigirse de manera eficaz es imprescindible que conozca bien a sus consumidores. Es vital que las firmas de lujo conozcan a sus consumidores y lo que estos están buscando en su experiencia de compra. De este modo, podrán ofrecerles una experiencia personalizada que transmita satisfacción al consumidor, compromiso por parte la firma y fidelización a la marca. Según Pam Danzinger, presidenta de Unity Marketing, el fracaso de las marcas de lujo en

identificar sus consumidores potenciales podría desanimar a los consumidores que si serían verdaderos clientes a comprar en determinadas tiendas al sentir que no pertenecen a ellas.

Hoy en día los súper ricos no son los únicos que lideran el crecimiento de esta industria. Aunque sin duda siguen jugando un papel principal, la mayoría de los consumidores actuales son los llamados “prósperos” según la consultora Bain&Co. incluyendo en esta categoría aquellos con una renta anual superior a los 180.000 dólares (The Dilenschneider Group, 2015).

Existe una variedad de opiniones sobre el número de categorías de consumidores de lujo dependiendo de qué criterios se tienen en cuenta. Mientras BCG y Altagamma (Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, 2015) consideran ocho categorías, Leo Burnett (Burnett, 2014) defiende que se pueden resumir en cinco principales. La categorización de Burnett es la ms extendida entre los expertos, y deja el mercado del lujo dividido de la siguiente manera:

El experto, quien se siente atraído por las marcas con historia, tradición, y un lujo refinado que perdura. El buscador de estatus, son aquellos impulsados por el consumismo y a quienes les gusta mantenerse al día con las últimas tendencias. El creativo, son aquellas personas que consumen lujo como medio de autoexpresión y descubrimiento personal. Lo que están buscando son productos de lujo y experiencias con un elemento no convencional. El altruista, se trata de una nueva tipología de consumo emergente que quiera disfrutar momentos de lujo con la conciencia tranquila. Ese tipo de consumidor aprecia marcas que son socialmente responsables y sostenibles con el medio ambiente. El Splurger, estos consumidores sólo consumen lujo en ocasionales puntuales como como celebraciones o aniversarios dado que sienten que el lujo es un placer, no un estilo de vida. (Burnett, 2014)

Búsqueda de la satisfacción personal

En los últimos años se ha observado una tendencia de crecimiento de otro tipo de perfil del consumidor, aquel que se interesa por un lujo enfocado a experiencias adaptadas a sus preferencias y necesidades particulares, y que con la compra de un bien de lujo busca su satisfacción personal (Gupta, Walter and Su, 2015).

Gran parte de esta tendencia se satisface mediante lo conocido como “lujo experimental”, sin embargo, el presente trabajo se centra en el lujo personal por lo que el lujo experimental quedará pendiente de estudio en próximos trabajos.

Otro modo de satisfacer las necesidades personales del consumidor es mediante el proceso de compra del propio producto. El diseño de las tiendas, la atención del personal y en general, el bienestar del cliente durante todo el proceso de compra debe estar cuidado al detalle. “Se tiende a pensar en el retail como un negocio orientado al producto, cuando en realidad se trata de un negocio entre personas, y es por eso que hay que centrar la atención hacia las personas: el cliente, los agentes de ventas y la interacción en sí” dice Danzinger. La opinión de Danzinger queda reforzada teniendo en cuenta que el 45% de los consumidores que acuden a las tiendas ya han consultado los productos online, por lo que es innecesario presentarles el producto de nuevo. (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013)

En esencia, una estrategia de retail exitosa, se basa en un entendimiento de la marca, de sus consumidores, y de los motivadores de compra del cliente, como son las necesidades, el producto, las características, el poder adquisitivo y lo más importante, las emociones. Sería conveniente para las empresas de lujo apelar al deseo de los consumidores, en lugar de buscar sus necesidades o incluso crearles dichas necesidades, hay que provocar el deseo.

