



**Facultad de Economía,
Empresa y Turismo**
Universidad de La Laguna

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DEL LUJO
ANALYSIS OF THE LUXURY FASHION INDUSTRY

Autor: Daniel Santana Recco

Tutor: Miguel Becerra Domínguez

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

FACULTAD DE ECONOMÍA EMPRESA Y
TURISMO

GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

San Cristóbal de La Laguna, a 7 de Julio de 2024

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) estudiará cómo funciona la industria de la moda de lujo. Veremos los principales agentes que componen este mercado y cómo buscan imponer sus valores. También analizaremos de la microeconomía detrás de este tipo de sector, el cual es una rama del mercado de la moda en general. Observaremos cómo las marcas de ropa más “democráticas” se dejan influir por las grandes firmas de lujo y cómo estas aprovechan la información para marcar las próximas campañas.

Abarcaremos, a su vez, dos temáticas que ponen el foco en la modernización del sector. Esta se basa en cómo el comercio electrónico se posiciona como una gran oportunidad y no como una amenaza. Sin embargo, para lograr esto, tendremos que ver cómo adaptar las estrategias para mantener la misma calidad de la experiencia de lujo, cediendo lo mínimo en la prestación de servicios. Por último, veremos cómo la globalización ha dado lugar a un nuevo tipo de turismo, basado en el alto poder adquisitivo. Donde este tipo de comercio se vuelve un elemento central del atractivo.

Palabras claves: Stackelberg, Louis Vuitton, Lujo, E-commerce.

ABSTRACT

The present Bachelor's Thesis (TFG) will study how the luxury fashion industry operates. We will examine the main players in this market. We will also analyze the microeconomics behind this type of sector, which is a branch of the overall fashion market. We will observe how more democratic clothing brands are influenced by major luxury firms and how these firms leverage information to set the stage for upcoming campaigns

We will also cover two topics that focus on the modernization of the sector. This is based on how e-commerce positions itself as a significant opportunity rather than a threat. However, to achieve this, we will need to see how to adapt strategies to maintain the same quality of the luxury experience, making minimal concessions in service provision. Finally, we will see how globalization has given rise to a new type of tourism, based on high purchasing power.

Key Words: Stackelberg, Louis Vuitton, Luxury, E-commerce.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. LOS PRINCIPALES AGENTES DE LA MODA DEL LUJO	5
2. MODELO DE OLIGOPOLIO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA	10
3. E-COMMERCE Y SUS DESAFÍOS EN LA ALTA GAMA	14
4. EL TURISMO DE LUJO Y LA FIRMA DE LA MODA DE ALTA GAMA	23
5. CONCLUSIONES	30
6. BIBLIOGRAFÍA	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Zara con nueva colección.....	11
Figura 2. Modelo de Zara con nueva colección.....	11
Figura 3. Colección Mango x Simon Miller.....	12
Figura 4. Tienda Simon Miller, precio medio de 400 euros.....	12
Figura 5. Página web del 2005 de Net-A-Porter.....	14
Figura 6. Página web de Yoox en 2000.....	15
Figura 7. Página web de inicio de LVMH.....	16
Figura 8. Página web comercial de Burberry.....	16
Figura 9. Página web institucional de Burberry.....	17
Figura 10. Agrupación de tiendas de lujo en Milán.....	23
Figura 11. Centro comercial en Hong Kong.....	25
Figura 12. Pop-up de Praga ubicado en el desierto.....	27
Figura 13. Fashion Week de París.....	28

1. LOS PRINCIPALES AGENTES DE LA MODA DEL LUJO

Podemos definir el mercado de la moda de lujo como una sofisticación de la moda, que se caracteriza por ser de alta calidad en términos de materia prima, tener un diseño exclusivo y poseer mucha personalidad, además de tener precios fuera del alcance del consumidor promedio del mercado de la moda. Este mercado ha experimentado cambios a lo largo de las últimas décadas, como es el caso de Burberry, cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX con su famosa gabardina, un ícono del Reino Unido. Al igual que Burberry, prácticamente todas las grandes compañías comenzaron como pequeñas tiendas de ropa artesanal.

Los productos no solo representan un símbolo de estatus, sino que también reflejan la identidad y el estilo personal de los consumidores que los adquieren. Esto se debe a que, para considerar un artículo de lujo, no solo debe tener atributos de calidad y ser caro. A esto se le suma el valor sentimental y el impacto emocional que genera en la sociedad. Es por esto que, si una marca de ropa pone precios desorbitados y ofrece una calidad medianamente buena, no llega al estatus del lujo. Debe generar un deseo de poseer el producto de la firma.

Con esta premisa, los artículos de lujo se muestran como una manera de manifestar el estatus social del que la lleva, no solo del propio individuo que lo porta, sino que lo manifiesta a todo aquél que lo ve. El lujo en si no se basa solo en que sea la mejor prenda, a su vez tiene que demostrar que se pertenece a una clase social superior.

Una característica única del mercado del lujo es sin duda la exclusividad de sus productos. Las marcas de lujo son conocidas por su delicadeza en los detalles, el uso de los materiales de alta calidad y la producción de cantidades muy limitadas. Además de realzar los productos, estas características ayudan a producir una emoción única y el deseo del producto por parte de los consumidores, que parecen sentirse atraídos sólo por estas características de los productos. Además, las firmas de lujo por lo general provienen de una rica tradición y herencia (como Dior y Louis Vuitton), lo que les aporta un valor intangible pero importante a sus productos.

El mercado de la moda está controlado por unas pocas casas icónicas y conglomerados que han desarrollado su reputación durante muchos años pasados. Marcas como Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès, Prada y Dior son sinónimos del lujo y elegancia. No solo hacen estas marcas producto de alta calidad; ellas también crean tendencias o normas estéticas en la industria. Su influencia va mucho más allá del mundo de la moda afectando campos tales como diseño, arte y cultura en general.

