

## **GRADO: Marketing**

**Curso 2022/2023**

# **Nuevos enfoques para el marketing de la moda de lujo: la Generación-Z y los nuevos escenarios de compra y consumo**

Autora: Naia García Carrasco

Directora: M<sup>a</sup> Gloria Aparicio De Castro

**Bilbao, a 23 de junio de 2023**



# ÍNDICE

<b>Resumen/Abstract</b> .....	5
<b>Palabras clave</b> .....	5
<b>PARTE I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>PARTE II: CONTEXTO Y FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA EL LUJO</b>	
<u>Capítulo 1. La industria de la moda de lujo: situación y perspectivas en su propuesta de valor</u>	
1.1. Introducción .....	7
1.2. Aclarando conceptos: lujo, premium y otros términos .....	7
1.3. El lujo como propuesta de valor de la industria .....	10
1.4. La propuesta de valor del lujo con perspectiva de evolución histórica .....	11
1.5. La moda: parte esencial de la industria del lujo, “ <i>The Big Three</i> ” .....	12
1.5.1. La industria global del lujo y sus categorías en cifras .....	12
1.5.2. El subsector de la moda de lujo: “ <i>Big Three</i> ” .....	14
<u>Capítulo 2. El comportamiento de compra de la moda de lujo</u>	
2.1. Perfil del consumidor de moda de lujo en el siglo XXI .....	16
2.2. La Generación-Z en el mercado actual de la moda de lujo: tendencias de compra ...	18
<u>Capítulo 3. Particularidades del marketing en el sector de la moda de lujo</u>	
3.1. Las paradojas del marketing de lujo .....	20
3.2. Fundamentos del mix de marketing en la industria de la moda de lujo .....	22
3.2.1. Configurando la exclusividad a través de los atributos del producto .....	22
3.2.2. Reforzando la exclusividad a través del precio .....	23
3.2.3. Preservando la exclusividad a través de los formatos de distribución .....	23
3.2.4. Enalzando la exclusividad a través de la comunicación de marca .....	25
3.3. Nuevos horizontes para la estrategia de marketing de la moda de lujo ante la Generación-Z .....	27
3.3.1. La Generación-Z ante las nuevas tecnologías y la digitalización para la compra y el consumo de moda de lujo .....	27
3.3.2. El compromiso de la Generación-Z con la sostenibilidad y su impacto en el comportamiento de compra y consumo de moda de lujo .....	29
3.3.3. Nuevos atributos de valor en la moda de lujo para la Generación-Z .....	30
<b>PARTE III: CASO PRÁCTICO</b>	
<u>Capítulo 4. Gucci: Un reposicionamiento de éxito hacia la Generación-Z</u>	
4.1. ¿Por qué Gucci? .....	32
4.2. Historia y evolución de la marca .....	32

4.2.1.	Desde los orígenes hasta finales del siglo XX .....	32
4.2.2.	Era Tom Ford y declive de la firma .....	33
4.2.3.	Reposicionamiento de la mano de Alessandro Michele .....	35
4.3.	El éxito de la estrategia de marketing de Gucci para conectar con la Generación-Z en 5 claves .....	36
4.3.1.	Gucci: una identidad de marca renovada pero fiel a su esencia .....	36
4.3.2.	El activismo social y medioambiental presente en todas las estrategias de Gucci .....	37
4.3.3.	La apuesta de Gucci por un mayor enfoque digital .....	38
4.3.4.	La fusión de la creatividad y la innovación para generar experiencias de marca memorables .....	40
4.3.5.	Una propuesta actualizada, más deseable y accesible para el público objetivo de Gucci .....	42
<b>PARTE IV: CONCLUSIONES .....</b>		<b>44</b>
<b>PARTE V: BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>45</b>

## FIGURAS

Figura 1:	Qué es el lujo según los clientes acaudalados de 6 grandes mercados del lujo .....	7
Figura 2:	Principales diferencias entre lujo y premium .....	8
Figura 3:	Clasificación del lujo y sus segmentos inferiores en cuanto al sector de la moda .....	9
Figura 4:	Ventas y tasas de crecimiento estimadas por categorías del mercado global del lujo (2021) .....	12
Figura 5:	Ventas y tasas de crecimiento estimadas del “Big Three” en millones de € (2021) .....	15
Figura 6:	Ranking de las 10 empresas de moda de lujo con mayor facturación (2021) .....	15
Figura 7:	Los 7 segmentos de compradores de moda de lujo: características y comportamientos .....	17
Figura 8:	Tienda pop-up de Louis Vuitton en Ibiza .....	24
Figura 9:	Publicación del perfil de Noonoori para Versace .....	28
Figura 10:	Bolso Bamboo Bag de Gucci .....	33
Figura 11:	Campañas de Tom Ford para Gucci .....	34
Figura 12:	Campaña para Gucci Beauty .....	38

Figura 13: Demostración de la herramienta de realidad aumentada de Gucci .....	39
Figura 14: Gucci Town en el metaverso .....	40
Figura 15: Modelo luciendo una réplica de su cabeza en la colección otoño/invierno 2018 de Gucci .....	41
Figura 16: Interior de Gucci Garden en Florencia .....	41
Figura 17: Gucci x The North Face .....	42
Figura 18: Campaña de promoción de la colección HA HA HA! protagonizada por Harry Styles .....	43

## **RESUMEN**

Este trabajo busca comprender la cambiante situación de la industria de la moda de lujo y conocer los nuevos segmentos de consumidores que están definiendo los nuevos escenarios de compra y consumo. Concretamente, se pretende destacar la relevancia de la Generación-Z para el presente y futuro de una industria que avanza hacia la democratización y el rejuvenecimiento de su público. Para ello se realiza un análisis de las características de estos como consumidores de lujo y de como las marcas del sector adaptan sus estrategias de marketing para satisfacer sus emergentes necesidades. Asimismo, y con el fin de comprender cuáles son las claves para conectar con los consumidores más jóvenes, se analiza la estrategia de reposicionamiento llevada a cabo por Gucci que ha logrado consolidarla como la marca de moda de lujo favorita de la Generación-Z.

## **ABSTRACT**

This study seeks to understand the changing situation of the luxury fashion industry and the new consumer segments that are defining the new purchasing and consumption scenarios. More specifically, it aims to highlight the relevance of Generation-Z for the present and future of an industry that is moving towards the democratisation and rejuvenation of its audience. Therefore, an analysis is carried out to identify their characteristics as luxury consumers and how the brands in the sector are adapting their marketing strategies to meet their emerging needs. Furthermore, in order to find out the key elements to connect with these younger consumers, Gucci's repositioning strategy is analysed which led it to establish as Generation-Z's favourite luxury fashion brand.

## **PALABRAS CLAVE**

Lujo, moda, Generación-Z, consumidores, exclusividad, digitalización, sostenibilidad.

## **PARTE I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde el primer momento tuve claro que quería desarrollar mi Trabajo de Fin de Grado en relación con la industria de la moda, y concretamente, del lujo. Lo cierto es que siempre he sentido un gran interés por este sector y realizar una investigación que me permitiese conocer más sobre él y reflejar mi pasión por la moda me parecía la mejor manera para poner el broche de oro a mi etapa universitaria.

El objetivo principal de esta investigación es conocer y analizar los nuevos escenarios de compra y consumo dentro de la industria de la moda de lujo y reconocer la creciente importancia de los consumidores pertenecientes a la Generación-Z para el presente y el futuro de la misma. Para ello, deberemos primero conocer las particularidades de esta industria en el ámbito del marketing, así como comprender las características y las pautas de consumo que definen a este segmento de consumidores en este mercado en específico.

Asimismo, y con el fin de comprender de una manera más práctica y realista como responden las empresas del sector a este nuevo contexto, analizaremos la estrategia de reposicionamiento de una de las marcas más relevantes del sector, Gucci. De esta manera podremos comprender y definir las claves de su éxito en su objetivo por conectar con los consumidores más jóvenes que, a su vez, nos servirán para establecer las buenas prácticas a llevar a cabo por el resto de la industria.

Para la realización de esta investigación se han utilizado una gran variedad de recursos y fuentes bibliográficas: libros especializados en lujo, revistas del sector de la moda (tanto divulgativas como de carácter empresarial), informes de consultorías, artículos relacionados con la temática del trabajo y múltiples páginas web.

Teniendo en cuenta el contenido del trabajo, este ha sido estructurado en cuatro capítulos que nos guían hacia la consecución de nuestros objetivos. Los tres primeros capítulos se engloban dentro de la contextualización teórica del trabajo y buscan entender la situación actual de la industria y su propuesta de valor, conocer a su consumidor y sus tendencias de compra y determinar las particularidades del marketing en este mercado. Por el contrario, el último capítulo se centra en el análisis del reposicionamiento hacia la Generación-Z llevado a cabo por la empresa Gucci, demostrando el éxito de este y el buen entendimiento de los emergentes cambios que atraviesa una industria tan compleja como la de la moda de lujo.

## PARTE II: CONTEXTO Y FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA EL LUJO

### Capítulo 1. LA INDUSTRIA DE LA MODA DE LUJO: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS EN SU PROPUESTA DE VALOR

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

Es probable que si nos parásemos por la calle a preguntar a unos cuantos desconocidos como definirían ellos el lujo, muchas de las respuestas que obtendríamos contendrían las palabras “alta calidad”, “precio elevado”, “exclusivo” y “únicamente accesible para personas con un gran poder adquisitivo”. Es cierto que algunos de estos términos componen el concepto del lujo, pero a su vez, se nos quedarían cortos para definir y comprender todo lo que es y abarca el mismo.

Sin duda, delimitar el lujo no es un trabajo sencillo, incluso los expertos tienen dificultades para llegar a un consenso ya que su significado puede variar en función de las distintas disciplinas académicas. Lo que sí que podemos afirmar es que es un concepto relativo, subjetivo y personal, lo que puede dar lugar a distintas impresiones de un mismo término. Asimismo, no es un concepto estático, al contrario, está sometido a un cambio continuo, en gran medida porque el lujo posee una dimensión social y psicológica. Esto hace que la idea de lo que es o no el lujo evolucione al mismo tiempo que la sociedad, adaptándose así a las nuevas realidades, gustos y preferencias de los individuos. Por lo tanto, podemos también indicar que el lujo es un concepto cultural, que variará entre regiones y culturas.

Aún y todo no podemos olvidar que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, y la concepción del lujo también se ha rendido ante este fenómeno. Ejemplo de ello es el estudio desarrollado por Kapferer (2015) en el que se tomó una muestra de 500 individuos con un elevado poder adquisitivo y consumidores de productos/servicios de lujo de distintos países. En este los encuestados debían seleccionar entre 10 atributos aquellos que en su opinión definían mejor el lujo.

*Figura 1: Qué es el lujo según los clientes acaudalados de 6 grandes mercados del lujo.*

FRANCIA	EE. UU.	CHINA	BRASIL	ALEMANIA	JAPÓN
1 Alta calidad	1 Alta calidad	1 Caro	1 Alta calidad	1 Alta calidad	1 Alta calidad
2 Prestigio	2 Caro	2 Alta calidad	2 Placer	2 Caro	2 Prestigio
3 Caro	3 Prestigio	3 Moda	3 Sueño	3 Moda	3 Caro
4 Placer	4 Placer	4 Minoría	4 Caro	4 Sueño	4 Intemporal

*Fuente: Elaboración propia a partir de Kapferer (2015).*

Como se puede comprobar, se obtuvo una gran homogeneidad entre los resultados en el que la mayoría de los individuos seleccionaban los mismos atributos para definir el lujo. Esto demuestra que entre regiones se percibe el lujo de una manera similar, probablemente como resultado de la globalización propia de las marcas.

#### 1.2. ACLARANDO CONCEPTOS: LUJO, PREMIUM Y OTROS TÉRMINOS

En los últimos tiempos han surgido nuevos términos como neolujo, *premium*, ultralujo, etc., que a menudo se confunden con el concepto del lujo. Para poder delimitar la propuesta de

valor del lujo desde el mundo empresarial, necesitamos previamente definir el significado de toda esta terminología.

En primer lugar, en comparación con el mercado de masas, un producto o servicio *premium* posee unos atributos y beneficios superiores a este. Es decir, son productos en los que la funcionalidad es superior. Por el contrario, en el caso del lujo, si bien estos productos también pueden proporcionar unas ventajas funcionales, se caracterizan principalmente por su gran contenido emocional.

Podríamos pensar que la emocionalidad es la principal diferencia entre ambos conceptos. Sin embargo, no solo el lujo añade contenido emocional a su propuesta de valor, cierta parte del *premium* también lo hace. Esto se debe a que, como consecuencia de los cambios en la sociedad y la democratización del lujo, cada vez son más los individuos de clase media que buscan algo más que simplemente un producto con mayor durabilidad o calidad técnica.

Sin embargo, otro de los atributos propios del lujo es la exclusividad. Por lo tanto, su alcance y distribución también lo es, siendo así productos no accesibles para todo el mundo. En cambio, el *premium* se engloba dentro de lo que se conoce como lujo accesible, por lo que son productos que se caracterizan por una mayor accesibilidad, con puntos de venta más intensivos y comunicación masiva y competitiva.

En consecuencia, los productos y servicios de lujo se comercializan a un precio muy elevado no solo como respuesta a sus altos costes o a la búsqueda de una mayor rentabilidad, si no, sobre todo, a los atributos propios del lujo (exclusividad, singularidad, emocionalidad...). Es decir, estos atributos hacen que una subida del precio en este tipo de productos no tenga que ser justificada por una funcionalidad superior, sino en gran parte por su alto contenido emocional. En el caso de las marcas *premium*, a diferencia de las marcas de lujo, sí se necesita una justificación del precio, que viene dada por una mayor funcionalidad o excelencia del producto (Kapferer, 2015).

**Figura 2:** Principales diferencias entre lujo y premium.

<b>LUJO</b>	<b>PREMIUM</b>
Producto con ventajas funcionales pero gran contenido emocional.	Productos con atributos y beneficios superiores al mercado de masas.
Muy emocional, creativo e innovador, responde al prestigio, estatus, etc.	Funcional y conveniente, importancia creciente de la emocionalidad.
Precio elevado, no necesita ser justificado, en parte por su alto contenido emocional.	Precio elevado, justificado por una mayor funcionalidad o excelencia del producto.
Inelasticidad del precio (aunque el precio aumente, la demanda no decae).	Mayor elasticidad del precio (aumentos en el precio pueden afectar a la demanda).
Exclusivo y con acceso limitado.	Más accesible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Campuzano (2019).

Dentro de la categoría del lujo accesible, encabezada por el *premium*, encontramos otros conceptos como las marcas de *lifestyle* o estilo de vida y el neolujo. Las primeras se caracterizan por “*un gran desarrollo de marca con enormes intangibles, tomando como base un mundo propio de lifestyle*” (Campuzano, 2019), que suele ser obra de un creador. Ejemplo

de ello son muchas de las marcas de lujo americano como, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger o Calvin Klein.