Actitud ante la compra online

El consumidor también está cambiando en cuanto al modo de realizar las compras. Hasta hoy, la presencia de las marcas de lujo en internet no era tan relevante, puesto que la experiencia de compra de un producto de alta gama aporta gran parte del valor de la adquisición. Sin embargo, el crecimiento del comprador online durante la pasada década se ha disparado. Internet se ha convertido en el medio más influyente para los consumidores, donde discuten activamente sus opiniones en foros y círculos de opinión. Se siguen las tendencias a nivel mundial, y las novedades más recientes se diseminan en cuestión de segundos a través de la red.

Por este motivo, las marcas de lujo que quieran continuar siendo relevantes, han de encontrar un lugar para ellas en el mundo online. Será necesario trasladar la estética de la marca a sus páginas web para crear vínculos online-offline con sus clientes y

llevar el aspecto humano de su marca al mundo digital, invitando a sus clientes a formar parte de él (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Por otro lado, las grandes firmas también deberían reorientar sus estrategias en cuanto a los hábitos de compra de sus consumidores. Los efectos de las nuevas tecnologías digitales son un aspecto de vital importancia.

En el tiempo en que vivimos, se hace necesario encontrar respuesta a la incógnita de cómo conciliar la búsqueda de exclusividad con un mercado cada vez más global y en constante diálogo.

Tradicionalmente las grandes firmas de lujo no han querido introducirse en el mundo digital, puesto que gran parte del valor que sus firmas aportaban se encontraba en la experiencia de compra del consumidor. Para estas marcas, parece imposible transmitir todos sus valores a través de una pantalla, sin contacto personal alguno. Las fronteras entre los patrones de ventas tradicionales y los digitales se están volviendo cada vez más difusas. Las marcas de lujo se ven obligadas al competir en el e-commerce y tomar conciencia de todo el abanico de canales que queda disponible para alcanzar a sus consumidores. Las marcas necesitan aumentar su compromiso social con sus consumidores y reforzar el apoyo a sus productos y servicios.

El E-Luxury es una oportunidad para que las Marcas de Lujo innoven y se distingan. Como dice Duke Greenhill, fundador de la agencia Greenhill+Partners, “es una oportunidad para democratizar las marcas más exclusivas. Eso sí, hay que tratar de no restarle valor. Por ejemplo, lo hemos contemplado con acciones como The Art of Trech de Burberrys, The Art of Packing, de Louis Vuitton o la serie de films Inside Chanel para conocer la historia de sus productos”.

Con el número de consumidores de lujo triplicado en los últimos veinte años, parece que todos los días podemos encontrar titulares y noticias acerca de los nuevos hábitos de los consumidores, de sus estilos de vida y de las crecientes compras en el mundo online.

Por supuesto, muchas de las grandes compañías de lujo prefieren ser fieles a sus raíces e ideales, confiando en que el valor de su imagen de marca les va a mantener como hasta ahora ajenos a las olas de novedades del mercado. Sin embargo muchas

otras grandes han decidido que ya es hora de adaptarse a estos cambios, como es el caso de como Burberry o Chanel. Esta última ha llegado a un acuerdo con la aplicación de venta de bienes de lujo Net a Porter donde incluirá parte de su próxima colección de joyería. Burberry por su parte, ha acordado con la página web china Tmall vender parte de sus colecciones como medida para frenar el crecimiento del mercado gris.