Las dinámicas del mercado de la moda de lujo están impulsadas por la innovación constante y la creatividad. Las marcas de lujo invierten considerablemente en diseño e innovación para mantenerse a la vanguardia y atraer a consumidores exigentes. Con ello llega el boom de los diseñadores y responsables de los equipos creativos, hasta el punto de que los eventos de la semana de la moda son grandes oportunidades de promoción para los directores creativos. Además, se suma el mundo que rodea a la moda, ya sea a través de revistas especializadas, canales de YouTube y podcasts relacionados.

Los directores creativos de las marcas de moda de lujo desempeñan un papel fundamental en la definición y dirección estética de estas casas de moda. Son los responsables de la creación de colecciones de temporada, la supervisión del diseño de productos y la garantía de que la identidad de la marca se mantenga coherente y relevante en un mercado altamente competitivo. Estos profesionales no solo actúan como los principales innovadores dentro de las marcas, sino que también se convierten en figuras públicas que encarnan la filosofía y la visión de la empresa.

El buen hacer de los directores creativos a la hora de reinterpretar el legado de una marca, partiendo del respeto por las señas de identidad heredadas, pero aderezándolas con elementos nuevos, es una clave esencial para que estas marcas sigan resultando interesantes y atractivas al público. Un ejemplo de manual puede ser la transformación de Gucci a manos del ecléctico Alessandro Michele, capaz de interpretar las claves de esta casa para atraer, con un estilo propio y transgresor, de nuevo a un público de jóvenes consumidores. De la misma manera, María Grazia Chiuri ha imprimido en Dior una mirada contemporánea y feminista, que no rompe con la rica tradición de la alta costura de la casa. Estos cambios permiten a las marcas más prestigiosas adaptarse a las modas emergentes y a las exigencias del mercado y a las expectativas de los consumidores.

Asimismo, la figura de director creativo resulta esencial para la conservación y consolidación de la identidad de una marca. En Hermès, Nadège Vanhee-Cybulski ha persistido en la tradición de la artesanía y el lujo intemporal; mientras que, en Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière ha logrado mantener la fusión de lo moderno con lo clásico y reforzar la marca como un referente en el sector del lujo. La capacidad de innovar dentro del parámetro de la identidad de la marca es determinante para asegurar un trayecto continuado de éxito en el dinámico mundo del lujo.

El marketing y la construcción de una imagen de marca fuerte y aspiracional son esenciales para el éxito en este mercado. Además, aunque la exclusividad es un pilar fundamental, la accesibilidad ha aumentado con la digitalización, permitiendo a las marcas llegar a un público más amplio a través del comercio electrónico y las plataformas digitales con la innovación del e-commerce.

En los últimos años, el ámbito de la moda de lujo ha cambiado de forma notable. En la actualidad, ya es un hecho que los consumidores de artículos de lujo se encuentran cada vez más preocupados por la sostenibilidad. Como consecuencia de ello, muchas de las empresas del sector están recurriendo a materiales sostenibles y poniendo en práctica métodos de producción y de manufactura que ya son también éticos. En los últimos años, el ámbito de la moda de lujo ha cambiado de forma notable. En la actualidad, ya es un hecho que los consumidores de artículos de lujo se encuentran cada vez más preocupados por la sostenibilidad. Como consecuencia de ello, muchas de las empresas del sector están recurriendo a materiales sostenibles y poniendo en práctica métodos de producción y de manufactura que ya son también éticos.

Por otro lado, la digitalización ha cambiado por completo la forma en la que las firmas del sector de lujo interactúan con sus consumidores, haciendo uso del e-commerce, de las redes sociales o de la inteligencia artificial para la personalización del producto y para mejorar la experiencia de cliente, y, por último, la globalización ha aumentado el mercado asiático de los productos de lujo, gracias a la demanda proveniente de los mercados emergentes, y ha reforzado la

internacionalización de la marca. Tal es así que los últimos resultados anuales de LVMH, Hermès y Kering sus ingresos en el mercado asiático representaron el 38%, 57% y 46% del total.

Si queremos desglosar el mercado de lujo, podemos pararnos y comentar los tres principales grupos: LVMH, Hermès y Kering. Estas grandes firmas se han establecido en lo más alto de su mercado gracias a su capacidad de adaptación, el mayor logro es haber conseguido que independientemente del momento de la historia moderna en el que se encuentren, han mantenido una posición de alta gama, desde la calidad del producto hasta el valor social que transmiten.

LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) es el conglomerado de lujo más grande del mundo y la división de Moda y Accesorios tiene en su interior algunas de las marcas más icónicas y reconocidas del sector de la moda. Louis Vuitton, la joya de la corona, es internacionalmente conocida por sus bolsos, equipajes y artículos de marroquinería que sobresalen por su excepcional calidad y por el diseño innovador. Dior, otra marca emblemática del grupo, es reconocida por su colección de alta costura, prêt-à-porter y accesorios y es un referente en el mundo fashion desde su creación en 1946.

Asimismo, en el mundo de la moda y los accesorios, el despliegue de productos de LVMH se completa con firmas como Fendi, de origen italiano, que es conocida por su marroquinería como por su lujo de pieles, de la misma manera que la marca Céline, que, bajo la dirección creativa de influyentes diseñadores, ha sido capaz de otorgar una nueva definición al minimalismo de lujo a través de sus elegantes vestidos y accesorios, o bien Givenchy, cuyos desfiles de alta costura y prêt-à-porter tienen un papel significativo en la historia de la moda contemporánea gracias a la elegancia y la sofisticación.

LVMH también agrupa marcas como Loewe, una firma española de moda y marroquinería que combina la tradición con la vanguardia, y Marc Jacobs, una firma que aporta su estilo particular y asequible al mundo de la moda. Kenzo, una firma caracterizada por sus estampados vivos y sus múltiples referencias culturales, y Berluti, que combina moda masculina y calzado de lujo, amplían la pléyade de creaciones de moda del grupo. Rimowa, especializada en la fabricación de maletas de lujo, y Loro Piana, conocida por la calidad de sus tejidos de cachemir, son ejemplos de cómo LVMH ha diversificado su oferta en lo concerniente al sector de la moda.