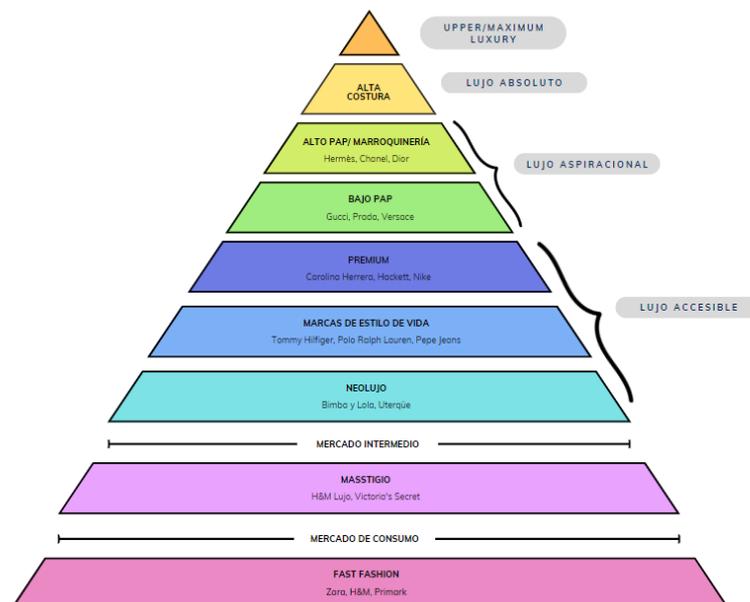
En cuanto al neolujo, también conocido como el lujo de las clases medias, estaríamos hablando de la categoría más emocional dentro del lujo accesible. Uno de los puntos clave de este concepto es que busca replicar las características o sectores más clásicos del lujo.

Situándonos en un mercado intermedio entre el lujo y el mercado de consumo, encontramos lo que se denomina como *masstigio* (o *masstige*). Este término nace de la combinación de los términos “*mass*” y “*prestige*” (Silverstein y Fiske, 2008) y hace referencia a la unión o colaboración entre una empresa del mercado de masas y una marca de lujo o *premium*, durante un periodo de tiempo limitado. Encontramos un ejemplo de este fenómeno en la reciente colaboración entre la popular empresa española de *fast-fashion* Zara y el diseñador estadounidense Narciso Rodríguez. La colaboración comprende una colección cápsula de 25 prendas que sólo estará disponible durante un tiempo limitado en los puntos de venta de la empresa líder de Inditex.

Finalmente, otro de los conceptos en auge es el denominado *upper* o *maximum luxury*. Como su propio nombre indica, es el lujo más elevado que podemos encontrar, por encima del lujo aspiracional y absoluto. Como indica Susana Campuzano, se trata de “*productos casi imposibles dirigidos a las grandes fortunas con demandas muy sofisticadas*”.

Tomando todos estos nuevos conceptos como referencia, y teniendo en cuenta el sector en cuestión de este trabajo, el sector de la moda, logramos el siguiente esquema. En él, se pueden observar más claramente los distintos segmentos del lujo y los segmentos inferiores a este, así como sus correspondientes términos en el mundo de la moda.

**Figura 3:** Clasificación del lujo y sus segmentos inferiores en cuanto al sector de la moda.



Fuente: Elaboración propia a partir de Campuzano (2019).

### 1.3. EL LUJO COMO PROPUESTA DE VALOR DE LA INDUSTRIA

Ya hemos visto que existe una gran variedad de rasgos que los individuos pueden asociar con el lujo. De la misma forma, existe disparidad de opiniones en relación a los rasgos comunes e imprescindibles que toda marca o producto debería poseer para ser considerado de lujo. Entre las más repetidas se encuentran las siguientes (Campuzano, 2019; Heine, 2012; Kapferer y Bastien, 2015):

- **Exclusividad y rareza:** Un producto se considera exclusivo cuando es único y singular, limitado en número o personalizado a la medida del cliente y que se encuentra accesible solo para un grupo reducido de personas. Esto lo convierte en un privilegio para quien lo posee y le otorga distinción.
- **Calidad:** Es el *“grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”* (AEC, s.f.). En el caso del lujo, esos requisitos hacen referencia a las necesidades de los clientes. Es decir, que un producto o servicio sea percibido como de alta calidad o no, dependerá del nivel de satisfacción que sus consumidores obtengan con el mismo.

El grado de calidad que perciba un determinado cliente variará en función de diferentes elementos como son las características de fabricación (experiencia del fabricante, complejidad del proceso, etc.), los atributos tangibles del producto (materias primas, servicio, etc.) y los beneficios que le reporta ese producto (comodidad, durabilidad, valor, etc.).

Asimismo, no podemos olvidar que la calidad no reside únicamente en el producto per se, sino también en su distribución y comunicación.

- **Creatividad e innovación:** Aunque pueden parecer conceptos similares, no son lo mismo. Por un lado, la creatividad es la capacidad de crear y desarrollar nuevas ideas, mientras que la innovación consiste en la concreción e implementación de esa idea. Ya sea desde un ámbito tecnológico, artesano o artístico, lo que está claro es que estos conceptos distinguen a las marcas de lujo de aquellas de consumo y son imprescindibles para garantizar su supervivencia en el mercado.
- **Simbolismo, experiencia y emociones:** Si los productos de consumo destacan por su funcionalidad, los de lujo lo hacen por su emocionalidad. Los productos de lujo no responden a las necesidades, sino más bien a los deseos de los consumidores. Por consiguiente, son productos que poseen un gran poder simbólico y que son consumidos con el fin de hacer sentir al cliente parte de un grupo, una clase social, un estilo de vida o una identidad personal.  
No son únicamente los atributos simbólicos del producto los que lo convierten en lujo, también es un elemento clave la experiencia que el cliente vive durante el proceso de compra de un producto de este tipo. Debemos entender como experiencia el conjunto de interacciones que ocurren entre una marca y el cliente. Estas le aportan un valor añadido al proceso de compra del cliente y tratan de generar emociones positivas y gratificantes en él.

- **Precio:** Es uno de los componentes imprescindibles, puesto que *“el nivel de precio posiciona por sí mismo tanto en el mercado como en la mente del consumidor y actúa como garante del nivel del lujo”* (Campuzano, 2019) así como del resto de atributos.

Cuando hablamos de lujo, los productos y servicios se comercializan a un precio elevado, sin embargo, que un producto posea un precio elevado no indica necesariamente que se trate de lujo. Ejemplo de ellos son algunas marcas *premium* que ofrecen productos de un precio muy elevado, como ya hemos podido observar al comparar las diferencias entre ambos mercados.

Se entiende que los productos y servicios de lujo poseen un precio elevado ya que este responde a los costes, el prestigio de los demás atributos, así como a otras características como pueden ser el estatus o la personalización.

#### **1.4. LA PROPUESTA DE VALOR DEL LUJO CON PERSPECTIVA DE EVOLUCIÓN HISTÓRICA**

Conocer la historia y la transformación que ha sufrido la propuesta de valor del lujo a lo largo del tiempo, nos ayuda a comprender el punto actual en el que esta se encuentra y hacia el que avanza (Campuzano 2003, 2019; Som y Blanckaert, 2015).

Situarse en los orígenes del lujo es remontarse a la creación de las primeras civilizaciones. Es en el Antiguo Egipto y en la Antigua Grecia y Roma donde empiezan a surgir las primeras sociedades, y dada la clara dimensión social que posee el lujo, no es de extrañar que encontremos aquí los primeros indicios del mismo. En todas ellas se establece un orden jerárquico y social, y el lujo comienza a desarrollarse en un ámbito público como respuesta a las necesidades de las clases más altas de demostrar su poder y opulencia.

Más adelante, a partir del siglo XV y a raíz de la explosión del Renacimiento en Italia, comienza a forjarse una industria del lujo que se expande rápidamente por toda Europa. Si bien el lujo sigue consistiendo en la ostentación pública, también comienza a desarrollarse en un ámbito más privado como respuesta al placer personal. El absolutismo francés refleja a la perfección la visión del lujo de la época, marcado por el derroche personal de los monarcas y su alarde frente al pueblo. Sin embargo, tras la caída de este y como consecuencia de la crisis generada por la Revolución Francesa, la manera en la que se percibía el lujo cambia radicalmente, dando paso a un lujo más accesible en el que se prioriza la comodidad.

A finales del siglo XIX, con la aparición de las primeras marcas, ocurre la verdadera explosión de la industria del lujo en Europa. En moda, marcas como Hermès, Loewe o Burberry, conforman la nueva propuesta de valor del lujo de la época, marcada por la exclusividad. La artesanía, la calidad, la estética y un producto limitado y accesible solo a unos pocos clientes prestigiosos, son los garantes de la marca de lujo.

A medida que avanza el siglo XX, se produce un cambio de paradigma en el modelo de lujo establecido por las marcas pioneras de la industria. Hasta ese momento la propuesta de valor del lujo giraba en torno al producto y sus elementos más tangibles. Sin embargo, esto se vuelve insuficiente para un cliente que busca marcas de lujo con las que conectar

emocionalmente y con las que poder demostrar su estatus y posición social. En definitiva, el enfoque tradicional y centrado en la exclusividad se queda corto en un mercado que demanda marcas de lujo modernas, cuya propuesta de valor gire en torno a la emocionalidad y las aspiraciones sociales. Firmas del sector de la moda como Chanel o Dior representaron este momento histórico de transformación en el lujo, pues partiendo de una base tradicional, supieron construir marcas llenas de creatividad y simbolismo.

Desde finales del siglo pasado hasta la actualidad, se viene produciendo un cambio cualitativo en la escala de valores del consumidor entorno al lujo. Al contrario que en las décadas pasadas, el consumo de lujo responde ahora al placer personal y al disfrute individual, en el que la esfera social es cada vez menos relevante. Estamos ante la era de la emocionalidad y esta es, sin duda, el punto de referencia de las propuestas de valor de las marcas de lujo en la actualidad. Más allá de desarrollar experiencias que apelen a las emociones de los clientes, las marcas de lujo deben basar sus propuestas de valor en aquellos principios que conciernen actualmente a la sociedad y a su público, como pueden ser la responsabilidad social, la ética o la transparencia.

## 1.5. LA MODA: PARTE ESENCIAL DE LA INDUSTRIA DEL LUJO, “THE BIG THREE”

### 1.5.1. LA INDUSTRIA GLOBAL DEL LUJO Y SUS CATEGORÍAS EN CIFRAS

Sin duda, la industria del lujo es una de las más potentes y relevantes a nivel mundial, así como a nivel nacional, componiendo una parte importante del PIB de cada país. Comprenderla y conocer su situación actual es de suma importancia para poder entender el contexto general en el que se encuentra la industria de la moda de lujo.

Actualmente, la industria global del lujo se compone de nueve categorías: artículos de lujo personales, vehículos de lujo, hostelería de lujo, vinos finos y licores, comida gourmet y restaurantes de lujo, muebles de diseño y artículos para el hogar de alta calidad, bellas artes, jets privados y yates y cruceros de lujo (Bain & Company, 2021).

Este es un mercado en pleno crecimiento y evolución, y al igual que otros sectores, en los últimos años se ha enfrentado a amenazas y oportunidades hasta ahora desconocidas. Con el fin de conocer la situación actual del negocio del lujo y sus características principales, a continuación, se recoge un resumen de la información más relevante del mercado al que se dirige esta industria.

**Figura 4:** Ventas y tasas de crecimiento estimadas por categorías del mercado global del lujo (2021).

CATEGORÍAS	VENTAS ESTIMADAS (millones de €)	CRECIMIENTO ESTIMADO (2020-2021)	CRECIMIENTO ESTIMADO (2019-2021)
Artículos de lujo personales	283	29%	1%
Vehículos de lujo	551	7%/9%	0%/1%
Hostelería de lujo	79	20%/22%	-58%/-62%
Vinos finos y licores	77	12%/14%	0%/2%

Comida gourmet y restaurantes de lujo	49	8%/10%	-7%/-9%
Muebles de diseño y artículos para el hogar de alta calidad	45	13%/15%	6%/8%
Bellas artes	34	18%/20%	-6%/-8%
Jets privados y yates	22	1%/3%	-6%/-8%
Cruceros de lujo	0	-40%/-42%	-80%/-85%
<b>TOTAL ESTIMADO (2021)</b>	<b>1140</b>	<b>13%/15%</b>	<b>-9%/-11%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2021).

El año 2020 estuvo marcado por la pandemia mundial de la covid-19, que trajo consigo un sinnúmero de restricciones, tanto sociales como de movilidad nacional e internacional, y provocó en muchos sectores crisis económicas. Es por ello, que era de esperar que la mayoría de las industrias presentasen al final del ejercicio una bajada exponencial de las ventas y un crecimiento negativo, como ocurrió en la industria global del lujo.

Por el contrario, 2021 fue sinónimo de recuperación y crecimiento. El fin de las restricciones sociales y la reanudación del turismo internacional, entre otros, hizo que las ventas de las distintas categorías se viesen de nuevo impulsadas, logrando así que la mayoría de ellas recuperasen los niveles prepandémicos. Aunque es cierto que la industria global obtuvo unas ventas más que favorables y que denotan un crecimiento positivo respecto al año anterior, aún a mediados de 2023, queda trabajo por hacer para alcanzar los niveles prepandemia.

Dentro de la industria del lujo encontramos propuestas de valor de muy distinta naturaleza y vinculadas a ámbitos sectoriales diferenciados:

- Los **bienes personales** que engloban los artículos personales de lujo y los muebles de diseño y artículos para el hogar de alta calidad.
- Los **bienes y servicios experienciales** que comprenden la oferta de las bellas artes, los vehículos de lujo, los jets privados y yates, los vinos finos y licores y la comida gourmet.
- Por último, las **experiencias**, propiamente dichas, vinculadas al lujo que incluyen la oferta de la hostelería de lujo, de los cruceros y la de los restaurantes de lujo.

Estos últimos años, y como resultado de los efectos de la pandemia, se ha producido un cambio de tendencia en la demanda de esta industria. Si bien la demanda de las experiencias de lujo ha sufrido limitaciones, lo cierto es que esta crisis global también ha brindado nuevas oportunidades para la industria del lujo. En concreto, los procesos de digitalización se han visto acelerados, dando así lugar al desarrollo de un canal online reforzado y con mayor presencia en los negocios de la industria.

Tras unos años de luces y sombras, los expertos auguran un futuro más que positivo y esperanzador para la industria del lujo; para el 2025 se estima que el mercado global de los artículos de lujo alcance un valor de unos 370.000 millones de euros aproximadamente (Bain & Company, 2021).