Numerosos estudios refuerzan la opinión de que la presencia online es crucial para las empresas del mercado del lujo, dado que los comportamientos de compra están cambiando casi tan rápido como la tecnología (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

En 2013, las interacciones digitales generan directamente más del 13 por ciento de las ventas de lujo fuera de línea e influyeron otro 28 por ciento de las ventas. Las ventas en línea puras se duplicaron llegando al cuatro por ciento del total del mercado, creciendo el doble de rápido que el mercado de lujo global. Si las tasas de crecimiento actuales se mantienen durante cinco años, las ventas anuales de lujo en línea podrían llegar a los 20 millones de euros o incluso más (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

Hoy en día, cuando un consumidor llega a la tienda, ya conoce ampliamente el producto, sus características e incluso su precio, gracias a aplicaciones como *Hermès Silk Knots*, la nueva aplicación para Iphone y Ipad lanzada por Hermes el pasado febrero. La experiencia de compra debe estar orientada al cliente dejando de lado el enfoque en los productos. Las oportunidades, y también los riesgos, son enormes. Las marcas que lleguen a sus compradores con las experiencias y la información adecuadas en el momento adecuado ganarán una mayor cuota de crecimiento y superarán a sus competidores. Sin embargo, las marcas que no mantengan el ritmo de comportamiento y las preferencias digitales de sus clientes se quedarán atrás. Aquellas empresas cuyas experiencias online sean poco claras o de calidad inferior, pueden difuminar su imagen de marcas y destruir valor. No obstante, maximizar del impacto digital no es tan simple como la construcción de un mejor sitio web o el envío de varios mensajes vía Twitter (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Asimismo, más del 45% de las compras de bienes de lujo están influidas por lo que los consumidores han encontrado en internet. Además, para este tipo de consultas

de ocio más de la mitad de las búsquedas se harán a través de teléfonos móviles en lugar de ordenadores. A pesar de que las compras puramente online representan solamente un 4%, estas están creciendo el doble de rápido de lo que lo hace el sector en su totalidad, esperando que llegue a un 6% en 2017 (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

Los factores que más influyen en los consumidores a la hora de comprar online son la rapidez y la comodidad, además de la posibilidad de comparar una mayor cantidad de precios y variedades. Es cierto que muchos compradores pueden mostrarse reacios a comprar bienes tan caros a través de internet, prefiriendo acercarse a la tienda; sin embargo, muchos de ellos si compararán precios y modelos online antes de dirigirse al punto de venta. (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

Las oportunidades que representa el internet para las grandes firmas son incalculables. La facilidad para actuar de manera global les ha permitido romper con una de las reglas de oro del sector. Solía decirse que una empresa necesita por lo menos treinta años para consolidarse como una marca global, mientras que hoy en día, gracias a internet, ese periodo de tiempo se ha reducido a cerca de 18 meses. Sin embargo, al mismo tiempo puede presentar una amenaza para muchas compañías, aquellas que en su momento pensaron que no les iba a resultar necesario incorporarse en el mundo online y continuaron con sus estrategias de crecimiento tradicionales. Estas empresas tienen que soportar actualmente altos costes fijos a causa de las recientes aperturas, costes que podrían haberse ahorrado introduciéndose en el mercado de internet a tiempo (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

En cuanto a las redes sociales, parece que no han tenido un gran impacto en los consumidores de lujo. Menos de uno de cada tres consumidores utilizan las redes sociales para mostrar sus opiniones, y menos del 3% de esos comentarios son negativos. (McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, 2013).

Marketing digital y Social Media Marketing

El crecimiento del marketing digital está cambiando el modo en que las marcas interactúan con sus consumidores. Las firmas tradicionales deben ser conscientes de que, o bien incluyen en sus actividades esta nueva tendencia o quedarán desplazadas por las nuevas compañías. Entre las estrategias de marketing digital más actuales, habría

que destacar especial interés por aquellas orientadas al Social Media. Esto es, un tipo de comunicación bidireccional que les permite interactuar en red con el cliente o cliente potencial, de manera que se hace posible compartir información y opiniones. Para ello se utilizan herramientas basadas en la comunicación, la participación, los contenidos de valor, la viralización, la interacción, la analítica entre otros. El uso de sitios web como Facebook o Twitter se ha expandido a prácticamente todas las marcas de la moda de lujo y se consideran ya una herramienta dentro del mundo del marketing. (Jiyoung Kim and Ko, 2012).