Kering es otro de los principales grupos de lujo del mundo especializado en moda y accesorios, principalmente conocido por sus impresionantes carteras de marcas de reconocido prestigio. Gucci, insignia de Kering, es una de las marcas más reconocidas a nivel mundial por su estilo innovador y trasgresor, que mezcla una historia de muchos años y una visión actual que cuenta con su dirección creativa en manos de Alessandro Michele. Saint Laurent, otra joya que guarda el grupo, es un icono de la moda desde su creación, con su mezcla inconfundible de elegancia y de rebeldía, y sigue marcando tendencia en alta costura y prêt-à-porter.

Bajo la dirección creativa de Demna Gvasalia, Balenciaga ha reimaginado con una perspectiva disruptiva y vanguardista el lujo contemporáneo. Otro de los grandes nombres del grupo es Alexander McQueen, que sigue siendo un referente innovador en la moda de lujo gracias a su técnica artesanal y a su creatividad y Bottega Veneta, que ganaba presencia gracias a las piezas de marroquinería de lujo tan únicas, esta última cobra nuevamente visibilidad gratamente después de centrarse en su diseño minimalista y la calidad de los materiales de la casa.

En el portfolio de Kering también figuran otras marcas de primer nivel que enriquecen su posición: Brioni, el canon de la sastrería masculina italiana, propone una vestimenta de alta gama entre las líneas más tradicionales y las más modernas; Pomellato, una joyería que destaca por su estilo tan contemporáneo como por la utilización de piedras preciosas con colores vivos, este último concepto añade un toque de modernidad y distinción al conjunto; además, la firma francesa dispone de firmas de nicho y emergentes como Girard-Perregaux y Ulysse Nardin, respectivamente marcas relojeras y que extienden la influencia de la marca matriz.

Estas marcas no solo aportan su herencia y prestigio a Kering, sino que también aportan cosas nuevas, innovación, creatividad y mantienen a Kering en la vanguardia del lujo global. La capacidad de estas marcas para atraer a clientes de muy alto poder adquisitivo en todo el mundo, junto con su presencia en las pasarelas, hacen que Kering sea un líder indiscutible en el mercado de la moda y los objetos de lujo.

Hermès es uno de los nombres más venerados en el mundo del lujo, conocido por su dedicación a la artesanía excepcional y la calidad insuperable en moda y accesorios. Creada en 1837 como una fábrica de arneses y otros productos relacionados con la equitación, la compañía Hermès ha ido transformándose a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un símbolo de clase y de lujo. Su producto de referencia es el célebre bolso Birkin, cuya demanda es habitualmente superior a la oferta, pues su elaboración es muy cuidadosa y minuciosa.

La firma de moda Hermès se constituye de renombre internacional gracias a su inigualable cartera de productos, la cual comprende no solamente bolsas, sino también cinturones, carteras y demás productos de cuero de excelente factura, pero también destaca por su amplia oferta de prêt-à-porter y de alta costura, presentando colecciones de moda que combinan la elegancia clásica con un toque contemporáneo, y que se caracterizan por el detalle y por la intervención de materiales de alta calidad y por posibilitar un tratamiento artesanal muy cuidado.

Hermès ha logrado también alcanzar un nombre de gran prestigio en el mundo de la alta relojería y la alta joyería. En la relojería, la casa se ha destacado por la precisión de sus relojes y por un diseño elegante. En joyería, la artesanía muy tradicional, se combina con un estilo moderno y refinado. Pero, además, la casa es famosa por sus pañuelos de seda ricamente coloreados y estampados, que son muy apreciados como un complemento de moda desde que, por primera vez en 1937, se lanzaron al mercado y que se caracterizan por su gran formato, por los intrincados estampados y la calidad artística con la que son diseñados.

El enfoque de Hermès se basa principalmente en la artesanía y en la calidad perdurable, gracias a lo cual ha mantenido su posición privilegiada en el sector del lujo durante casi dos siglos. Hace una producción limitada, manteniendo los estándares de calidad más altos posibles, que permiten que cada uno de los productos de la marca sea a su vez una obra de arte; que sean apreciados por su belleza y resistencia. Este esfuerzo por conseguir siempre la excelencia, ha hecho de Hermès una marca muy asociada con los valores del lujo y de la distinción en todos los rincones del planeta, y por eso la prefieren los clientes que valoran los aspectos de la tradición y a la vez la buena manufactura.

Estas firmas para poder seguir en su dinámica de estatus y prestigio necesitan acompañar de una esencia de clase a la presentación de los productos, esto va desde la propia presentación del

producto (la caja, bolsa, etiquetas), los elementos de la tienda física (aromas, colocación del producto en estanterías, decoración del establecimiento) y el personal de tienda (el trato al cliente, ofrecimiento de una bebida y atención personalizada). A esto, lo podemos catalogar la "experiencia" que se vive antes, durante y después del proceso de compra. Sumado esto, el componente sociológico del cliente que quiere vivir la experiencia de sentirse en un estatus social alto y sentirse esa atención para poder adquirir el producto que, de acuerdo con su condición, merece totalmente eso, hace que incluso muchos curiosos entren en las boutiques para ver esa experiencia, aunque no vayan a comprar nada.

2. MODELO DE OLIGOPOLIO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

Los modelos de oligopolio se utilizan en teoría económica para explicar mercados donde un pequeño número de productores tiene control sobre el precio y la producción de bienes. Las decisiones estratégicas de una empresa en estos mercados están influenciadas por las decisiones de sus competidores. El modelo de Cournot, el modelo de Bertrand y el modelo de Stackelberg son de las tipologías de estructuras más importante. Los modelos presentan diversos puntos de vista sobre cómo las empresas pueden competir tanto en términos de producción como de precios.