### 1.5.2. EL SUBSECTOR DE LA MODA DE LUJO: “BIG THREE”

Al igual que definir el lujo puede resultar una tarea ardua, comprender lo que es y se engloba dentro del término “moda” puede ser complicado. Si recurrimos a la RAE, damos con 3 definiciones que podrían encajar en el concepto que intentamos definir; “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país”, “gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos” y “conjunto de la vestimenta y los adornos de moda”.

Aunque es cierto que la temporalidad es una característica ligada a la palabra “moda”, en nuestro caso, nos centraremos en su significado desde un punto de vista empresarial. Por lo tanto, para el fin de este trabajo, al hablar de moda, estaremos hablando de una industria que engloba, principalmente, ropa, calzado, complementos, joyería y relojería, marroquinería y productos de belleza.

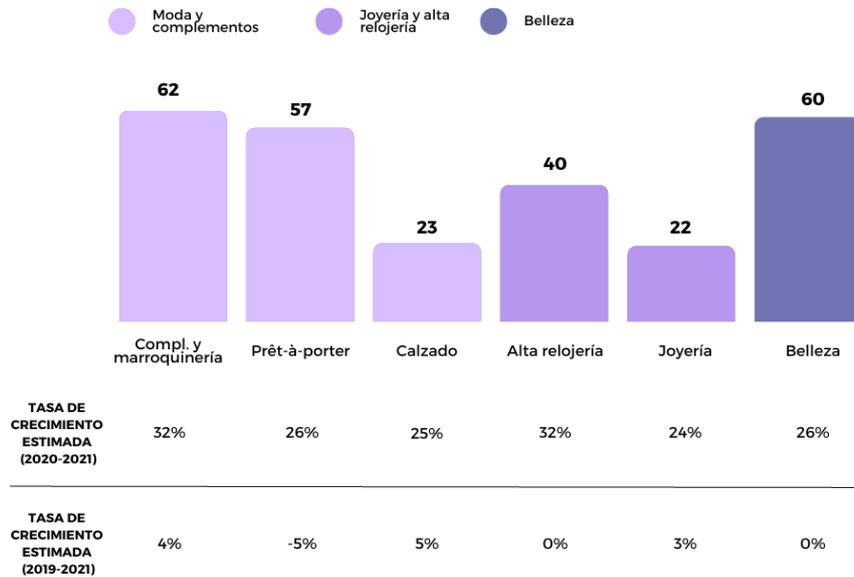
Dentro del universo del lujo, encontramos la categoría de los artículos personales de lujo, que es, en definitiva, la industria de la moda de lujo. Este mercado es de vital importancia para la industria global de lujo, puesto que, junto a los vehículos y la hostelería de lujo comprenden el 80% de la industria. Aunque esta categoría experimentó en 2020 la mayor caída de su historia, gracias a los buenos resultados alcanzados durante el transcurso de 2021 ha podido superar su récord previo a la pandemia. Sin embargo, lo que más sorprende de estos datos es que la categoría ha experimentado una recuperación económica en forma de V (Bain & Company, 2021). Este modelo ocurre cuando la recuperación es igual de rápida que la caída económica, es decir, es el modelo más favorable y dinámico de recuperación de una crisis. Esta suele ser la respuesta más común a una recesión a corto plazo que se ha producido como resultado de un acontecimiento puntual en la economía. En definitiva, el mercado de los artículos personales de lujo se ha situado en el mejor escenario posible de recuperación ante la crisis provocada por la pandemia.

Dentro de la industria de la moda de lujo existen 3 categorías principales, que dado el volumen de negocio que generan (ver Figura 5), se las conoce como “Big Three”:

- 1) **La moda y los complementos;** que abarca el prêt-à-porter, los complementos y la marroquinería y el calzado.
- 2) **La joyería y la alta relojería.**
- 3) **La belleza;** incluye las fragancias, el maquillaje y los tratamientos cosméticos.

La moda y los complementos representan una categoría clave, pues aportan más de la mitad de las ventas del subsector. Dentro de esta destacan los complementos y la marroquinería, cuyas ventas no paran de crecer como resultado del creciente fenómeno de accesorización que vive el sector. Al contrario que unos años atrás, los consumidores de moda de lujo optan cada vez más por consumir productos concretos y distintivos de diferentes marcas, en lugar de adquirir un conjunto de ropa completo de una única firma. Asimismo, cabe mencionar, que esta industria se encuentra inmersa en un proceso de democratización, en el que la fusión entre lujo y “streetwear” cada vez es mayor. La comodidad y la informalidad son atributos cada vez más demandados en el lujo, y así lo refleja la imparable demanda de zapatillas de lujo por parte de los consumidores.

**Figura 5:** Ventas y tasas de crecimiento estimadas del “Big Three” en millones de € (2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2021).

Cabe mencionar, además, que nos encontramos en una industria amplia y diversa, en la que conviven miles de empresas. Sin embargo, sorprende descubrir que más de la mitad de la facturación del sector se reparte únicamente entre unas pocas compañías (Deloitte, 2021).

**Figura 6:** Ranking de las 10 empresas de moda de lujo con mayor facturación (2021).

TOP 10 RANKING DE VENTAS (2020)	EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	MARCAS DESTACADAS
1	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton	Artículos de lujo múltiples	Louis Vuitton, Christian Dior, Chaumet, Guerlain
2	Kering	Artículos de lujo múltiples	Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Pomellato
3	The Estée Lauder Companies	Productos de belleza	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London
4	Compagnie Financière Richemont	Múltiples artículos, pero especializados en alta relojería y joyería	Cartier, Piaget, Buccellati, Chloé, Alaïa
5	L'Oréal Luxe	Productos de belleza	Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Urban Decay
6	Chanel Limited	Artículos de lujo múltiples	Chanel

<b>7</b>	EssilorLuxottica	Complementos	Ray-Ban, Oakley, Persol, Vogue Eyewear
<b>8</b>	PVH	Ropa y calzado	Tommy Hilfiger, Calvin Klein
<b>9</b>	Hermès International	Artículos de lujo múltiples	Hermès, John Lobb
<b>10</b>	Chow Tai Fook Jewelry Group	Alta relojería y joyería	Chow Tai Fook, Enzo, Hearts on Fire, Monologue

Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2021).

Finalmente, y aunque el desarrollo de este trabajo se centre en la globalidad de la industria del lujo, nos parece relevante destacar que existen ciertas regiones que ejercen una mayor fuerza sobre este sector. A día de hoy, América se sitúa como el mayor mercado mundial del lujo con una cuota de mercado del 31%. Sin embargo, aunque actualmente China solo represente el 21% del mercado global, lo cierto es que, dado su imparable crecimiento en los últimos tiempos, los expertos prevén que en 2025 ya se sitúe como la región líder de esta industria (Bain & Company, 2021).

## **Capítulo 2. EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LA MODA DE LUJO**

### **2.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MODA DE LUJO EN EL SIGLO XXI**

Una industria tan singular y con unas características tan concretas como la del lujo, responde a un consumidor que también presenta ciertas. A continuación, trataremos de delimitar y conocer el perfil, globalizado y actual, del consumidor de moda de lujo.

Tradicionalmente, se relaciona al consumidor de lujo, en general, y de moda, en particular, con una clase social alta y un poder adquisitivo muy elevado. Sin embargo, como hemos podido ver en apartados anteriores, a partir del siglo XX se inicia un proceso de democratización del lujo, dejando así de estar reservado a una elite minoritaria y abriendo sus puertas a la clase media. Aunque este fenómeno comenzó el siglo pasado, actualmente, la industria de la moda de lujo sigue inmersa en un proceso de democratización profundo. Si bien el acceso a ciertas categorías de la moda de lujo (como el *upper luxury* o la alta costura) sigue estando muy limitado por el poder adquisitivo del consumidor, lo cierto es que esta categoría de productos cada vez está más abierta a todos los públicos. Ejemplo de ello son las nuevas propuestas de valor como *premium* o *masstigio*, que acercan el lujo a muchos perfiles de consumidores que hace unas décadas no podrían haberse imaginado llegar a consumir productos de este tipo. Por lo tanto, sin olvidar que hablamos de productos y servicios en los que el precio es elevado, podemos afirmar que el poder adquisitivo o el grupo social, son variables cada vez menos relevantes para poder definir el perfil del consumidor de moda de lujo. Al contrario, el consumidor de moda de lujo no es aquel grupo minoritario que tiene acceso exclusivo a una marca o producto, sino más bien aquel que comparte un estilo de vida y unos valores concretos con una marca determinada.

Asimismo, el perfil de consumidor de moda de lujo está atravesando un proceso de rejuvenecimiento. En los últimos años se ha producido un sorprendente cambio en la edad media de este consumidor. Las cohortes más jóvenes de la población son ahora las que

sostienen la mayor parte de las compras y las encargadas de impulsar el imparable crecimiento del mercado. De hecho, actualmente el 65% de la base de los consumidores de la industria de los artículos personales corresponde a los Millenials y la Generación-Z. Además, sorprende descubrir que el perfil de edad es cada vez más bajo, pues estos cada vez se inician antes en el mundo de la moda de lujo, adquiriendo su primer producto alrededor de los 15 años. De hecho, estudios recientes prevén que en 2030 los individuos de la Generación-Z y Alpha representen un tercio de las compras del mercado global (Bain & Company, 2022). Nos encontramos, por lo tanto, ante un cambio en la estructura de mercado de la industria, hasta ahora liderada por los grupos de mayor edad.

Desde una perspectiva más internacional, observamos que hay algunas regiones que consumen más moda de lujo que otras, por ello, no es de extrañar que el perfil de consumidor que estamos definiendo tenga una nacionalidad concreta. Según un estudio realizado por la consultora Bain & Company (2021), actualmente, el consumidor americano, en concreto el estadounidense, es el que más compras de moda de lujo realiza, suponiendo aproximadamente un 31% de todas las compras mundiales. Las siguientes nacionalidades que más compras de este tipo realizan son la europea y la china, cada una de ellas realizando aproximadamente el 21% de las compras totales. Vemos por lo tanto que los consumidores de Occidente ejercen un gran peso sobre la industria. Sin embargo, no podemos olvidar que el continente asiático, con China a la cabeza, cada vez adquiere más fuerza en este mercado, y junto a los consumidores de moda de lujo de otros países como Japón o Arabia Saudí, ya conforman el 40% del mercado.

Nos situamos, por lo tanto, ante un mercado de consumidores diverso y altamente heterogéneo, en el que se mezclan nacionalidades, edades y clases sociales. Para poder conocer los gustos y hábitos de consumo que presentan estos consumidores, nos ayudaremos de la segmentación de compradores de lujo que propone el estudio *“Lens on the Worldwide Luxury Consumer”* (Bain & Company, 2014), que nosotros adaptaremos al mercado de la moda de lujo específicamente.

**Figura 7:** Los 7 segmentos de compradores de moda de lujo: características y comportamientos.

SEGMENTOS	¿Quién?	Gustos, preferencias y comportamientos de compra
<b>El omnívoro</b>	Compradores primerizos (principalmente mujeres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abiertas a experimentar con productos y marcas.</li> <li>○ Consumidoras de productos de precio elevado, especialmente relojería y joyería.</li> <li>○ Tienen preferencia por marcas aspiracionales, pero presentan niveles bajos de fidelidad.</li> <li>○ Suelen comprar en las tiendas de la propia marca y cuando viajan.</li> </ul>
<b>El sabelotodo</b>	Compradores pertenecientes a la Generación X y Millenials con un	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen preferencia por la marroquinería y la relojería.</li> <li>○ Diferencian marcas.</li> <li>○ Son consumidores mayoritariamente locales.</li> </ul>

	alto nivel educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Están altamente informados e influenciados por Internet y las redes sociales.</li> </ul>
<b>El inversor</b>	Compradores de mercados maduros (especialmente de Japón, Oriente Medio, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se centran en la calidad y la durabilidad de los materiales.</li> <li>○ Tienen preferencia por la marroquinería y la relojería duradera y atemporal.</li> <li>○ Realizan compras racionales, meditadas; se basan en recomendaciones y opiniones de otros consumidores.</li> </ul>
<b>El hedonista</b>	Compradores de diferentes generaciones y nacionalidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Son compradores encaprichados con los artículos de lujo y su experiencia de compra.</li> <li>○ Se encuentran altamente influenciados por la publicidad.</li> <li>○ Tienen preferencia por los complementos y los logotipos.</li> <li>○ Presentan una baja fidelidad de marca.</li> </ul>
<b>El conservador</b>	Compradores maduros y convencionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen preferencia por joyería y alta relojería de marcas con renombre.</li> <li>○ Consumen en tiendas multimarca.</li> <li>○ Están más influenciados por las opiniones y recomendaciones de su círculo más cercano.</li> </ul>
<b>El desilusionado</b>	Compradores pertenecientes al “baby boom” (mayoritariamente mujeres).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tienen preferencia por la marroquinería y los productos de belleza.</li> <li>○ Buscan productos atemporales, que no sigan las tendencias.</li> <li>○ No compran influenciadas por la publicidad.</li> <li>○ Realizan compras con poca frecuencia y online.</li> </ul>
<b>El quiero y no puedo</b>	Compradores de clase media (principalmente mujeres).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mezclan lujo y productos de consumo.</li> <li>○ Prefieren consumir calzado y productos de belleza básicos.</li> <li>○ Valoran la asequibilidad.</li> <li>○ Son compradores impulsivos y poco fieles a las marcas.</li> <li>○ Están altamente influenciados por las opiniones de familiares y amigos, así como de la publicidad y los medios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2014).

## 2.2. LA GENERACIÓN-Z EN EL MERCADO ACTUAL DE LA MODA DE LUJO: TENDENCIAS DE COMPRA

Actualmente, se estima que uno de cada cuatro habitantes pertenece a la Generación-Z. Dado su volumen, esto los convierte en un segmento de potenciales consumidores para cualquier industria, pero concretamente para la de la moda de lujo. Aunque muchos de ellos no dispongan aún de una fuente de ingresos elevada, lo cierto es que suponen ya el 18% de las

compras de artículos personales de lujo. Estos datos no paran de crecer y los expertos estiman que, junto a los Millennials, realicen más del 70% de las compras en 2025 (Bain & Company, 2021).

Dentro de esta generación se incluye aquel grupo de individuos nacidos entre 1994 y 2010. Aunque la edad ayuda a delimitar quien pertenece a este grupo poblacional y quien no, lo cierto es que son las circunstancias históricas en las que nacen y crecen estos individuos las que diferencian a una generación de la otra. Siguiendo el trabajo “*Generación-Z*” de Ortega y Vilanova (2017), encontramos las razones del mismo perfil poblacional de esta generación, así como sus características como consumidores.