Una de las preguntas más comunes en lo referente al marketing digital es por qué se debería invertir en él si su ROI (Return on Investment) no es tan grande. La respuesta ofrecida por Chris Moody, director creativo de Wolff Olins, es que el marketing digital implica un cambio en la forma de pensar y no solamente un cambio en los medios. En su opinión, se debería mirar más al retorno de la interacción que en el retorno de lo invertido. Puesto que se están construyendo lazos con consumidores que continuarán en contacto con la empresa durante al menos 25 años, las interacciones que ofrece el social marketing entre consumidor-empresa son muy valiosas (Moody, 2015).

Es complicado introducirse adecuadamente en el Social Media, pero una vez conseguido, los resultados son de los más gratificantes. Se debe iniciar con el montaje de un equipo adecuado dado que interactuar en las redes sociales requiere un nivel de conocimiento y servicio al cliente acorde con los valores fundamentales de la marca. Según Moody, el Social Media no es el marketing de las plataformas sociales, sino un modo de iniciar una conversación. Una vez que la comunicación está abierta, todo fluye con mayor facilidad. Es importante destacar también la importante evolución en la toma de decisiones del marketing estratégico digital, pasando de un Social Media a un Social Business. Hoy en día las empresas no sólo buscan tener presencia online, si no que aprovechan el auge de estos mercados para recabar información sobre las distintas tipologías de consumidores interesados en su marca. De esta manera, generan sinergias uniendo la información contenida en sus CRMs junto con los hábitos de comportamiento digital observados en sus consumidores. Así, sabiendo cual es el perfil de los miembros de sus comunidades online, sus temas de interés, sobre qué con quién y cómo se comunican.

Dado que lo habitual no es adquirir bienes de lujo diariamente, se plantea otra cuestión a tratar: ¿cuál es la frecuencia adecuada con la que comunicarse con los consumidores? Puesto que una de las principales ventajas del marketing digital es la cantidad de datos que se generan, el Social Marketing, o en este caso el Social Business, deja de lado las tradicionales newsletters y se dirige al cliente con información personalizada y dirigida a sus gustos e intereses personales. La clave reside en transmitir información con menor frecuencia, pero que la información que se transmita esté pensada, cuidada y personalizada (Moody, 2015).

Por otra parte, los móviles son hoy en día algo más que Social Media y aplicaciones. Se está estudiando cómo conseguir interactuar con el cliente a través de sus smartphones cuando entran a visitar una tienda. Una de las innovaciones más recientes son los llamados “beacons”, unos pequeños aparatos que lanzan información a los smartphones que se encuentran en las proximidades (Moody, 2015).

Llegado este momento, es razonable cuestionarse si estas iniciativas tecnológicas no resultan intrusivas para el consumidor. Moody defiende que, aparentemente, el marketing digital solo existe cuando hay tecnología; sin embargo, en su opinión solo funciona adecuadamente cuando está basada en una interacción entre personas, y más aún cuando se trata de marcas de lujo que tratan de cautivar nuestras emociones (Moody, 2015).

Con el creciente interés de las marcas de la moda de lujo en aportar valor a los consumidores, la utilización del Social Media se ha convertido en un medio adecuado no sólo para mantener a los clientes antiguos ofreciéndoles información personalizada, sino para atraer a nuevos clientes cross-shoppers a través del Social Media. Puesto que la competitividad entre las marcas de lujo es cada vez más intensa a causa de la creciente variedad de alternativas para los consumidores, la prometedora prosperidad de las marcas parece estar en riesgo en el medio-largo plazo. Por este motivo, ahora más que nunca, el consumidor ha de verse como un activo de inmenso valor para la empresa que debe ser cuidado y entendido hasta el extremo. Si se ha visto que el MSM llega a los consumidores de manera directa y efectiva, resulta evidente la necesidad de las empresas que compiten en este sector anticipándose a las demás marcas, lo que aportará un valor adicional a sus consumidores.