El modelo Cournot se basa en el concepto de competencia en cantidades, según el cual cada empresa selecciona la cantidad a producir con la expectativa de que su competencia mantendrá su producción. El modelo de Bertrand, por otro lado, se ocupa de la competencia de precios, donde las empresas fijan los precios basándose en el supuesto de que sus competidores no alterarán sus propios precios. El modelo Stackelberg introduce el concepto de liderazgo en producción, donde una empresa líder toma decisiones de producción antes que otras, que luego reaccionan a estas decisiones. El modelo reconoce la importancia del poder de mercado y la información asimétrica en la competencia.

El modelo de Stackelberg se parece más a la competencia entre empresas de moda de lujo y sus competidores debido a la naturaleza jerárquica de este tipo de competencia. La empresa líder en este sentido toma decisiones estratégicas que marcan los estándares y las tendencias del mercado. Las empresas seguidoras observan estas decisiones y luego eligen sus propias estrategias en función de la información disponible.

Las principales marcas de moda de lujo son conocidas por su innovación, diseño y calidad. Se invierte mucho en investigación y desarrollo, marketing y posicionamiento de marca, lo que da como resultado un alto nivel de exclusividad y prestigio. Estas elecciones estratégicas impiden la entrada y establecen el estándar de calidad y estilo en el mercado.

Por tanto, podemos establecer que en este mercado existen empresas líderes (grandes firmas de lujo que marcan tendencias) y seguidoras (empresas de gama media que sigue la tendencia). Estas empresas monitorean las decisiones y tendencias tomadas por las marcas de alta gama y luego crean versiones más asequibles y optimizadas de sus productos. Si bien las marcas de lujo pueden ser una fuente de inspiración para los seguidores, normalmente no pueden competir con sus líderes del mercado en términos de calidad y exclusividad.

Para capitalizar el modelo de Stackelberg en el ámbito empresarial, es imperativo comprender la dinámica de la competencia secuencial entre la firma líder y la seguidora. La firma líder debe analizar meticulosamente las posibles reacciones de la seguidora y ajustar su estrategia en consecuencia para maximizar sus beneficios. Por otro lado, la seguidora debe buscar optimizar su nivel de producción en función de la decisión adoptada por la firma líder, con miras a alcanzar un equilibrio que le permita obtener ganancias satisfactorias en el mercado. En este equilibrio es donde se va a encontrar el éxito de la relación en el mercado, dado que la empresa líder debe ofrecer un producto prestigioso, que pueda encajar bien con los criterios de sus consumidores y que genere un impacto positivo en los mercados, mientras que la seguidora debe bajar unos

escalones en cuanto a prestigio de valor de marca, con unos precios y productos de precio más razonable pero que mantenga en cierta parte la esencia de las marcas de lujo.

Una de las consecuencias es la implementación de la fijación de precios, la investigación y desarrollo (creatividad y producción en el caso de las empresas de moda) o la diferenciación del estilo y materiales del producto son las que hacen que destaquen en un mercado de oligopolio que se rige en el modelo de Stackelberg. Cuando una empresa líder emprende en sacar una línea de productos y proponer las tendencias de la temporada, se espera la reacción de los seguidores y ajustar su estrategia y buscar las posibles soluciones de esta, readaptando su estrategia y así mantener su posición. Por tanto, si ve que la empresa seguidora potencia un cierto estilo de producto y tendencia, a la líder le servirá de información para poder ir bajo esa línea. En contraposición, las empresas seguidoras deben poder diferenciarse y competir en un mercado cuya situación sea ser una de las empresas seguidoras de una misma firma, por lo que tendrán que definir una estrategia eficaz a la hora de posicionarse.

Uno de estos ejemplos puede ser la tendencia de Zara, cómo en 2017 sacó una línea que imitaba el estilo de Gucci donde la revista GQ se percató y realizó un artículo exponiendo las prendas, describiendo su estilo clásico de Gucci y su fiel estilo, al terminar el artículo, acabó con una frase de que ninguna de estas prendas era de la firma italiana, sino que eran de Zara.



Figura 1. Modelo de Zara con nueva colección



Figura 2. Modelo de Zara con nueva colección

Un ejemplo aún más evidente fue la colaboración entre las firmas de Simon Miller y Mango para sacar una línea de productos. En este caso, no se puso de manifiesto una relación indirecta de imitar el estilo, sino más bien se colaboró y democratizó líneas de productos donde la firma afirmó: "Diseñamos para una mujer trabajadora y creativa. En esta ocasión, ella está de vacaciones, por lo que adquiere un punto mucho más festivo y relajado". Podemos encontrar ejemplos en las siguientes prendas, donde podemos echar un vistazo a la prenda y a su respectivo precio.



Figura 3. Colección Mango x Simon Miller

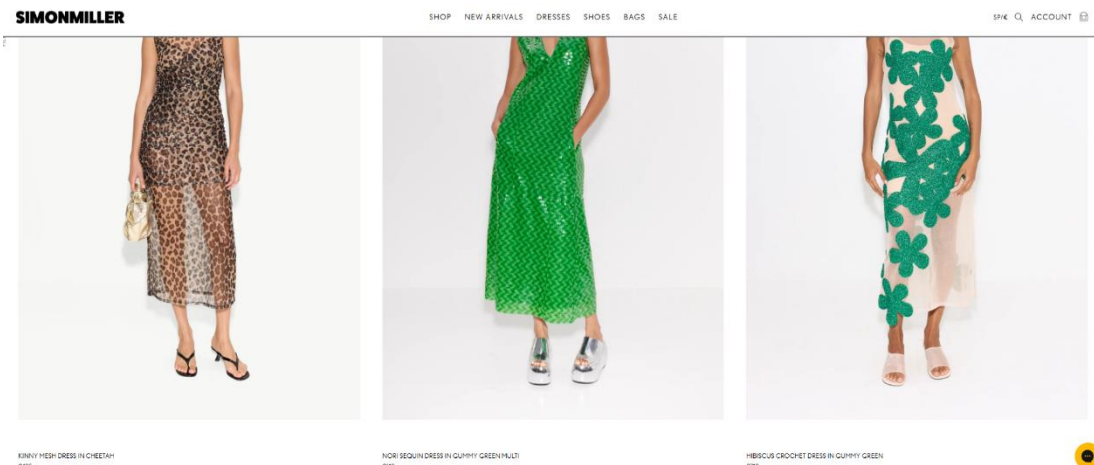


Figura 4. Tienda Simon Miller, precio medio de 400 euros

Por tanto, dentro del sector de la moda, podemos determinar que el modelo de Stackelberg puede manifestarse de dos formas diferentes. La primera es a través de una relación discreta entre dos marcas, como ha sido el caso de Zara y Gucci, que han lanzado prendas que pueden confundirse entre sí. También se observa esto con líneas de productos propias, como El Corte Inglés, que