En primer lugar, si existe un elemento que haya marcado el contexto histórico en el que se han desarrollado estos individuos, ese es **Internet**. De hecho, los expertos los consideran los primeros nativos digitales, pues se trata de los primeros humanos que han incorporado Internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y su proceso de socialización. Es decir, desde una edad muy temprana este ha actuado como un agente socializador más, lo que ha hecho que su manera de ver el mundo y relacionarse con los demás también cambie. Pero, no solo han vivido la explosión masiva de Internet, también su proceso de democratización y movilidad hacia el móvil, lo que les ha enseñado a poder disponer de manera inmediata y gratuita de toda la información y recursos que necesitan para enfrentarse al mundo. Todas estas circunstancias han marcado su personalidad, convirtiéndolos en individuos más conectados, informados e independientes que generaciones previas, pero también más ambiciosos e inconformistas. Lo mismo se puede decir de ellos como consumidores, por lo tanto, no es de extrañar que sea la generación que más compras realice a través de los canales digitales gracias a la rapidez e inmediatez que estos les ofrecen (Revista de Estudios de Juventud, 2016).

Por supuesto, no podemos hablar de Internet sin mencionar las **redes sociales** y la influencia que estas tienen en la vida de estos jóvenes. Instagram, Twitter o TikTok son, para ellos, una fuente de información diaria y un lugar en el que intercambiar opiniones y recomendaciones tan fiable como un amigo o un familiar. Esto hace que resulten una eficaz herramienta de publicidad para las marcas de moda lujo, que no solo les permite generar confianza y credibilidad, pero también crear un vínculo con ellos y conocerlos mejor. Sin embargo, las redes son también un arma de doble filo, pues son grandes generadoras de tendencias y ejercen sobre ellos una presión por encajar en ciertos cánones estéticos y sociales. Esto genera en ellos una necesidad de diferenciación que las marcas tratan de satisfacer mediante productos auténticos, creativos y personalizados.

Si bien la tecnología y el desarrollo de Internet ponen a disposición de esta generación un sinnúmero de oportunidades, no se puede obviar que estos individuos han crecido y se han educado en un momento de continuo cambio e incertidumbre. Las incesantes crisis económicas, sociales y medioambientales, han resultado en unos jóvenes con una desarrollada **conciencia social**; no solo se preocupan por el efecto que tendrán sus decisiones, si no que se consideran activistas natos dispuestos a luchar por mejorar el mundo. Esto también se traduce en sus preferencias de consumo; buscan y valoran aquellas marcas de moda de lujo que representen principios como pueden ser la transparencia, la ética o la sostenibilidad, entre otros. De hecho,

algunos de estos valores son, para ellos, más determinantes que otros como la estética o el diseño a la hora de decantarse por una marca u otra (Business of Fashion y McKinsey, 2020).

Asimismo, y como consecuencia del mundo globalizado y ultra conectado en el que viven, presentan una mayor **necesidad de diferenciación y autenticidad**. Es por ello que prefieren consumir productos exclusivos, llenos de creatividad e innovación, que les hagan sentirse únicos. De la misma manera, valoran muy positivamente la personalización por parte de las marcas de moda de lujo, no solo en el producto sino también en la experiencia de compra en sí.

Cabe destacar, además, que como **consumidores** son más **hedonistas** que otras generaciones. Perciben el producto como una experiencia, desde su proceso de compra hasta su uso, y buscan conectar su placer personal con esa vivencia. Es por ello que, si bien valoran los beneficios funcionales que les aporta el canal digital, la emocionalidad es un atributo vital para su experiencia de compra. En definitiva, se trata de un consumidor mucho más omnicanal en comparación con el consumidor tradicional de moda de lujo.

## **Capítulo 3. PARTICULARIDADES DEL MARKETING EN EL SECTOR DE LA MODA DE LUJO**

### **3.1. LAS PARADOJAS DEL MARKETING DE LUJO**

En su libro, *“The Luxury Strategy”*, Bastien y Kapferer (2015) declaraban firmemente que las estrategias de marketing clásicas no eran aplicables a las marcas y productos de lujo, llegando incluso a definir las “anti-leyes” del marketing para este mercado. Sin embargo, aunque el mercado de lujo se rija por unas normas únicas y distintas al mercado de masas, en la práctica, no es del todo cierto que las estrategias de marketing tradicionales no tengan cabida en este sector. Partiendo de esta visión más ecléctica, Dubois (1992) propone las *“paradojas del marketing”* para analizar la configuración del marketing-mix de las marcas de lujo, así como las diferencias y semejanzas entre estas y las estrategias de marketing más clásicas.

#### **PRIMERA PARADOJA: EL PRODUCTO**

*“Los productos de lujo no pueden desarrollarse como respuesta a los deseos de los clientes; sin embargo, para poder ser exitosos en ese mercado deben responder lo mejor posible a las expectativas de los consumidores”*

Lo que esta paradoja expresa es, que al contrario que en el mercado de masas, las marcas de lujo no pueden desarrollar o adaptar sus productos o servicios en función de los deseos y la demanda de los consumidores. Si algo caracteriza a una marca de lujo es su mundo propio y su identidad única, siendo precisamente esto lo que llena de simbolismo sus productos y los diferencia de un producto de consumo. Por lo tanto, la visión de la marca debe prevalecer, ante todo, sin cambios o adaptaciones en función de las demandas a corto plazo de los consumidores o de las tendencias emergentes en el mercado.

## **SEGUNDA PARADOJA: EL PRECIO**

*“A diferencia de lo que ocurre con los productos de consumo, una reducción de los precios de los productos de lujo a largo plazo suele resultar en una disminución de la demanda; por el contrario, un aumento de los precios conlleva un aumento de la demanda”*

Que las marcas de lujo establezcan precios extremadamente elevados no es casualidad, puesto que lo que buscan con estas estrategias de precios superlativos no es obtener el máximo beneficio económico, si no limitar el acceso a la marca y que se perciba como rara y única.

Los precios actúan como indicadores del prestigio y la calidad de la marca, por lo que el uso de descuentos y promociones puede resultar peligroso para las marcas de lujo ya que afecta directamente a la imagen de la marca.

## **TERCERA PARADOJA: LA DISTRIBUCIÓN**

*“Las marcas de lujo también se esfuerzan por hacer crecer su negocio, pero el aumento del volumen de ventas disminuye la rareza y la imagen de lujo, y como consecuencia, también la cifra de ventas, lo que significa que los éxitos de las marcas de lujo ponen en peligro sus éxitos futuros”*

Uno de los principios básicos del lujo afirma que, para mantener la exclusividad de la marca, debe resultar difícil para los clientes acceder a los productos de lujo. Para ello las marcas controlan su accesibilidad, mediante la limitación del número de puntos de venta o estableciendo barreras temporales. De esta manera, logran alimentar el deseo de los clientes y su emoción de anticipación. Sin embargo, las marcas de lujo buscan también aumentar su éxito, por lo que se enfrentan al reto de lograrlo sin dejar de ser percibidas como exclusivas.

## **CUARTA PARADOJA: LA COMUNICACIÓN**

*“A diferencia de lo que ocurre con las marcas de consumo masivo, un aumento en la notoriedad de una marca de lujo no conduce necesariamente a un crecimiento, sino más bien a una disminución de la demanda”.*

Esta paradoja viene a reflejar que las inversiones en conciencia de marca por parte de las firmas de lujo, con el fin de aumentar su notoriedad, no son beneficiosas para la imagen de la misma. Este tipo de acciones atrae a consumidores “bandwagon”, es decir, aquellos que deciden consumir ciertas marcas o productos porque sus referentes de conducta lo hacen. Como consecuencia, los consumidores más fieles de la marca de lujo se espantan, puesto que lo que estos buscan es diferenciarse de consumidores como los “bandwagon”. A su vez, esto provoca que estos últimos pierdan interés en la marca, que ya no representa a unos clientes fieles y referentes a los que querer afiliarse (Heine, 2012).

## **3.2. FUNDAMENTOS DEL MIX DE MARKETING EN LA INDUSTRIA DE LA MODA DE LUJO**

### **3.2.1. CONFIGURANDO LA EXCLUSIVIDAD A TRAVÉS DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

Para una marca de moda de lujo, su producto es su sello diferenciador y el mejor reflejo de la visión e identidad de la propia marca. Para diseñar productos de lujo que sean exitosos en el mercado, pero que transmitan y comuniquen la esencia de la marca, las empresas se centran en varios atributos.

En primer lugar, uno de los principales atributos que los consumidores relacionan con el lujo es la calidad. Debemos tener en cuenta que, al hablar de calidad, debemos distinguir por un lado la calidad técnica, y por otro lado la calidad percibida, es decir, el grado de satisfacción que obtienen los clientes con un producto determinado.

La calidad técnica, por su lado, hace referencia a los elementos tangibles y racionales, por ejemplo, la utilización de materias primas escasas, costosas y raras o el uso de procesos de producción propios y únicos hacen que una marca posea una gran calidad técnica. Para alcanzar esa excelencia, las marcas pueden invertir en tecnología e innovación, pero también en capital humano con talento, en el caso de la moda de lujo, en diseñadores o directores creativos profesionales (Fionda y Moore, 2009). Otra manera de demostrar la calidad de una marca es mediante la afiliación a grandes conglomerados de lujo como puede ser LVMH, o a asociaciones de marcas de lujo, como la Chambre Syndicale de la Haute Couture. Solo las marcas que son miembros de esta asociación pueden clasificarse como de Alta Costura, tras haber cumplido con una serie de prerrequisitos y estándares de calidad.

Los productos de lujo se caracterizan también por su gran creatividad e innovación. Como ya hemos mencionado en el apartado anterior, el capital humano es de vital importancia para desarrollar ideas creativas y novedosas que acaben materializándose en productos tangibles. Sin embargo, para poder concretar esas ideas se necesita innovación y tecnología. Algunas marcas optan por la artesanía como herramienta de innovación, adaptando las técnicas y los procesos a la tecnología actual. De hecho, los consumidores cada vez valoran más los productos hechos a mano, además de por el valor añadido que les ofrece, porque resultan ser procesos más sostenibles y se obtienen productos más duraderos. Un ejemplo cercano de esta innovación artesanal lo encontramos en la marca española Loewe, que combina técnicas y materiales innovadores con la experiencia y *savoir-faire* de sus artesanos. Su director creativo, Jonathan Anderson, incluso proclama que *“la artesanía es la esencia de Loewe”*. Por otra parte, hay empresas que optan por invertir en investigación científica y llevar a cabo la innovación desde un ámbito más tecnológico. En el caso de la moda de lujo, esa innovación puede traducirse, por ejemplo, en la creación de nuevos tipos de tejidos o en la mejora de los sistemas de producción.

Asimismo, el producto debe salvaguardar y preservar la exclusividad de la marca. Para limitar el producto a un grupo reducido de personas, las marcas suelen optar por ediciones personalizadas o tiradas cortas. Ampliamente conocido es el caso del bolso Birkin de Hermès, que la marca fabrica y pone a la venta exclusivamente para celebridades o clientes habituales

de la casa. Otra forma de limitar las unidades comercializadas de un producto de lujo es realizando colaboraciones entre marcas o ediciones limitadas que duran un corto periodo de tiempo en el mercado.

Finalmente, el *packaging* es también uno de los elementos clave en los productos de lujo, pues su diseño y estética cuidados al detalle, así como los logotipos, nombres y colores representativos de la firma, lo convierten en un vehículo comunicativo esencial para las marcas.

### **3.2.2. REFORZANDO LA EXCLUSIVIDAD A TRAVÉS DEL PRECIO**

Las marcas de moda de lujo utilizan el precio como un atributo más que configure y garantice la exclusividad de la propuesta de valor. Tanto es así que en ocasiones se les denomina precios superlativos, pues suelen ser muy elevados y percibidos como disparatados o ilógicos. Con ello no solo se busca preservar la exclusividad de la marca, si no también hacerla más deseable, siendo percibida como aspiracional y única. Asimismo, los elevados costes de producción y venta que a los que se enfrentan las marcas con el fin de ofrecer una calidad superior, justifican que los precios también sean superiores.

Pero, más allá de los costes, el nivel de precio desempeña una función psicológica sobre la mente del público objetivo. Por ello, las marcas de lujo evitan establecer precios que puedan ser percibidos como razonables, ya que esto podría dar lugar a comparaciones y eliminar el valor de la exclusividad. Por esta misma razón, las marcas de moda de lujo no ofrecen descuentos, ya que a largo plazo podrían provocar un efecto negativo sobre su imagen. Al contrario, muchas de estas marcas optan por aumentar progresivamente los precios año tras año, para así seguir preservando su exclusividad y reducir cada vez más el número de consumidores que pueden permitirse acceder a sus productos (Kapferer y Bastien, 2015).

### **3.2.3. PRESERVANDO LA EXCLUSIVIDAD A TRAVÉS DE LOS FORMATOS DE DISTRIBUCIÓN**

Optar por una distribución más o menos exclusiva o selectiva para el producto de moda, que limite la accesibilidad del mismo, es la forma de preservar su exclusividad.

No obstante, además de la cobertura de mercado lograda con la estrategia de distribución, también hay que tener en cuenta los formatos seleccionados. Encontramos desde formatos tradicionales como son las boutiques o las franquicias de marca, hasta otros más novedosos que triunfan entre el público como son:

- Los centros comerciales exclusivamente de lujo, que no paran de crecer en las grandes ciudades. Entre los más conocidos encontramos Bergdorf Goodman (Nueva York), el cual posee una de las mayores colecciones de prêt-à-porter, o Le Bon Marché (Paris), perteneciente al grupo LVMH y situado en una de las calles más exclusivas de la capital francesa.
- Los *marketplace* de marcas de moda de lujo, entre los que destacan FarFetch o Luisa Via Roma, están en pleno auge gracias a la comodidad que ofrecen, pues reúnen en

una misma plataforma cientos de marcas de moda de lujo, facilitando así la compra a los consumidores.

- Los outlets de moda de lujo, cuya principal función es dar salida a los stocks de las firmas, permiten a los consumidores adquirir productos de otras temporadas a mejores precios. En España, los más populares son la Roca Village y las Rozas Village, ubicados en Barcelona y Madrid respectivamente.

A caballo entre la estrategia de comunicación y distribución, nos encontramos con formatos comerciales que cumplen una función comunicacional vital para la moda de lujo y que son tendencia. Nos referimos a las “*flagship stores*” o tiendas insignias. Situadas en las calles más prestigiosas de las grandes ciudades o en edificios exclusivos, en ellas, se busca replicar la imagen y esencia de la marca. Fusionando tecnología y creatividad se logra un espacio atractivo, glamuroso y de máximo confort para el cliente. Por supuesto, el merchandising y un servicio al cliente personal y cercano, son elementos imprescindibles para proporcionar una experiencia de compra memorable y única al cliente.

Otros fenómenos al alza en el mundo de lujo son las tiendas *pop-up*. Se trata de puntos de venta efímeros situados en lugares estratégicos cuyo objetivo es atraer a los consumidores jugando con la temporalidad y su impaciencia. Son, además, espacios cuyo diseño está cuidado al detalle y en los que las marcas llevan a cabo nuevas propuestas creativas, para apelar a la emocionalidad de los clientes. Recientemente, Louis Vuitton inauguró una tienda *pop-up* en el exclusivo puerto deportivo de Ibiza, en la que, entre otros productos, estaban a la venta los bolsos icónicos de la marca inspirados en la isla. Además, el diseño de la tienda estaba inspirado en los elementos característicos de la isla, como el sol y la playa o la lagartija balear.