Conclusión

En primer lugar, cabe destacar que queda confirmada la hipótesis planteada inicialmente. Tal y como se anunciaba al principio del trabajo, el mercado del lujo es una industria extraordinariamente atractiva en la que un considerable número de empresas estarían interesadas en competir. No obstante, pertenecer a esta industria no es un negocio tan fácil como puede pensarse a priori, y el cambio de actitud hacia la toma de medidas innovadoras ha sido notable en muchas de las primeras marcas.

A lo largo de los diferentes capítulos se ha visto que las empresas de la industria del lujo tienen que adoptar nuevos canales de distribución como los pop ups o llevar a cabo ventas privadas, pese a que su conducta habitual era no hacer saldos ni descuentos para preservar la exclusividad imagen de marca.

Muy drástica ha sido la actuación de Louis Vuitton y Chanel al bajar sus precios en torno al 20% en el mercado chino, pero sirve para mostrar la criticidad de poner freno al mercado gris en este país. Probablemente otras empresas del sector tomen medidas similares en los próximos meses.

También se ha observado la importancia de considerar los cambios geográficos, el enfoque hacia las ciudades, la necesidad de prestar atención constantemente a las ciudades emergentes y a las que nunca pasan de moda. Las grandes firmas deben ser prudentes con sus inversiones en China, dada la ralentización de su crecimiento, sin dejarse llevar a ciegas por las buenas predicciones de hace unos años. Tampoco se debe pasar por alto del impacto de los conglomerados y la percepción de la pérdida de la esencia del lujo, considerando si es conveniente formar grupos de empresas o mantener su marca única.

Otra de las principales dificultades que se han demostrado en el trabajo es el cambio en el perfil de los consumidores de lujo. A las empresas de la industria del lujo ya no les sirve dirigirse a sus consumidores como lo han hecho tradicionalmente. Hasta ahora, las grandes marcas tenían unos clientes fieles, a los que conocían muy bien y sabían qué es lo que demandaban. En el trabajo se ha visto como hoy en día eso ya no

es suficiente, puesto que hay nuevas tendencias en la sociedad, nuevas formas de pensar y nuevos segmentos de consumidores.

La forma de comunicarse con el cliente es también un punto a considerar. El enfoque tradicional en el producto ha de evolucionar a un enfoque hacia la propia persona. Se ha visto que los consumidores buscan mucho más el factor emocional cuando realizan sus compras, puesto que ya conocen el producto de antemano. Este aspecto está íntimamente relacionado con la adaptación de las nuevas tecnologías y el mundo online. Se ha dicho que el consumidor ya conoce el producto antes de llegar a punto de venta físico, y esto se debe en gran medida a la cantidad de información que hay en internet acerca de todos estos productos. Por otro lado, parece que hay que potenciar las emociones del consumidor cuando este se dispone a realizar la compra, y sin embargo esto resulta mucho más complicado cuando la relación no es cara a cara sino a través de plataformas digitales.

Estos factores representan por tanto un hándicap social y cultural adicional. Quizá es el mayor riesgo para estas empresas, principalmente por el rechazo inicial que mostraron a introducirse en el mundo online. Sin embargo, como se ha explicado previamente, si se consigue aprovechar todas las ventajas que ofrece el marketing digital, se puede transformar esta dificultad inicial en fuente de información muy valiosa. Para ello será necesario que las grandes firmas trasladen la estética y valores de la marca a sus plataformas digitales para crear vínculos con sus clientes y llevar el aspecto humano de su marca al mundo online, invitando a sus clientes a formar parte de él.

Pese a todos los retos que se ha mostrado que afectan las marcas de la industria del lujo, existen también importantes razones para motivarles a hacerles frente y seguir compitiendo en el sector. Un aumento en la tendencia de crecimiento de la industria de 13pp. respecto a 2014, un movimiento anual de 1,3 billones de € y el número de consumidores previsto para 2021 situado 465 millones, son factores que, unidos a una situación económica mundial apuntando cifras positivas, no pueden ser pasados por alto. No obstante, si es cierto que para lograr mantenerse en esta industria con éxito, las grandes firmas del sector deben tomar medidas estratégicas para no verse importunadas por las dificultades de los cambios sociales.