cuenta con marcas como Máximo Dutti que imitan a otras marcas como Hugo Boss. Además, existen grandes marcas como las formadas por Inditex o el fenómeno de la fast fashion, como Shein, Temu y similares, que van aún más lejos al minimizar los costes y, en muchos casos, copiar la tendencia de los productos. Aunque es más difícil considerarlas empresas seguidoras, sí pueden atraer a un público que desea tener prendas que parezcan lujosas a un precio ridículo.

Otra de las cuestiones fue el ejemplo de Mango con Simon Miller, al ser una empresa seguidora. Mango y SM, una empresa líder que marca tendencias en su línea de productos, se deciden a manifestar notoriamente una colección. En este caso, la empresa líder interfiere en la seguidora en su producto y producción. Esto puede hacer que la líder gane popularidad, ya que impone sus productos a una seguidora y encima siendo Mango, una empresa con un gran alcance global. Da una gran visibilidad a sus productos y hace que quien realmente le guste la marca y pueda, la próxima vez compre directamente a la líder. Esto también conlleva beneficios para la seguidora, ya que al colaborar estrechamente se impone al resto de seguidoras y puede acceder a un mercado de fanáticos de la marca. Sabiendo que la firma ha diseñado y puesto su sello en los productos, prefieran adquirirlo a una seguidora que simplemente imita.

Este ecosistema de competencia ayuda a que las firmas de lujo reafirmen su posición y tengan una afluencia global de consumidores, manteniendo su estatus de estar encima de la jerarquía. Logran que aquellos que no pueden llegar a ellos sigan pendientes y quieran vestir sus prendas o similares. Mientras tanto, los seguidores pueden acceder a una porción del mercado que las marcas de lujo no pueden alcanzar, como vender a consumidores de clase media que aún no son clientes de lujo pero que están dispuestos a pagar más por un producto similar al lujoso. Este modelo se muestra muy eficiente a la hora de encontrar un gran equilibrio en el mercado. Aunque los agentes de la moda tienen diferentes grupos objetivos y estrategias de comunicación totalmente diferentes, ambas partes obtienen una gran información de la otra con la que pueden mejorar su toma de decisiones.

3. E-COMMERCE Y SUS DESAFÍOS EN LA ALTA GAMA

Las compras online han sido uno de los grandes cambios de un siglo a otro, y es que desde que la confianza en las páginas web y los métodos de pagos seguros ha aumentado, las posibilidades de poder aumentar las opciones de comprar por esta vía han crecido.

Este fenómeno afecta a todos los niveles, incluso a la compra de artículos de lujo y más especialmente en la moda, puesto que ya no solo tienen que centrar los esfuerzos en la presentación del producto físico, sino que además deben tener en consideración la imagen proyectada desde una página web o su mensaje en redes sociales. La primera de ellas en dar un paso al frente fue la plataforma Net-a-Porter, pionera en la década de los 2000 en el mercado londinense.

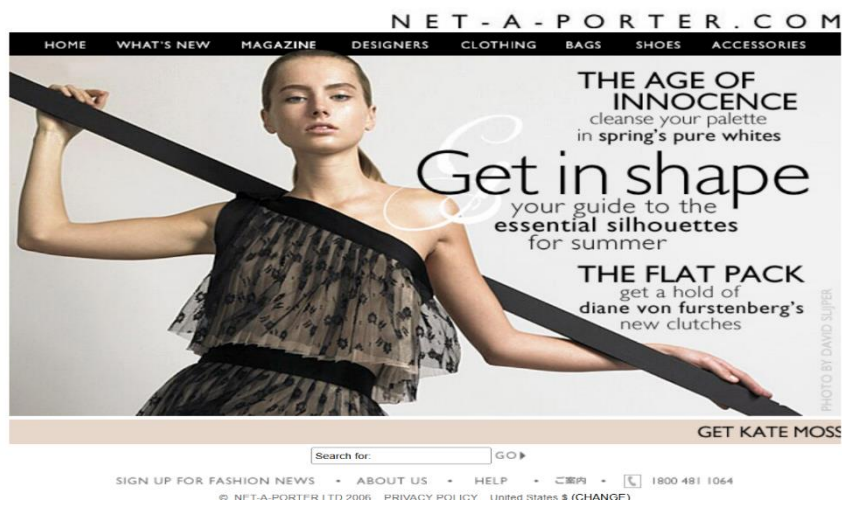


Figura 5. Página web del 2005 de Net-A-Porter

La propuesta de valor de la firma londinense fue diseñar una página web que pudiera ofrecer una experiencia de una tienda virtual, ofreciendo sus productos para que los clientes puedan comprar y que el producto llegara a casa y además ser una revista, donde pudieran encontrar artículos, blogs, etc.

A partir de este salto, se sumaron otras marcas como Yoox en Milán, pero a diferencia de Net-a-Porter, su propuesta de valor fue ser una tienda outlet online, cuya oferta era ofrecer a los clientes los artículos de la temporada pasada a un público que, por presupuesto, no podría acceder a estos productos.