**Figura 8:** Tienda *pop-up* de Louis Vuitton en Ibiza.



Fuente: Fotografía de Fashion Network.

Como se puede observar, la comunicación en los puntos de venta es fundamental para proporcionar al cliente una grata experiencia de compra. Puesto que es un sector donde la mayoría de las compras son de carácter simbólico y emocional, las empresas tratan de seducir a los posibles clientes apelando a sus emociones y sentimientos. Por supuesto, para que una experiencia sea memorable el escenario es importante, es decir, la tienda debe mantener una

estética cuidada al detalle, a la vez que se desarrolla un marketing sensorial que active las emociones de los compradores.

#### **3.2.4. ENSALZANDO LA EXCLUSIVIDAD A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN DE MARCA**

El lujo es pura comunicación; con el fin de que los consumidores perciban una marca como aspiracional y crear un universo de sueño y deseo alrededor de esta, el lujo encuentra en la comunicación su mejor aliada. A diferencia del mercado de masas, el principal objetivo de la comunicación de lujo no es tanto vender, como fomentar el sueño y revalorizar la imagen de la firma. Es por ello que en el lujo la comunicación debe ser artística, refinada e indirecta (Kapferer y Bastien, 2015). En definitiva, se busca el equilibrio perfecto entre que la marca sea conocida por un gran público y se perciba como prestigiosa y deseable, pero cuya consumición esté reservada a un grupo reducido. Como resultado, las herramientas de comunicación y su aplicación en el lujo variaran de aquellas más tradicionales.

Recordando que el objetivo de la comunicación de lujo no es vender un producto sino más bien transmitir determinados valores y mensajes al cliente, las relaciones públicas desarrollan un papel clave en este mercado. Mediante conferencias de prensa, eventos exclusivos o actividades de patrocinio y mecenazgo, las marcas tratan de forjar buenas relaciones con los medios con el fin de generar opiniones favorables que aumenten su notoriedad.

Ahora bien, ninguna herramienta de relaciones públicas es tan poderosa y representativa de este sector como los desfiles de moda. Son, sin duda alguna, la vía de comunicación más directa, clara y artística que posee una marca de este tipo. Gracias a ellos las firmas pueden demostrar la gran creatividad de sus creaciones, y por supuesto, son el perfecto reflejo de la identidad y el espíritu de una marca determinada. Dada su gran visibilidad, cada desfile de moda se convierte en un evento cuya repercusión mediática lo convierte en una eficaz herramienta de relaciones públicas. Periodistas y trabajadores del mundo de la prensa son los encargados de cubrir el evento, pero asegurando la presencia de personajes públicos en el desfile, se busca lograr una mayor repercusión.

Los programas de mecenazgo están también muy extendidos en el sector de la moda de lujo, puesto que son la manera más directa y eficaz por parte de las firmas de dar respuesta a las crecientes exigencias de la sociedad en cuanto a responsabilidad corporativa se refiere. Encontramos múltiples ejemplos a lo largo y ancho del sector, pero si existe una empresa que destaque por este tipo de prácticas, esa es LVMH. Dentro del ámbito cultural, la mayoría de sus acciones están relacionadas con la preservación y la transmisión del patrimonio artístico; el grupo colabora habitualmente en la restauración de lugares culturalmente significativos, además de impulsar y desarrollar programas que faciliten el acceso de los más jóvenes al arte. Asimismo, como parte de su compromiso con la sociedad, la compañía desarrolla varias acciones de carácter solidario. Por ejemplo, tras la pandemia lanzaron la iniciativa "*Heart Fund*", que tiene como objetivo brindar ayuda financiera y psicológica a los empleados de la compañía a lo largo de todo el mundo.

Si bien las relaciones públicas deben ser el eje de la comunicación, en menor medida, las marcas de lujo hacen también uso de la publicidad, especialmente en los niveles más bajos

del lujo. Con el fin de no dañar la imagen de la marca, estas seleccionan con cautela aquellos medios más especializados y que mejor se adaptan a los objetivos y el *target* de la firma. Las revistas especializadas son uno de los recursos más utilizados en el sector del lujo, gracias a su amplia cobertura internacional y la posibilidad de llegar directamente al público objetivo (Campuzano, 2003).

Entre los medios audiovisuales, destaca el papel del cine, que siempre ha mantenido una relación muy estrecha con el mundo de la moda. Ya desde el comienzo del cine, directores se unían a grandes diseñadores y marcas de lujo para crear el vestuario de su película. A raíz de este tipo de relaciones, las marcas comenzaron a designar embajadores de la firma, es decir, personalidades con influencia en la sociedad (celebridades, *influencers*, etc.) que representen la imagen y el espíritu de la marca. Se trata de relaciones contractuales entre una marca concreta y una personalidad para que esta última haga uso de sus productos de manera pública, ya sea acudiendo a los eventos organizados por la marca, participando en campañas publicitarias de la firma o luciendo ciertas prendas en alfombras rojas, entre otros. Al tratarse de personas referentes, admiradas por un gran público, se busca que la sociedad perciba los productos de una determinada marca como prestigiosos y extraordinarios, y, por lo tanto, que quieran aspirar a ellos. Por supuesto, la selección de embajadores por parte de una firma de lujo no es sencilla, pues debe asegurarse de que la celebridad escogida resuene con los valores de la marca y no empañe la reputación de la misma.

Hace solo una década, los expertos en el marketing de lujo aseguraban que Internet no tenía cabida en las estrategias de distribución y comunicación de las marcas de lujo. Argumentaban que el mundo digital aún no estaba lo suficientemente desarrollado y que era una herramienta demasiado impersonal para un sector como este, en el cual el factor humano jugaba un papel clave (Kapferer y Bastien, 2015). Sin embargo, es tal la explosión que ha sufrido Internet como vía de comunicación en los últimos tiempos, que una marca sin presencia online es una marca que no existe.

Además de las páginas webs propias de cada firma, actualmente, las redes sociales sostienen el mayor peso de la comunicación digital de las marcas de moda de lujo. Concretamente para este sector, suponen un valioso instrumento de comunicación, ya que les permite conectar y relacionarse con su público, dejando de lado la imagen fría y distante que en ocasiones transmite el lujo. Entre las múltiples ventajas que estas ofrecen a las marcas de moda de lujo destacan (Velar, 2019):

- La posibilidad de recrear el universo propio de la marca.
- Escuchar y conocer al público.
- Fomentar la interacción entre los usuarios y la marca.
- Crear una comunidad entorno a la marca.

Aunque la mayoría de las marcas de la industria están presentes en más de una red social, lo cierto es que, Instagram es la red por excelencia del lujo. Gracias a su contenido altamente visual las marcas pueden generar un contenido artístico, creativo, pero, sobre todo, aspiracional. Además, su elevado volumen de usuarios fieles, así como las facilidades que ofrece a las empresas, hace que las marcas deseen hacer uso de ella y realicen grandes

inversiones. Por todo esto, Instagram es también la plataforma preferida por la industria de la moda de lujo para realizar estrategias de *influencer marketing*.

### **3.3. NUEVOS HORIZONTES PARA LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA MODA DE LUJO ANTE LA GENERACIÓN-Z**

Las constantes crisis económicas sufridas en las últimas décadas y los grandes cambios sociodemográficos a los que nos enfrentamos están transformando y democratizando el sector de la moda de lujo. Las propuestas de valor basadas en la exclusividad de los productos pierden fuerza, dando paso a una era focalizada en la marca y la experiencia. La creciente relevancia de nuevos segmentos de consumidores como los Z y su manera de aproximarse al consumo están obligando a las marcas de moda de lujo a adaptar sus propuestas a las nuevas motivaciones de estos, encabezadas por la tecnología, el compromiso social y la autenticidad.

#### **3.3.1. La Generación-Z ante las nuevas tecnologías y la digitalización para la compra y el consumo de moda de lujo**

Las marcas de moda de lujo encuentran en la tecnología y la digitalización uno de los puntos clave para conectar con los consumidores de la Generación-Z. Como nativos digitales que son, demandan conectividad en todo lo que hacen y también en sus procesos de compra. El reto actual de la industria consiste en llevar un paso más allá la digitalización de sus estrategias, desde la comunicación y la distribución hasta el producto.

Si hablamos de comunicación, sin duda, esta debe ser mayoritariamente digital, pues Internet es su mayor fuente de información. Como consecuencia, las redes sociales resultan la herramienta de comunicación ideal para conectar con ellos. Si bien algunas como Instagram o YouTube llevan ya años siendo una constante en las estrategias digitales de las firmas de la industria, cada vez son más las marcas de moda de lujo que deciden estar presentes en TikTok. Esta novedosa aplicación se caracteriza por sus vídeos cortos, divertidos y llenos de creatividad que enganchan a millones de jóvenes por todo el mundo. Además, esta presenta un mayor número de ventajas competitivas para las empresas que otras plataformas; permite cuotas de alcance más elevadas, así como la posibilidad de llegar al público interesado en la marca, gracias al algoritmo propio de la aplicación. Entre el contenido de moda de lujo que más triunfa entre los jóvenes destacan los procesos de fabricación de un producto, los desfiles y los *unboxing*, ya que, según afirma el fundador de LuxStyle Consulting (2021), “*es un contenido muy aspiracional, que permite apreciar con detalle las texturas de un producto y cultivar el deseo*”. Dejando de lado las ventajas que ofrece, el mayor desafío al que se enfrentan las firmas de lujo es el de crear un contenido creativo, de calidad y atractivo para las nuevas generaciones, que sea a su vez, coherente con la imagen de la marca.

Dentro de la gestión de las redes sociales, el *influencer marketing* es ya una práctica muy extendida en el sector y especialmente relevante para los consumidores más jóvenes. Si las *celebrities* fueron las referentes de los millennials, los *influencers* lo son para la Generación-Z. Sin duda, el éxito de estos profesionales reside en su capacidad para forjar relaciones de cercanía y plena confianza con sus seguidores, lo que les aporta un gran poder y credibilidad

a la hora de influir en las decisiones de compra de estos. Son, a su vez, grandes generadores de tendencias y referentes de estilo para las nuevas generaciones. Todo esto los hace realmente atractivos para una industria como la de la moda de lujo, que cada vez invierte más en campañas de *influencer* marketing (Business Insider, 2021). En concreto, las marcas de este sector suelen optar por trabajar con *macroinfluencers* especializadas en moda y lujo, como pueden ser la italiana Chiara Ferragni o la española Alexandra Pereira. Este término se utiliza para denominar a aquellos creadores de contenido con un número de seguidores de más de seis cifras que, por consiguiente, llegan a una audiencia más amplia. Más allá de publicitar los productos de una marca a través de sus cuentas personales, asisten a los eventos más exclusivos y a los *front row* de los desfiles más importantes de cada temporada. En definitiva, crean un contenido altamente aspiracional, enfocado a suscitar el deseo de sus seguidores.

Pero este fenómeno va más allá, y actualmente, los *influencers* virtuales son una tendencia en auge en la industria de la moda de lujo. También conocidos como *CGI (Computer Generated Imagery)*, se trata de personajes diseñados mediante tecnologías 3D basadas en la realidad virtual y la inteligencia artificial (iProUp, 2020). La necesidad que tienen de estar siempre a la última de los avances tecnológicos hace que esta nueva modalidad de *influencers* triunfe entre la Generación-Z. De la misma manera, cada vez más marcas de moda de lujo los perciben como una herramienta eficaz para llegar a estos consumidores. Al igual que en el caso de las *influencers* tradicionales, existen *influencers* virtuales que trabajan habitualmente con marcas de lujo como es el caso de Noonoori, en cuyas redes sociales podemos observarla promocionando marcas como Off-White, Miu Miu o Versace.

**Figura 9:** Publicación del perfil de Noonoori para Versace.



Fuente: Instagram.

La digitalización toma fuerza también en los formatos de distribución. Se estima que en el último año las ventas online de lujo crecieron en un 27% (Bain & Company, 2021). Unos datos nada sorprendentes, ya que, dadas las demandas del consumidor actual de moda de lujo, los Marketplace online no paran de crecer en esta industria y la mayoría de las marcas disponen ya de su propia tienda online. Ahora bien, aunque la multicanalidad lleva años siendo una realidad en esta industria, el gran reto al que se enfrentan actualmente las marcas de moda de lujo es la integración de ambos canales. En definitiva, la omnicanalidad es la clave para

satisfacer las necesidades de un consumidor que valora los beneficios funcionales del canal online pero que necesita la emocionalidad que le proporciona el *retail* para lograr una experiencia de compra óptima. De la misma manera, para mejorar la experiencia en tienda de los consumidores más jóvenes, las nuevas tecnologías son grandes aliadas. Cada vez más marcas de moda de lujo empiezan a hacer uso de la realidad virtual (VR), la realidad aumentada (AR) y la Inteligencia Artificial en sus tiendas físicas. Burberry, por ejemplo, opta por agregar códigos QR en las etiquetas de sus prendas, que una vez escaneados, permite a los clientes observar cómo quedaría la prenda puesta, así como pagarla directamente desde la app.

En todo este contexto digital surge un nuevo concepto, el metaverso, un novedoso espacio inmersivo lleno de oportunidades para el presente y el futuro de la industria de la moda de lujo. Con un alto volumen de usuarios, de los cuales el 60% corresponden a la Generación-Z (Inlea, 2022), la industria de la moda de lujo ha sabido reconocer el gran potencial de esta nueva realidad digital para conectar con estos jóvenes. De hecho, según Forbes (2023), si hay algo que realmente atraiga a la industria de la moda de lujo del metaverso es su gran similitud a la propuesta de valor actual del lujo, basada en la experiencia. Al igual que en el mundo físico, en el metaverso se puede lograr una experiencia inmersiva para el cliente, estimulando sus sentidos mediante tecnología y creatividad. Para ello, las marcas de moda de lujo llevan a cabo diferentes acciones como pueden ser:

- Desfiles de moda virtuales; lo que permite a los usuarios asistir y vivir el evento desde cualquier parte del mundo.
- Espacios de marca virtuales; los usuarios pueden explorar el espacio, interactuar con la marca y adquirir artículos.
- Experiencias de Realidad Aumentada (AR); los usuarios pueden probarse virtualmente los productos utilizando sus avatares, visualizando así como quedarían antes de comprarlos.
- Colecciones NFT (tokens no fungibles); permiten la adquisición de productos de moda de lujo virtuales con los que personalizar su avatar.