BIBLIOGRAFÍA

Abad, P. (2015). Dubái, la meca del lujo. *El País*. [online] Available at: http://elpais.com/elpais/2015/01/06/eps/1420550767_173268.html [Accessed 7 May 2015].

Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca), (2014). *La actitud del consumidor frente a las falsificaciones*. [online] pp.3-4, 14. Available at: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Estudios-Articulos/2013_06_10_La_actitud_del_consumidor_ante_las_Falsificaciones.pdf [Accessed 18 Apr. 2015].

Boston Consulting Group, (2014). *Shock of the New Chic: Dealing with New Complexity in the Business of Luxury*. [online] Available at: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_retail_shock_new_chic_dealing_with_new_complexity_business_luxury/ [Accessed 10 Mar. 2015].

Bottletop, (2015). *About*. [online] Available at: <http://bottletop.org/pages/about> [Accessed 4 May 2015].

Burnett, L. (2014). *An introduction to the luxury profiler*. [online] Londres. Available at: <http://www.atelier-lb.com/workspace/uploads/files/introduction-to-the-luxury-pro-4feb287d6d51b.pdf> [Accessed 18 May 2015].

Danzinger, P. (2015). *Iniciativas de la cultura y el arte del oro: tendencias, técnicas y transparencia*.

David, H. (2014). LVMH Boss and Hermès Family in Pact. *New York Times*. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2014/09/04/business/international/lvmh-and-hermes-strike-deal-to-end-shareholder-dispute.html?_r=0 [Accessed 16 Apr. 2015].

Expansión, (2015). Chanel baja un 20% el precio de sus productos en China. [online] Available at:

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2015/03/20/550be88bca4741d3218b4574.html> [Accessed 29 Mar. 2015].

Fitts, R. (2013). Do luxury brands need pop-up shops?. [Blog] *Luxury Daily*. Available at: <http://www.luxurydaily.com/do-luxury-brands-need-pop-up-shops/> [Accessed 23 May 2015].

Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group, (2015). *True Luxury Global Consumer Insight*. [online] Milán. Available at: <http://www.bcg.it/documents/file181201.pdf> [Accessed 16 Feb. 2015].

García, R. (2014). El Éxito de la venta privada. [Blog] *venmas.com*. Available at: https://www.venmas.com/venmas/boletin/colaboraciones/el_exito_de_la_venta_privada [Accessed 24 May 2015].

Geck, C. (2008). *Kirkus Reviews*. [online] Available at: <http://www.barnesandnoble.com/w/deluxe-dana-thomas/1101456171?ean=9781615594962> [Accessed 17 May 2015].

Gupta, A., Walter, Z. and Su, B. (2015). *Risk profile and consumer shopping behavior in electronic and traditional channels [An article from: Decision Support Systems*. pp.20-25.

Instituto de Empresa, (2012). *Relevancia de la Red para el Consumidor de Productos Premium y de Lujo*. [online] p.6. Available at: <http://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/InformeEncuestaenlaRed.pdf> [Accessed 14 Mar. 2015].

International Anti-Counterfeiting Coalition, (2015). *COUNTERFEITING STATISTICS*. [online] Washington DC, p.1. Available at: <http://www.iacc.org/counterfeiting-statistics> [Accessed 23 Apr. 2015].

International Chambers of Commerce, (2014). *Modelo de cuantificación del impacto de la falsificación de productos en el valor de la empresa*. [online] p.95. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000567> [Accessed 14 Apr. 2015].

Iouproject, (2015). *I OWE YOU stories. Europe. India. Weaver. Unique fabric. Artisan. Design.* [online] Available at: <http://iouproject.com/stories/> [Accessed 7 May 2015].