Figura 6. Página web de Yoox en 2000

Con la llegada de esta nueva propuesta, para la década de 2010, estas plataformas de páginas web de ropa de lujo habían generado ventas por valor de 4.300 millones de euros (Business of Fashion, 2020). Empresas como Net-a-Porter se consolidaron como referentes de la venta online, ya que transmitían confianza a la hora de comprar, seguridad en los pagos y, de manera indirecta, se posicionaron como unas de las firmas más modernas.

No obstante, llegados a este punto del éxito, no tardaron en surgir nuevas propuestas de valor por parte de competidores que vieron que era posible lucrarse y crecer con la venta online sin tener que perjudicar a la firma. Esto hizo que surgieran más páginas web de las propias firmas que decidían vender por su cuenta sus propios productos, o que surgieran plataformas minoristas que ofertaran una gran cantidad de productos en un mismo sitio. Este fue el caso de MatchesFashion o Moda Operandi, que ponían a disposición de los clientes una gran variedad de productos y una plataforma segura para realizar las compras.

Este auge puso de manifiesto la importancia de que las firmas de lujo se adaptaran a los nuevos tiempos. Ya no era solo tener un escaparate en una buena ubicación, ahora era vital tener una plataforma con la que vender y seguir exportando la idea de valor a través del comercio electrónico. A diferencia de los productos y servicios convencionales, no era suficiente con tener una página de compra en línea como Zara o Mango. Era necesario cumplir ciertos estándares de producto y calidad que reafirmaran la posición como un mercado lujoso. Es por este motivo que surgieron diferentes enfoques a la hora de establecer su valor.

Tenemos ejemplos de firmas como LVMH que realizan una estrategia de e-commerce como una plataforma en la que no busca vender el producto al momento, sino que se sumerge en una idea de poder plasmar al consumidor un estilo de entender la vida y unos valores de marcas férreos y, sobre todo, exclusivos. Se nos busca generar una calidad a la hora de entrar en su mundo y entender el universo LVMH, realizan una imagen simple y directa, solo a lo importante. Que es la marca y no el producto.

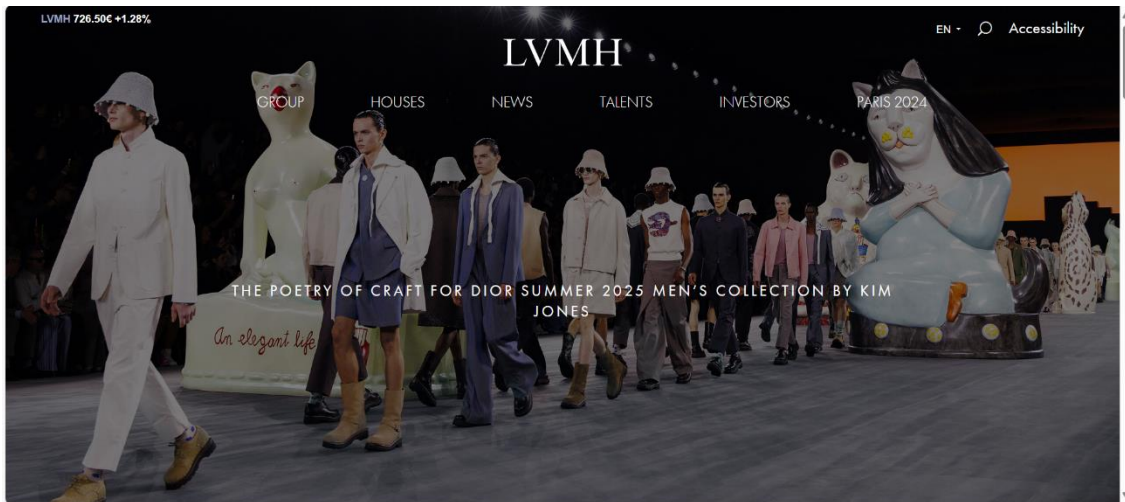


Figura 7. Página web de inicio de LVMH

Kering es otra de las marcas que sigue esta línea de LVMH, pero no es solo la única propuesta de valor de las grandes firmas de lujo. Existen otras firmas que apuestan por realizar un mix de ofrecer una página web donde se viva la experiencia de la marca, pero que, a su vez, sume la posibilidad de comprar en su propia página web.

Este es el caso de Burberry, una firma lujosa londinense del siglo XIX que en el comercio electrónico ha presentado una propuesta diferente. Esta se basa en poder disfrutar de una página web donde podamos encontrar la historia de la firma desde los inicios de Thomas Burberry, pasando por la época de guerra con su famosa gabardina hasta la actualidad. Además, podemos estar al tanto de las pasarelas y propuestas de temporada y, finalmente, encontrar una página web destinada a la compra directa. En esta página podemos seleccionar los productos que deseamos y comprarlos al momento, para que nos los envíen a casa. Por tanto, podemos diferenciar entre dos tipos de páginas web para una misma empresa, separando la propuesta de valor con el comercio electrónico más directo.



Figura 8. Página web comercial de Burberry

En la figura 8, vemos cómo su página web comercial se centra en mostrarnos su línea de temporada, en este caso su propuesta para el verano, y en la barra superior, las diferentes

pestañas para diferenciar al cliente y que busque directamente el producto que necesite de acuerdo con su perfil (mujer, hombre, accesorios, etc.)

En la siguiente figura, de manera más institucional, no encontramos sus productos de última temporada, más bien encontramos una página web con la información necesaria para sumergirnos en su historia, su información financiera y las noticias. Es más sencilla y con colores más tenues.