El metaverso resulta también una valiosa herramienta para la creación de comunidades entre los consumidores de la Generación-Z, gracias a los espacios sociales y eventos virtuales que pueden desarrollar las marcas. Supone, asimismo, un efectivo medio para interactuar con ellos, conocer mejor sus preferencias e incluso hacerles sentir parte de la marca, permitiéndoles colaborar con esta y cocrear productos.

Los expertos auguran un futuro exitoso para esta nueva tecnología en pleno proceso de desarrollo. De hecho, se prevé que el mercado de bienes de lujo virtuales alcance los 50.000 millones de dólares en 2030 (McKinsey & Company, 2022).

### **3.3.2. El compromiso de la Generación-Z con la sostenibilidad y su impacto en el comportamiento de compra y consumo de moda de lujo**

La gran importancia que le otorga la Generación-Z a la responsabilidad social corporativa de las marcas ha hecho que estas empiecen a priorizar en sus propuestas aquellos valores que

conciernen a la sociedad actual. Los nuevos consumidores demandan marcas de moda de lujo inclusivas, que rompan con los estándares de belleza establecidos en la industria y que sean representativas de la pluralidad de nuestra sociedad. La diversidad de cuerpos, etnias, sexualidades o religiones, entre otros, son elementos a tener en cuenta por parte de las marcas de moda de lujo a la hora de diseñar sus productos y desarrollar sus campañas de comunicación. De la misma manera, el compromiso de una marca con ciertas causas sociales como el apoyo al colectivo LGBT o el antirracismo, son aspectos determinantes para los consumidores más jóvenes a la hora de decantarse por una marca de moda de lujo u otra. Ahora bien, no vale mostrarse responsable si las acciones que realiza una marca no concuerdan con los valores que predica. Estos consumidores son especialmente sensibles a las malas prácticas de las empresas y detectan fácilmente aquellas estrategias de *socialwashing*.

Asimismo, y tratándose de la segunda industria más contaminante del mundo, muchas empresas han decidido centrarse en mejorar su compromiso con la sostenibilidad. En muchos casos esto se traduce en procesos de fabricación menos contaminantes o en el uso de materiales reciclados y ecológicos. La marca Stella McCartney es un referente de moda sostenible en el sector, pues con el fin de reducir su impacto medioambiental no trabaja con pieles de animales.

Esta creciente necesidad de consumir moda de lujo de manera más sostenible ha dado lugar a la creación de un importante mercado de segunda mano, cuyo valor actual se estima en 33.000 millones de euros (Bain & Company, 2021). La mayoría de estos comercios toman forma en Internet, donde existen ya decenas de plataformas dedicadas exclusivamente a la compraventa de artículos de moda de lujo, como pueden ser Vestiaire Collective o Luisa Via Roma. De hecho, cada vez más marcas apuestan por colaborar con este tipo de plataformas, demostrando así la gran calidad y durabilidad de sus productos y reforzando su compromiso con la economía circular (ISEM Fashion Business School, 2021). Sin duda, este modelo de negocio tiene todos los elementos clave para triunfar entre los consumidores de la Generación-Z. En primer lugar, le ofrece la posibilidad de dar una segunda vida a los artículos de moda de lujo ya usados, consumiendo así de manera más sostenible con el medioambiente. Asimismo, estos productos se comercializan a un precio inferior, lo que hace accesibles productos de lujo para los consumidores más jóvenes que no disponen de un poder adquisitivo muy elevado. Finalmente, permite a estos consumidores satisfacer sus necesidades de distinción y autenticidad, puesto que en este tipo de plataformas se pueden conseguir productos únicos de temporadas anteriores que se han dejado de vender.

### **3.3.3. Nuevos atributos de valor en la moda de lujo para la Generación-Z**

Las marcas de moda de lujo han comprobado que ofrecer opciones de personalización es valorado muy positivamente por parte de los consumidores de la Generación-Z. Ya sea incluyendo monogramas o permitiéndoles elegir los colores, la forma o el estampado de un producto, las marcas logran fomentar la individualidad y la expresión personal de estos consumidores.

Asimismo, las colecciones de edición limitada resultan ser una práctica muy bien acogida en la industria. Al tratarse de pocos productos puestos a la venta durante un limitado periodo de tiempo, se resalta la exclusividad y singularidad de estos, haciéndolos realmente atractivos para este tipo de consumidores. Normalmente se trata de colecciones con un diseño poco convencional, elaboradas con materiales raros o mediante procesos de producción innovadores. Asimismo, cada vez más marcas realizan colaboraciones entre ellas o con artistas o diseñadores emergentes, con una estética original y llamativa. Ejemplo de ello son las exitosas fusiones entre Gucci y Adidas Original o la colaboración entre Dior y Nike.

Pero las marcas de la industria no solo colaboran con marcas de moda de lujo, también lo hacen con aquellas denominadas "*fast-fashion*". Este fenómeno denominado *masstigio*, triunfa entre los consumidores más jóvenes, no solo por la posibilidad que les ofrece de adquirir productos únicos y exclusivos, también por su precio más asequible. Como ya hemos mencionado, el sector avanza hacia la democratización, y este tipo de colaboraciones acerca el lujo a consumidores como los Z, que aún no disponen de un poder adquisitivo elevado. La multinacional de "*fast-fashion*" H&M colabora regularmente con marcas premium y de lujo, realizando colecciones cápsula. La más reciente, en colaboración con Mugler, atrajo una gran expectación y se agotó en pocas horas.

Por último, en la búsqueda de la autenticidad por parte de la Generación-Z, el *storytelling* resulta una herramienta muy poderosa para las marcas de moda de lujo. A través de esta, las marcas comparten su historia y sus orígenes, y pueden comunicar sus valores, su patrimonio y su artesanía. Esto les hace conectar de forma más fuerte con estos consumidores, y que sean percibidas como auténticas y transparentes.

## PARTE III: CASO PRÁCTICO

### **Capítulo 4. GUCCI: UN REPOSICIONAMIENTO DE ÉXITO HACIA LA GENERACIÓN-Z**

#### **4.1. ¿POR QUÉ GUCCI?**

En primer lugar, Gucci es una de las empresas de moda de lujo más relevantes y valiosas del mundo, con un valor actual de 18.100 millones de euros (Brand Finance, 2022). La marca no para de crecer y en 2021 llegó incluso a ser elegida la marca de más rápido crecimiento dentro de la industria del lujo (Interbrand, 2021). Asimismo, forma parte de uno de los conglomerados más potentes del sector; Kering. Por si fuese poco, Gucci supone más de la mitad de los ingresos del grupo, por lo que su desempeño es fundamental para la supervivencia del mismo (Expansión, 2023).

Por otra parte, un estudio en colaboración con individuos de la Generación-Z concluyó que Gucci es la segunda marca preferida de estos jóvenes, solo por detrás de Nike (Business of Fashion, 2022). Ahora bien, Gucci fue la única de la industria del lujo que logró colarse en el ranking. Cabe destacar también que el CEO de Gucci, Marco Bizzarri, declaró que la Generación-Z constituía el segmento de más rápido crecimiento dentro de la empresa (Segran, 2019). Esto resulta sorprendente ya que tradicionalmente los jóvenes no han generado especial interés para las firmas de lujo puesto que el precio de sus productos responde a un poder adquisitivo más elevado. Esto, unido a mi pasión por la firma, hizo que quisiera averiguar como una marca clásica de lujo había logrado convertirse en la marca favorita de la Generación-Z.

#### **4.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA MARCA**

##### **4.2.1. DESDE LOS ORÍGENES HASTA FINALES DEL SIGLO XX**

En 1921, en la ciudad italiana de Florencia, Guccio Gucci funda una tienda dedicada a la producción y venta artesanal de productos de piel. Aunque empezó fabricando artículos de viaje, el éxito de estos hizo que pronto se diversificara hacia el equipamiento ecuestre, el calzado y los bolsos. Al poco tiempo, la marca comenzó a expandirse con la apertura de nuevas tiendas en Roma y Milán. <sup>1</sup>

Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial y las sanciones impuestas a la dictadura de la época provocaron una escasez en el suministro de piel y cuero, obligando a la firma a experimentar con nuevos materiales como el cáñamo, el algodón o el bambú. Surge así el icónico *Bamboo Bag* y se introduce por primera vez el monograma de la “Doble G” y la triple franja en rojo y verde, símbolos emblemáticos de la marca.

---

<sup>1</sup> Muchos de los detalles sobre los avatares de la historia de la firma se han ido recopilando de la amplísima hemeroteca de noticias que hay sobre ella en varias revistas especializadas en moda y otras más generalistas.

**Figura 10:** Bolso Bamboo Bag de Gucci.



Fuente: Purse Blog.

En 1953 Guccio fallece y deja la empresa familiar en manos de sus 3 hijos; Aldo, Vasco y Rodolfo Gucci. Las grandes aspiraciones de estos hicieron que la marca comenzase su proceso de internacionalización, con la apertura en 1953 de la primera tienda de la firma en Nueva York. Por aquel entonces, la popularidad de la marca aumentó considerablemente, gracias a la influencia de las celebridades y el *jet set* de la época. De hecho, la marca forjó relaciones tan estrechas con algunas de estas famosas que se llegaron a realizar diseños inspirados en ellas. Por ejemplo, el estampado *Flora* en honor a Grace Kelly o el bolso *Jackie Bag*, renombrado tras las múltiples apariciones de Jackie Kennedy con el mismo.

Sin embargo, en la década de los ochenta, la firma se vio inmersa en una profunda crisis como resultado de las incesantes disputas familiares y una expansión desproporcionada. La casa cometió el error de licenciar en exceso la marca sin control alguno. Esto unido a las múltiples falsificaciones que existían en el mercado con el logo de Gucci, hicieron que la marca viese dañada su imagen de exclusividad. Asimismo, las acusaciones de fraude entre los miembros de la familia y las disputas por el poder de la empresa terminaron por hundir la compañía. En consecuencia, en 1988 Gucci tuvo que vender todas sus acciones a la empresa Investcorp. Este suceso unido al asesinato de Maurizio, último miembro accionista de la familia Gucci, marcaron el fin de la marca como empresa familiar.

#### **4.2.2. ERA TOM FORD Y DECLIVE DE LA FIRMA**

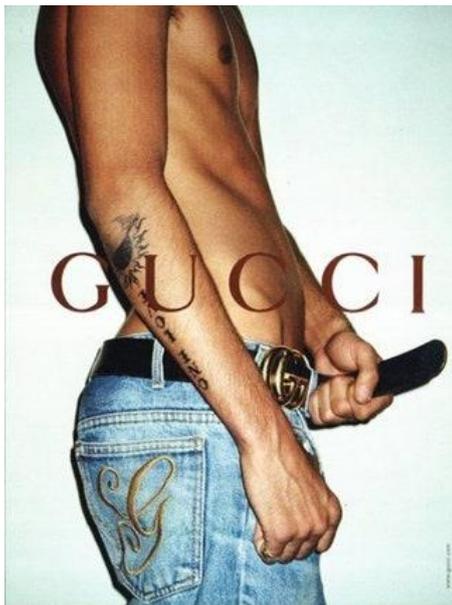
En 1989, Gucci contrata a Dawn Mello, directora de los grandes almacenes Bergdorf Goodman de Nueva York, con el fin de reactivar la marca y recuperar su imagen de prestigio y lujo. Concretamente, fue ella la encargada de la elección, un año después, del estadounidense Tom Ford como diseñador de la línea de *prêt-à-porter* de mujer de la firma. Sin embargo, el verdadero cambio ocurre cuando Investcorp designa a Domenico de Sole presidente ejecutivo de la compañía. Este se encargó de recuperar el control sobre las licencias y franquicias de la firma, logrando limpiar y revalorizar la deteriorada imagen de la marca. En 1994, Tom Ford fue ascendido a director creativo, y junto a De Sole lograron formar un indestructible dúo que

no solo logró revivir la marca si no también provocar una revolución en todo el sector de la moda de lujo. Juntos diseñaron una nueva estrategia de marca centrada principalmente en la moda y el diseño.

En 1995, Ford presentó su primera colección, logrando romper radicalmente con la estética tradicional y desfasada de la casa. Bajo el nombre de "Studio 54", la primera colección de la nueva era de Gucci apostaba por la sensualidad y una vuelta a los años 70. Además de resultar un completo éxito y volver a situar a la firma en el punto de mira, la marca logró atraer a un público objetivo más amplio, moderno y joven. Asimismo, se redujeron las líneas de difusión y la oferta de productos, así como sus precios, logrando posicionarse a la altura de marcas como Louis Vuitton o Prada.

La comunicación resultó otra de las herramientas clave en el proceso de dar a conocer la nueva imagen de Gucci. Ford supo trasladar el erotismo y la extravagancia de sus diseños a las campañas publicitarias de la marca, a menudo excesivamente explícitas y controvertidas. Aún y todo, estas cumplieron el objetivo de incitar y atraer al público y, sobre todo, a la prensa, logrando así una mayor cobertura mediática. Las *celebrities* jugaron también un papel determinante, actuando como garantes de la exclusividad y el prestigio de la marca y promoviendo el deseo de los consumidores.

*Figura 11: Campañas de Tom Ford para Gucci.*



*Fuente: Gucci.*

Además de lograr que las ventas de Gucci aumentasen en solo un año casi un 90%, Ford y De Sole construyeron un potente conglomerado que incluía marcas como YSL, McQueen, Bottega Veneta y Balenciaga. Tras una batalla contra LVMH, este fue adquirido en 1999 por el conglomerado francés Pinault-Printemps-Redoute (PPR), actualmente denominado Kering. Sin embargo, como resultado de los múltiples desacuerdos con el presidente del grupo, en 2004 Tom Ford abandona Gucci de manera repentina.

Frida Giannini, hasta ese momento responsable de accesorios, fue la encargada de tomar el relevo a Ford como directora creativa de la casa. Su trabajo se centró en suavizar la estética atrevida, sensual y fiestera que Ford había dibujado durante su paso por la firma. Sin embargo, este nuevo cambio de imagen no fue tan bien recibido por el público, que empezaba a percibir Gucci como una firma aburrida, anticuada, intrascendente.

#### **4.2.3. REPOSICIONAMIENTO DE LA MANO DE ALESSANDRO MICHELE**

Debido al descenso de las ventas, Giannini es destituida a finales de 2014. En este momento, la marca nombra a Alessandro Michele nuevo director creativo, quien se encarga de rediseñar por completo la última colección planteada por Giannini en tan solo 10 días.

Alessandro Michele aterriza en Gucci en 2002 de la mano de Tom Ford. Este rápidamente reconoce su gran potencial tras su paso como diseñador de accesorios y complementos para Fendi. Si bien su andadura en Gucci comienza diseñando bolsos, en 2011 es nombrado diseñador adjunto de Frida Giannini, responsabilizándose así de la marroquinería, los zapatos y las joyas.