Jiyoung Kim, A. and Ko, E. (2012). *Impacts of Luxury Fashion Brandâ€™s Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention.* pp. Volume 1, 164-171.

Jones, S. (2014). Nicholas Kirkwood uses pop-up shops to increase global retail footprint. [Blog] *The luxury daily.* Available at: <http://www.luxurydaily.com/nicholas-kirkwood-uses-pop-up-shops-to-increase-global-retail-footprint/> [Accessed 19 Apr. 2015].

Louis Vuitton sigue los pasos de Chanel con una bajada de precios del 18% en China. (2015). *Modaes.* [online] Available at: <http://www.modaes.es/backstage/20150408/louis-vuitton-sigue-los-pasos-de-chanel-con-una-bajada-de-precios-del-18-en-china.html> [Accessed 14 Apr. 2015].

McKinsey & Company, (2014). *Apparel, Fashion & Luxury Group.*

McKinsey & Co. & Fondazione Atagamma, (2013). *Digital Luxury Experience: Keeping up with changing customers.* [online] Available at: http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/sites/default/files/pdf/Digital_Luxury_Experience_2013.pdf [Accessed 4 Apr. 2015].

Ministerio De Hacienda Y Administraciones P ublicas, (2015). *La Agencia Tributaria intervino m as de tres millones de productos falsificados en 2014.* [online] Available at: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Notas%20Prensa/2015/AEAT/18-02-15%20NP%20Falsificaciones.pdf> [Accessed 17 Apr. 2015].

Miranda, D. (2014). Falsificaciones y el mercado gris de la moda. *Vanitatis, El Confidencial.* [online] Available at: http://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2014-06-02/falsificaciones-y-el-mercado-gris-de-la-moda_137346/ [Accessed 20 Apr. 2015].

Moody, C. (2015). *What does the rise of digital marketing mean for luxury brands?.*

Nia, A. and Zaichkowsky, J. (2006). *Journal of Product & Brand Management*. MCB UP Ltd, p.486.

Oficina de Armonización del Mercado Interior, (2015). *Estudios y Herramientas del Observatorio Europeo de las Vulneraciones de los DPI*. [online] p.8. Available at: <http://www.seimed.eu/vlx/assets/documents/uploaded/EVENTS/871/public/ObservatorioES.pdf> [Accessed 20 May 2015].

Organización Mundial del Comercio, (2014). *Informe sobre el comercio mundial 2014*. [online] pp.44-46. Available at: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf [Accessed 8 Mar. 2015].

Positiveluxury.com, (2015). *Positive Luxury - Brands to Trust*. [online] Available at: <https://www.positiveluxury.com/> [Accessed 8 May 2015].

Santacruz, J. (2015). India, el nuevo centro del lujo mundial. *The Luxonomist*. [online] Available at: <http://www.theluxonomist.es/2015/03/31/india-el-nuevo-centro-del-lujo-mundial> [Accessed 16 May 2015].

Schmitz, J. (2015). *Chinese Luxury Market: A Changing Business Environment*. [online] Available at: <https://www.janpatrickschmitz.org/chinese-luxury-market/> [Accessed 18 May 2015].

Stella McCartney, (2012). *Sustainability*. [online] Available at: <http://www.stellamccartney.com/experience/en/stellas-world/sustainability/> [Accessed 26 May 2015].

The Dilenschneider Group, (2015). *Luxury Goods Industry*. [online] Chicago, pp.1-4. Available at: http://www.dilenschneider.com/files/march_2015/Luxury_Consumer_Trend_Report_1st_Quarter_2015.pdf [Accessed 18 Apr. 2015].

Thomas, D. (2008). *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*.

Us.louisvuitton.com, (2014). *News By Louis Vuitton: L'AVENTURE POP UP STORE*. [online] Available at: <http://us.louisvuitton.com/eng-us/articles/l-aventure-pop-up-store> [Accessed 24 May 2015].