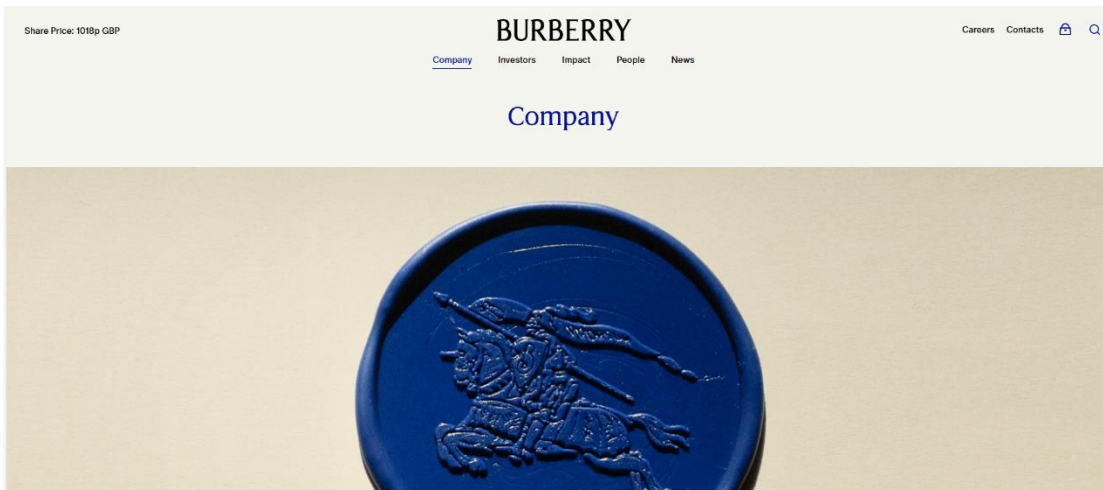


Figura 9. Página web institucional de Burberry

Podemos determinar, por tanto, que cada firma de lujo sigue una estrategia distinta para poder ofrecer su propuesta de valor. Lo complejo es determinar qué narrativa utiliza cada firma para atraer a su público y llegar al nicho de público ideal. Debemos comprender que el lujo no se entiende como exclusividad, sino como una exclusividad que respalde el estatus que se desea dar y un valor adicional a la calidad intrínseca de la materia prima. Para ello, aunque cada firma busca un camino que consideren efectivo, podemos encontrar en común que todas ellas siempre exponen la última pasarela, fotografías minimalistas y de alta calidad, enfocándose mucho en los colores, infraestructuras o elementos personales o impersonales que reflejen la marca. Todo esto en un ambiente lujoso.

Incluso en este punto, existe una personificación en cada página web gracias a las cookies que pueden detectar las posibles preferencias del consumidor. A esto se le suma las newsletters y suscripciones de los clientes propios y potenciales, con los que se pueden detectar sus gustos y preferencias. Así se puede ofrecer experiencias y productos que encajen con el perfil del cliente. Cuanto más efectivo es el trabajo de la personificación del e-commerce hacia el usuario, mayor es el ratio de convertibilidad en el cliente que decide apostar por la firma y más sencillo es fidelizarlo.

Las innovaciones en personalización incluyen características como guías de tallas personalizadas, que utilizan datos de compras previas y devoluciones para predecir la talla adecuada, y cuestionarios de estilo que recopilan información detallada sobre los gustos y presupuestos de los clientes para hacer recomendaciones más precisas. Además, la flexibilidad de la interfaz permite a los clientes personalizar su página de inicio, facilitando el acceso a productos de su interés.

Algunas marcas incluso ofrecen el servicio de estilistas personales, mejorando la experiencia de compra y añadiendo un valor percibido por los clientes. Por último, el uso de inteligencia artificial y algoritmos permite ofrecer recomendaciones de productos y personalizar la experiencia de compra, adaptando incluso el contenido visible en la página web para cada usuario.

Este punto llega a tal nivel que el consumidor de las firmas de lujo ha dado lugar a que el 78% de las decisiones de compra de artículos de lujo se vean influenciadas por las plataformas o medios digitales (Informe de McKinsey sobre el estado de la moda, 2018). Esto se debe a la sustitución del cliente de moda que solo acudía a las boutiques o a las casas frente a la generación más joven que prefiere interferir en sus decisiones con las páginas web y plataformas en línea.

Ante esta estadística, se reafirma la importancia de que, en estos tiempos, el comercio electrónico se posiciona como un pilar fundamental para crecer y mantenerse en el mercado. A esto se le genera una nueva necesidad, que es mantener una constante inversión e innovación en el marketing digital. Ya se nos deja claro que el marketing digital se ve como una herramienta fundamental a la hora de presupuestar y construir a futuro. Esto es el hilo entre la forma en que la casa de moda llega a su público, lo que transmite, cómo transmite y la imagen que proyecta al mundo.

La estrategia vital para potenciar las compras online se basa en generar un sistema de retroalimentación con el consumidor. Según Susana Rois de Marketing4Ecommerce, el marketing del lujo debe responder a cuestiones como ofrecer al usuario lo que quiere comprar y brindarle una experiencia de compra satisfactoria. Una forma de llegar a ellos es a través de los influencers, ya que muchos consumidores potenciales se ven reflejados en las personalidades que siguen. Desde lo más extravagante hasta lo más comercial, el fenómeno de ridiculizar al consumidor de moda llama la atención y tiene éxito.

La personalización es un elemento intrínsecamente adecuado para la industria de la moda, ya que esta permite a las personas expresarse y reflejar sus valores y creencias. La posibilidad de que los clientes personalicen sus compras y experiencias no solo atrae a los consumidores hacia una marca, sino que también les permite mostrar su identidad de manera única. La personalización de productos no es un concepto nuevo, pero el enfoque actual de las marcas se centra en crear experiencias de compra altamente personalizadas, optimizando así la relación cliente-marca.

El cambio de paradigma también se ve reflejado en los puntos fuertes para potenciar el éxito del e-commerce. Ya hemos visto que es vital tener una plataforma para exponerse, una relación de marca-página web que pueda mantener una experiencia y calidad a medida de lo posible frente a la tienda física. A pesar de la distinta filosofía de cada marca, podemos determinar que se deben cumplir los siguientes puntos:

- La estructura organizativa sólida y adaptable: Para una empresa, poder responder rápidamente a un mercado que incluye un consumidor que cambia continuamente en un entorno digital es lo necesario.
- Experiencia de usuario mejorada: La simplicidad de la interfaz de la página web y la aplicación, la personalización de las cookies que permiten la experiencia de compra y la velocidad de procesamiento de pagos son elementos importantes sin los cuales un negocio no puede tener éxito.