Al mismo tiempo que Michele se convertía en director creativo, Marco Bizzarri era escogido director ejecutivo de la firma. Juntos abordaron la compleja tarea de superar la crisis de identidad y notoriedad que sufría la marca, volviéndola a situar en los más alto del mercado de la moda de lujo. La combinación de la creatividad de Michele y la visión empresarial de Bizzarri fue esencial para diseñar el nuevo reposicionamiento de la marca basado en (Lupi, 2020):

- La renovación del estilo y el producto: La estética propia del director creativo fue el eje del nuevo estilo de la marca; maximalista, romántico y moderno. Asimismo, se le concedió una mayor visibilidad a los logos y símbolos emblemáticos de la firma, con el fin de lograr un estilo distintivo y fácilmente reconocible por el público.
- La selección de un nuevo público objetivo: Con el objetivo de rejuvenecer su imagen y dejar de ser percibida como una marca irrelevante y “pasada de moda”, Gucci reconoció la necesidad de orientarse hacia un público más joven. Dado el volumen y las características propias de estos consumidores optaron por enfocarse hacia los Millennials y la Generación-Z.
- Resaltar la autenticidad y la esencia de la marca: Aunque se buscaba renovar la imagen de la marca, decidieron mantener y destacar algunos de los elementos de la identidad propia de la misma, como la artesanía y la marroquinería de alta calidad.
- Una mayor inversión en comunicación: Para dar a conocer la nueva imagen de la marca, la comunicación era una herramienta imprescindible. Además de aumentar la inversión, se le concedió una mayor importancia al canal digital, pues este constituía la vía más eficaz para conectar con los consumidores más jóvenes.

- La innovación constante: Se implementó la cultura de la innovación y el cambio, convirtiéndose así en uno de los valores principales de la marca. Esta nueva visión se tradujo en el ámbito del producto, la comunicación y la distribución, pero también a nivel organizacional; se introdujeron cambios en la estructura interna de la firma, apostando por un personal joven que aportase una perspectiva nueva y fresca a la firma.

Los excelentes resultados obtenidos en los meses posteriores al reposicionamiento demostraron la gran eficacia de este en un corto periodo de tiempo. En el primer año de implantación se logró frenar el declive de las ventas y las nuevas estrategias empezaron a dar sus frutos. De hecho, la facturación de Gucci aumentó un 11,5% en 2015 (Kering, 2016).

Durante los años posteriores la marca siguió creciendo de forma imparable y constante, lo que demuestra el éxito de la estrategia de reposicionamiento a largo plazo. Los últimos datos indican que los ingresos de Gucci se sitúan en 10.500 millones de euros (Kering, 2022) y, actualmente, es considerada la cuarta marca de moda de lujo más relevante tras Louis Vuitton, Chanel y Hermès, respectivamente (Interbrand, 2022).

#### **4.3. EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE GUCCI PARA CONECTAR CON LA GENERACIÓN-Z EN 5 CLAVES**

A continuación, se recogen las 5 claves del éxito de la estrategia de marketing de Gucci tras el reposicionamiento en su objetivo por conectar con su nuevo público objetivo: la Generación-Z.

##### **4.3.1. Gucci: una identidad de marca renovada pero fiel a su esencia**

Gucci ha logrado desarrollar una identidad de marca única y distintiva que resuena con la necesidad de individualidad y autoexpresión de los consumidores de la Generación-Z.

Por un lado, el renovado y característico estilo propuesto por Michele ha sido un elemento clave para ello. Sus diseños eclécticos, nostálgicos y de estética andrógina atraen a los más jóvenes, que se ven inspirados a experimentar con su estilo personal.

Por otro lado, tras el reposicionamiento la firma decidió volver a centrarse en los elementos más característicos de la esencia de la marca, reforzando así su compromiso con la autenticidad, la exclusividad y el patrimonio histórico de la firma. La artesanía de alta calidad italiana volvió a ponerse en el centro del diseño y se recuperó el protagonismo a los logos y símbolos más representativos de la firma como la doble G o el equipaje.

La firma es consciente de su extensa e interesante historia en el mundo de la moda de lujo, por lo que el *storytelling* es uno de sus grandes aliados para generar conexiones de carácter emocional con su público objetivo y reforzar su imagen de marca. De hecho, este actúa como hilo conductor de desfiles, campañas de publicidad y hasta el contenido de redes sociales de la marca. En su página web, por ejemplo, encontramos una sección llamada “Historias” en la que poder conocer más en profundidad lo que se esconde tras cada colección, producto y campaña. Asimismo, en 2021 se estrenó la película “House of Gucci” en la que se narra la

historia del asesinato de Maurizio Gucci, nieto del fundador, a manos de un sicario contratado por su esposa. Más allá del trágico suceso, la película repasa los momentos más relevantes de los últimos años de la dinastía Gucci, así como algunos de los momentos más determinantes de la marca, como el paso de Tom Ford por la misma. La firma supo aprovechar el tirón de la película introduciéndola en su estrategia de *storytelling*, recalcando así la autenticidad y transparencia de la marca.

#### **4.3.2. El activismo social y medioambiental presente en todas las estrategias de Gucci**

En 2015, con la entrada de Michele y Bizzarri en la directiva de Gucci, se lanzó un plan de sostenibilidad a 10 años con el fin de reforzar la misión de la marca y lograr un modelo de negocio más sostenible. Bajo el nombre “Una marca con una misión” se fijaron los objetivos a alcanzar para el año 2025 en términos medioambientales y también sociales. Si bien aún no ha finalizado el periodo de tiempo establecido para el desarrollo y la implantación de la estrategia, el impacto de las múltiples acciones que lleva a cabo la marca ya es visible (Gucci Equilibrium, 2023).

Sin duda, el compromiso de Gucci con el planeta es firme. La marca busca integrar los principios de la economía circular en todas sus acciones, desde las materias primas, los procesos de diseño y elaboración y las cadenas de suministro. Entre esas actividades encontramos (Gucci Equilibrium, 2023):

- Productos fabricados a partir de materiales eco-responsables: fibras orgánicas, metales preciosos sostenibles, gestión responsable de los plásticos, piel sostenible, etc.
- *Gucci-Up*, una iniciativa para recuperar y reciclar los materiales sobrantes de los procesos de fabricación.
- Tiendas respetuosas con el medioambiente gracias a el uso de energías renovables, iluminación eficiente, materiales ecológicos y una buena gestión de los residuos.
- Desfiles de moda más sostenibles: La marca lleva a cabo medidas para mitigar el negativo impacto medioambiental de estos. Entre estas se incluyen la utilización de materiales reciclados y alquilados o la reducción del plástico durante el evento.
- *Gucci Preloved* en colaboración con Vestiaire Collective: Un programa de intercambio de bolsos icónicos a través de la plataforma de moda de lujo de segunda mano con el que darles una segunda vida a los productos de la firma.

Asimismo, la marca trabaja para lograr un impacto positivo tanto en las vidas de sus trabajadores como en la sociedad. El respeto, la inclusión y la diversidad son los valores que

guían el compromiso social de la marca. El bienestar de sus trabajadores es esencial para la empresa que cuenta con una fuerte cultura y ética empresarial que destaca por su lucha contra la desigualdad salarial de género y el aumento de oportunidades para las minorías.

Gucci destaca también por ser una de las pocas marcas de moda de lujo que apuesta por la fluidez de género en sus diseños favoreciendo así la autoexpresión de los consumidores. De la misma manera, la marca utiliza modelos de distintas razas, géneros y con cuerpos no normativos en sus campañas, lo que refuerza su compromiso con la diversidad y la inclusión.

*Figura 12: Campaña para Gucci Beauty.*



*Fuente: Gucci Beauty.*

La marca se caracteriza, además, por su fuerte compromiso con los jóvenes. Conscientes de la importancia que tiene esta generación en el presente y futuro de la firma, llevan a cabo iniciativas para dar voz a estos jóvenes y programas de formación que impulsen su talento. Por ejemplo, el programa educativo *Gucci École de l'Amour* ofrece una innovadora formación a jóvenes artesanos de la mano de expertos de la firma (Gucci Equilibrium, 2023).

Sin duda, este inquebrantable activismo y su transparencia les ha hecho ganarse el corazón de la Generación-Z. Gucci ha sabido demostrar que sus valores y principios van más allá del papel y que son el punto de referencia para todas las estrategias que la marca lleva a cabo.

#### **4.3.3. La apuesta de Gucci por un mayor enfoque digital**

Gucci es consciente de la creciente importancia de los canales digitales y las nuevas tecnologías como vía para conectar con su público objetivo. Tanto es así que la marca ha volcado todos sus esfuerzos en reforzar su estrategia y presencia digital.

Las redes sociales son el eje de la estrategia de comunicación digital de la marca. Con una estrategia centrada en el producto, estas suponen el lugar perfecto para desarrollar un

contenido a la altura de la creatividad propia de la firma y seguir fomentando el deseo. Aunque lleva años siendo una habitual en plataformas como Instagram o Youtube, Gucci fue una de las primeras marcas de moda de lujo en dar el salto a TikTok. La marca ha encontrado en esta novedosa red social la llave para relacionarse de manera cercana con estos consumidores, conocer mejor sus preferencias y generar comunidades entorno a la marca. El éxito de Gucci en TikTok, donde cuenta con algo más de 3 millones de seguidores, reside en su capacidad para generar un contenido atractivo, fresco y adaptado al lenguaje de estos jóvenes. En su perfil encontramos vídeos muy variados, desde desfiles, campañas publicitarias, entrevistas con famosos o incluso vídeos en los que se repasa la historia de productos icónicos de la firma.

La firma hace uso también del *influencer* marketing, especialmente para ampliar la visibilidad de la marca mediante promociones de productos como los accesorios o los zapatos. Al tratarse de una marca de moda de lujo, esta suele trabajar con perfiles muy conocidos de *influencers* o celebrities para así preservar la imagen de exclusividad de la misma. En ocasiones, mediante estas colaboraciones, los productos se viralizan convirtiéndose en un éxito de ventas entre los jóvenes. Así ocurrió con los famosos mocasines de pelo hace unos años, y recientemente también con una sudadera con motivos felinos.

Gucci ha querido también mejorar su distribución online creando formatos innovadores. Más allá de su propia tienda online, en 2021 la firma lanzó *Gucci Vault* una *concept store* online en la que se comercializan piezas vintage y de segunda mano de la firma (Gucci, 2023). Sin duda esta nueva propuesta por parte de la marca recoge todo lo que un consumidor Z busca en una marca de moda de lujo: productos exclusivos, con historia a los que poder darles una segunda vida y que pueden ser adquiridos a través de un formato digital e innovador.

La firma, siempre a la vanguardia tecnológica, ha sabido aprovecharse de nuevas herramientas como la realidad aumentada con el fin de mejorar la experiencia de compra de sus consumidores. En su app los usuarios pueden probarse virtualmente ciertas zapatillas de la firma, pudiendo después comprarlas directamente a través de la misma (Nguyen, 2021). Este tipo de acciones permite a la marca ofrecer una experiencia más interactiva, lo que hace que los consumidores más jóvenes se sientan atraídos hacia la misma, percibiéndola como una marca divertida e innovadora.

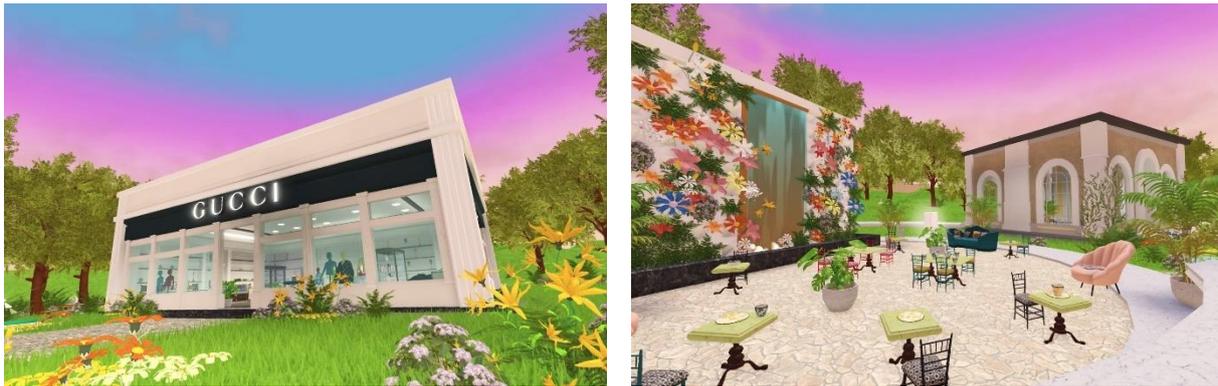
**Figura 13:** Demostración de la herramienta de realidad aumentada de Gucci.



Fuente: Revista Elle.

Ahora bien, si algo define a Gucci como una firma a la última en cuanto a tecnología se refiere es su rápida y eficaz incursión en el metaverso. Bajo el nombre “Gucci Town” (Gucci, 2023) la marca ha querido recrear en Roblox una plaza en la que se combinan múltiples espacios de la marca inspirados en el mundo físico. Esta experiencia inmersiva y gamificada ofrece a los usuarios un sinfín de posibilidades: jugar a videojuegos para ganar recompensas, descubrir y crear obras de arte o adquirir artículos digitales en la boutique de Gucci. En definitiva, la marca busca ofrecer una experiencia única y memorable a sus consumidores, creando una comunidad digital en la que cada usuario pueda expresar su propia individualidad.

**Figura 14:** Gucci Town en el metaverso.



Fuente: Gucci.

#### **4.3.4. La fusión de la creatividad y la innovación para generar experiencias de marca memorables**

Si bien la creatividad y la innovación siempre han sido dos atributos que han definido Gucci, a raíz del reposicionamiento, estos se convirtieron en los pilares fundamentales de la marca.

El producto de la marca se volvió más artístico y creativo que nunca; la estética poco convencional del director creativo unida a la esencia y a la artesanía propia de la marca dieron lugar a unos diseños distintivos y que captaban la atención de todo el mundo. Asimismo, la marca trabaja para desarrollar materiales novedosos y sostenibles que puedan ser utilizados en la fabricación de sus futuros productos. De hecho, el compromiso de la firma con la innovación es tal que crearon *Gucci Art Lab*, un centro de artesanía y experimentación industrial en el que se crean prototipos de bolsos y zapatos (Gucci Equilibrium, 2022).

Las acciones de comunicación que la marca lleva a cabo trasladan a la perfección la esencia de la marca y permiten a la firma explotar todo su excentricismo. Tanto las campañas publicitarias, su contenido digital como sus desfiles suelen ser bastante disruptivos y originales. Difícil de olvidar resulta la colección otoño/invierno de 2018 de la firma en la que los modelos portaban una réplica de sus propias cabezas como accesorio. Asimismo, y al contrario que la mayoría de las firmas de la industria de la moda de lujo, Gucci apuesta por una mayor diversidad de cuerpos y personas en sus campañas de comunicación, lo que la convierte en una marca única dentro del sector.

**Figura 15:** Modelo luciendo una réplica de su cabeza en la colección otoño/invierno 2018 de Gucci.



Fuente: La Vanguardia.

En sus tiendas, la firma recrea el universo Gucci mediante elementos visualmente llamativos, olores agradables y música acorde al ambiente de la tienda. En definitiva, se busca que el cliente se sumerja completamente en el mundo propio de la marca y conecte emocionalmente con ella. *Gucci Garden* es un buen reflejo de la filosofía creativa de la firma. Este espacio situado en el histórico Palazzo della Mercanzia de Florencia propone una experiencia inmersiva a sus visitantes. Mucho más que una tienda, *Gucci Garden* incluye una boutique, un museo que recoge la historia de la casa, un cine y un restaurante de lujo (Gucci, 2023).

**Figura 16:** Interior de Gucci Garden en Florencia.



Fuente: Gucci.

La tecnología más innovadora se cuele también en los puntos de venta físicos de Gucci. Además de recursos como la realidad aumentada o las pantallas interactivas, la compañía cuenta con el servicio *Gucci Live*, un servicio de compra virtual a través de videollamada que busca replicar la experiencia en tienda. En definitiva, la marca fusiona en sus tiendas creatividad e innovación con el fin de ofrecer una experiencia de compra omnicanal y memorable a sus clientes.

#### 4.3.5. Una propuesta actualizada, más deseable y accesible para el público objetivo de Gucci

Finalmente, podemos también resaltar que otra de las claves del éxito de Gucci entre la Generación-Z reside en haber entendido la moda y el lujo de la misma manera que ellos lo hacen.

En un sector cada vez más democratizado como el lujo, Gucci ha sabido responder a las emergentes necesidades de estos consumidores fusionando la exclusividad de la moda de lujo con las tendencias y un estilo más urbano. Como resultado, la firma se ha centrado en el *prêt-à-porter* y en los accesorios, ya que estos son más comerciales y pueden adaptarse mejor a las tendencias y al estilo informal y cómodo de los jóvenes (Muret, 2021). Las colaboraciones de Gucci con marcas de *streetwear* como North Face o Adidas son un claro ejemplo de cómo la firma ha podido preservar su exclusividad a la vez que se mejoraba la accesibilidad de los consumidores más jóvenes a la marca.

**Figura 17:** Gucci x The North Face



Fuente: Gucci.

Con este mismo objetivo, las actualizaciones y reediciones de los artículos más emblemáticos de la firma son otra eficaz vía para llegar a los Z, quienes valoran Gucci como una marca auténtica, exclusiva y con un gran patrimonio artístico. Ejemplo de ello fue la reinención del popular *Jackie Bag* en 2020, con un diseño más actual y reducido que el original y comercializado en una amplia gama de colores. La firma lo rebautizó bajo el nombre de *Jackie 1961* en honor al año de su lanzamiento, recalcando así el legado histórico de la marca (Harper's Bazaar, 2023).

Los embajadores de la firma han sido determinantes no solo para atraer a estos consumidores, sino también para mejorar la deseabilidad de la marca. Gucci ha sabido elegir de manera inteligente aquellos famosos y referentes de la Generación-Z que a su vez representan el espíritu de la marca. La estrella del pop Harry Styles, adorado por millones de jóvenes y cuya estética sobrepasa los límites del género, es un habitual de la firma. Además de protagonizar campañas publicitarias de la marca y vestir sus prendas en conciertos y eventos, el cantante llegó a diseñar una colección capsula con la marca denominada *HA HA HA!* (Gucci, 2023).

**Figura 18:** Campaña de promoción de la colección HA HA HA! protagonizada por Harry Styles.



*Fuente: Gucci.*

## **PARTE IV: CONCLUSIONES**

Tras haber analizado en profundidad la situación actual de la industria de la moda de lujo, el perfil de compra de sus consumidores y como se adapta el marketing para dar respuesta a las emergentes necesidades de estos, podemos concluir lo siguiente.

En primer lugar, la investigación evidencia que la industria se encuentra inmersa en un proceso de cambio marcado por la democratización del lujo y la aparición de nuevos segmentos en escena. El rejuvenecimiento del público objetivo marca la nueva dinámica de una industria conservadora que debe ahora plantearse como saciar las necesidades de estos consumidores preservando la exclusividad que caracteriza al lujo. Sin duda, las marcas de moda de lujo deben ser cautelosas y trabajar para mantenerse actualizadas, pero sin perder el prestigio que las define.

Asimismo, hemos podido comprobar la creciente importancia de los segmentos de consumidores más jóvenes tanto para la actualidad como para la futura supervivencia de la industria. El gran volumen de individuos pertenecientes a la Generación-Z y su manera tan peculiar de aproximarse al lujo los convierte en un segmento muy a tener en cuenta por las empresas del sector. Su preocupación por el planeta y la sociedad en la que vivimos, su predilección por el mundo digital y su necesidad de diferenciación están redibujando la industria y estableciendo el camino a seguir en el futuro. Es por ello que las marcas deben esforzarse por conocerlos y mostrarse abiertas de mente de cara a un consumidor que demanda un cambio en la industria. Cada vez son más las empresas conscientes de ello y que deciden llevar a cabo unas estrategias de marketing enfocadas a atraer a un público joven. Ahora bien, el verdadero reto al que se enfrentan las marcas del sector es el de crear propuestas de valor que les permitan conectar con ellos pero que sean coherentes con la identidad y la esencia de la marca.

La estrategia de marketing de Gucci tras el reposicionamiento resulta un buen ejemplo práctico de una empresa que ha sabido adaptarse exitosamente al contexto actual de la industria. Haber sabido reconocer el potencial de un segmento hasta ahora desconocido para el lujo, les ha permitido crear una estrategia completamente enfocada hacia ellos tomando como punto de partida la esencia propia de la marca. La nueva propuesta de la marca no solo refleja un profundo conocimiento de su público objetivo y lo que busca a la hora de consumir lujo, si no que la convierte en un referente para el resto de las empresas del sector, estableciendo el camino a seguir para mantener viva la industria. Gucci tiene la receta para llegar al corazón de la Generación-Z: una mezcla equilibrada de autenticidad, responsabilidad corporativa, digitalización, creatividad e innovación, junto con un toque de accesibilidad que no dañe la exclusividad propia de una marca de moda de lujo.

## PARTE V: BIBLIOGRAFÍA

- AEC - Calidad. (s. f.). <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- BGB – Interbrand. (2021). Interbrand. <https://interbrand.com/best-global-brands/?filter-sort=ASC&filter-brand-sector=luxury&filter-brand-region=>
- Brand Finance. (2022). Gucci Brand Profile on *Brandirectory.com*. <https://brandirectory.com/brands/gucci/?year=2022>
- Business Insider. (2021, 16 junio). Influencer marketing stats: How creators have impacted businesses in 2021. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/influencer-marketing-important-for-brands-2021-5>
- Business of Fashion and McKinsey & Company. (2020). *The State of Fashion 2021*. Business of Fashion and McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf>
- Calavia Rogel, M. (2020, 17 marzo). Qué es la recuperación económica en forma de V, U o L y cuál es la más probable. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/17/economia/1584443617\\_796884.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/17/economia/1584443617_796884.html)
- Campuzano García, S. (2003). El universo del lujo: una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo.
- Campuzano, S., & Lipovetsky, G. (2019). *La fórmula del lujo*. Lid.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2014). Lens on the worldwide luxury consumer. *Bain & Company*.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Gault, C., de Montgolfier, J., & Jaroudi, L. (2021). From surging recovery to elegant advance: The evolving future of luxury. *Bain & Company*.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2021). Luxury market rebounds in 2021, set to return to historic growth trajectory. *Bain & Company*.
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (2022). Global personal luxury goods market reaches € 288 billion in value in 2021 and experienced a remarkable performance in the first quarter 2022. *Bain & Company*.

- Deloitte. (2021). *Global Powers of Luxury Goods 2021*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-of-luxury-goods-2021.pdf>
- Dubois, B. (1992). *Comment surmonter les paradoxes du marketing du luxe*.
- *Experiencia de sala de exposición digital | GUCCI®*. (2023). <https://www.gucci.com/es/es/st/video-call-public>
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16, 347-363.
- Godoy, M. (2021, 12 noviembre). El sector del lujo se recupera y crece un 29% en 2021. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/sector-lujo-recupera-crece-29-2021-963581>
- *Gucci*. (2023, 30 enero). *Vogue*. <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/gucci/139>
- *Gucci ArtLab – Gucci Equilibrium*. (2022, 7 mayo). <https://equilibrium.gucci.com/es/gucci-artlab/>
- *Gucci École de l'Amour – Gucci Equilibrium*. (2023). <https://equilibrium.gucci.com/es/gucci-ecole-de-lamour/>
- *Gucci Garden | Restaurante, galería, boutique, librería*. (2023). <https://www.gucci.com/es/es/st/capsule/gucci-garden>
- *GUCCI HA HA HA | La Colección de Harry Styles | GUCCI®*. (2023). <https://www.gucci.com/es/es/st/capsule/gucci-ha-ha-ha>
- Heine, K. (2012). The concept of luxury brands. *Luxury brand management*, 1(2), 193-208.
- Inlea. (2022). Generación Z y Metaverso: una oportunidad clave. *Inlea*. <https://inlea.com/es/generacion-z-metaverso-relacion-clave/>
- iProUP. (2020, 20 agosto). ¿Qué son los «influencers virtuales» y por qué son una tendencia cada vez más popular entre las marcas? <https://www.iproup.com/innovacion/16102-que-son-los-influencers-virtuales-y-por-que-son-tendencia>

- JG Girod, S. (2023). El metaverso es mucho más que un nuevo canal para las marcas de lujo. *Forbes España*. <https://forbes.es/lifestyle/255654/el-metaverso-es-mucho-mas-que-un-nuevo-canal-para-las-marcas-de-lujo/>
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2015). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.
- Kering. (2016). 2015 Full Year Results. Kering. <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/63b2443e280698f8/original/2015-Full-year-results.pdf>
- Kering. (2022). 2021 Full Year Results. Kering. [https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering\\_Presentation\\_2021%20FY%20Results\\_17022022.pdf](https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering_Presentation_2021%20FY%20Results_17022022.pdf)
- *La concept store de Gucci* / GUCCI®. (2023). <https://www.gucci.com/es/es/st/capsule/about-vault>
- *La estrategia de sostenibilidad de Gucci – Gucci Equilibrium*. (2023). <https://equilibrium.gucci.com/es/gucci-sustainability-strategy/>
- La Razón (2020, 30 enero). El lujo representa el 4% del PIB de Europa. *La Razón*. <https://www.larazon.es/economia/20200130/fmyuebkgtduvexlmo6xrpw7n4.html>
- *Le damos la bienvenida a Gucci Town, el nuevo lugar de Gucci en Roblox*. (2023). <https://www.gucci.com/es/es/st/stories/inspirations-and-codes/article/gucci-town-on-roblox>
- Lupi, L. (2020). Key success factors of global brand repositioning strategies in the fashion industry: the case of Puma and Gucci.
- Marzovilla, J. (2022). Gucci's History Is Just As Wild As Some of Its Designs. *InStyle*. <https://www.instyle.com/fashion/history-of-gucci#toc-when-did-alessandro-michele-join-gucci>
- Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: experiencias, arrogancia, autenticidad*. Taurus.
- Modaes. (2014, 22 enero). Los siete perfiles del consumidor de lujo. *Modaes*. <https://www.modaes.com/back-stage/los-siete-perfiles-del-consumidor-de-lujo>
- Mouret, S. G. (2016). 157 Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la Generación Z? “La Generación Z desde la generación Z”. *Revista De Estudios De Juventud*, (114), 157-170.

- Muñoz Vita, A. (2021a, abril 10). Cinco webs, aprobadas por las marcas, en las que comprar lujo de segunda mano. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/09/fortunas/1617976632\\_617227.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/09/fortunas/1617976632_617227.html)
- Muñoz Vita, A. (2021, 25 septiembre). El lujo busca clientes en TikTok. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/24/fortunas/1632504911\\_789509.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/24/fortunas/1632504911_789509.html)
- Muñoz Vita, A. (2022, 29 marzo). El mercado del lujo creció un 15,5% en 2021. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/29/fortunas/1648549051\\_369716.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/29/fortunas/1648549051_369716.html)
- Muret, D. (2021). *Gucci mantiene su atractivo gracias a una audaz oferta tendencia*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Gucci-mantiene-su-atractivo-gracias-a-una-audaz-oferta-tendencia,1292086.html#lemaire>
- Nguyen, H. (2022, 4 enero). Augmented Reality Can Be Real Gucci - Marketing in the Age of Digital - Medium. *Medium*. <https://medium.com/marketing-in-the-age-of-digital/augmented-reality-can-be-real-gucci-304dc41e8551>
- Schneider, B., & Lee, D. (2023, 19 abril). Gen-Z and Fashion in the Age of Realism | BoF Insights. *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/reports/retail/gen-z-fashion-in-the-age-of-realism-bof-insights-social-media-report/>
- Segran, E. (2019, 11 julio). How a century-old luxury brand like Gucci won over Gen Z. *Fast Company*. Recuperado 20 de abril de 2022, de <https://www.fastcompany.com/90374520/how-a-century-old-luxury-brand-like-gucciwon-over-gen-z>
- Silverstein, M. J., Fiske, N., & Butman, J. (2008). *Trading Up: why consumers want new luxury goods--and how companies create them*. Penguin.
- Solé, R. (2022). *Informe Mercado del lujo España 2021*. EAE Business School. <http://marketing.eae.es/EAELujoSpain2021-IR.pdf>
- Som, A., & Blanckaert, C. (2015). *The road to luxury: The evolution, markets, and strategies of luxury brand management*. John Wiley & Sons.
- Tamames, J. (2023, 8 abril). Kering cumple 60 años con Gucci en cabeza. *EXPANSION*. <https://www.expansion.com/mercados/2023/04/08/6431b356e5fdeaf8708b4656.html>
- The History of the Hero: The Gucci Jackie 1961. (2023, 3 mayo). *Harper's BAZAAR*. <https://www.harpersbazaar.com/uk/fashion/a42633911/gucci-jackie-bag/>

- Thomsen, T. U., Holmqvist, J., von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Belk, R. W. (2020). Conceptualizing unconventional luxury. *Journal of Business Research*, 116, 441-445.
- *Value creation in the metaverse*. (2022, 14 junio). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/value-creation-in-the-metaverse>
- Velar Lera, M. (2019). La construcción de marca a través del relato: el caso de las marcas de moda de lujo en Instagram.
- Vilanova, N., & Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma.
- Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2001). Gucci group nv (a). Harvard Business School Case, 703-S10.
- Zargani, L. (2021, 5 mayo). The House of Gucci: A Complete History and Timeline. *WWD*. <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/house-of-gucci-maurizio-gucci-tom-ford-patrizia-reggiani-history-timeline-1234813497/>