- Efectividad en la comunicación con los clientes: La personalización del servicio al cliente, la gestión efectiva de consultas y devoluciones son factores necesarios.
- Seguridad de la información e implementos técnicos: La garantía de la protección de datos personales, los inventarios a tiempo real y la usabilidad de las plataformas visuales y técnicas en línea son aspectos que implican la satisfacción del cliente y la eficacia del flujo de trabajo.
- Eficiencia de la organización e innovación: La flexibilidad y la innovación son condiciones indispensables para un mejor posicionamiento en un mercado más dinámico y exigente.
- Gestión eficiente de la cadena de suministro: Lo bueno que una empresa sea capaz de gestionar su propio inventario y las conexiones entre sus distintas cadenas pueden determinar el éxito.
- Relaciones sólidas con los clientes: Esto abarca la atención al cliente, la rápida respuesta ante sus dudas y la disponibilidad a la hora de tramitar reclamaciones o pedidos pueden lograr generar un impacto diferencial.
- Protección de datos y experiencia de usuario fluida: Incluye la capacidad de poder proteger los datos personales de nuestros clientes de manera eficiente, así como dar un servicio personalizado y rápido sobre los productos que al cliente le pueda interesar.
- Innovación, adaptabilidad y excelencia operativa: Estos elementos son clave para sobresalir en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

En la evolución de la moda en línea, los datos nos dicen que más de trece millones de compradores en 2021. Esto se debe principalmente al impulso generado por la pandemia y las consecuencias de la restricción del comercio más tradicional, que les obligó a adaptarse a los nuevos tiempos. (Informe sobre moda online 2022 de modaes.com).

Las empresas de logística se enfrentan a enormes obstáculos a la hora de entregar artículos de lujo, especialmente en la industria de la moda. Invierten en embalajes de una alta calidad, que no solo protegen los productos, sino que también reflejan exclusividad de este. Utilizan papel de seda personalizado, soluciones de seguimiento en tiempo real y se aseguran de que los productos lleguen de forma segura y de que los clientes puedan mantenerse informados sobre el estado de su pedido a esto se le suma la atención al cliente 24 horas del estado del producto.

Otro aspecto importante es brindar una formación especializada del personal de logística. Las empresas se tienen que asegurar de que sus empleados especializados en este tipo de trabajo comprendan la vital importancia de manipular los productos de lujo con el máximo cuidado posible. Esto abarca todo, desde la manipulación física hasta la gestión de las condiciones de almacenamiento y transporte. Por ejemplo, las prendas de lujo necesitan condiciones específicas de temperatura y humedad para preservar su calidad y que no se estropeen. Las empresas de logística implementan un control estricto y sofisticado a través de su tecnología de última generación, por ejemplo, la utilización de un sensor ambiental para garantizar el mantenimiento de la temperatura necesaria durante todo el proceso y que siempre se encuentre en unos parámetros adecuados. Además, el personal está capacitado para reconocer y manipular productos falsificados, por lo que se asegura de que cada artículo sea auténtico y cumpla con los estándares de calidad esperados por los clientes de lujo.

El dominio de la industria textil por la excelencia, exclusividad y la meticulosa elaboración es algo que debe reflejarse de principio a fin en toda la cadena del valor, en especial en la logística. Las empresas especializadas en la logística de productos de lujo conocen las particularidades de esta industria y plantean fórmulas específicas para asegurar que el producto no pierda nada a lo largo de la cadena. En este trabajo se quieren explicar las propuestas de cuatro empresas líderes en logística del lujo Logifashion, Logwin AG, Boss Continental y TIBA, así como sus enfoques y servicios en el área de la logística textil del lujo.

Logifashion, fundada en 1996, ha tenido una relevante trayectoria en el ámbito logístico, especialmente orientada a las industrias textil, de moda y lifestyle, entre cuyas particularidades ha ideado soluciones innovadoras para hacer frente a los retos específicos de la moda de lujo, como es el caso de la gestión en colecciones con un gran número de referencias SKU, tallas, colores, etc. Su principal característica ha sido la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente en la personalización de los pedidos y embalajes, garantizando que cada entrega cumple las expectativas de sus más exigentes clientes. Su especialización en personalización y la minuciosa atención a los detalles juegan un papel crucial en el mantenimiento de la exclusividad y el prestigio de las marcas de lujo. Además, el servicio que presta también incluye el seguimiento en tiempo real, la gestión eficiente de devoluciones, aspectos estos también imprescindibles para la construcción de una experiencia premium para el cliente.

Logwin AG, con más de 30 años de experiencia, está firmemente establecida como proveedora de servicios logísticos integrales con una dilatada experiencia en la cadena de suministro de prendas de vestir. Sus servicios, pese a cubrir otros sectores además del de la moda de lujo, se encuentran especializados en el conocimiento del textil, lo que les permite ofrecer soluciones a medida. Logwin AG proporciona servicios de transporte, almacenamiento o distribución, así como también soluciones en la gestión de inventarios. Sus vehículos, que cuentan con climatización y sistemas para el control de la humedad del aire, son imprescindibles para asegurar condiciones óptimas de transporte de las prendas de moda de alta gama. Por lo tanto, contar con un GPS para la localización y sistemas de gestión de flotas para mejorar la eficiencia y la puntualidad en las entregas permite reducir los riesgos de transportar los productos sensibles con éxito.

Boss Continental es especialista en proporcionar un abanico completo de soluciones logísticas concebidas para cubrir las necesidades de las compañías del sector textil y de la moda. Su visión integral abarca la totalidad de los pasos de la cadena de suministro, desde el transporte y la guardería de las mercancías al control y al reparto de los pedidos. Boss Continental tiene muy presente el carácter a la carta de sus servicios para satisfacer las específicas necesidades de los clientes. Esta cualidad es de vital importancia para las firmas de lujo necesitadas de soluciones logísticas que mantengan la calidad y la identidad de fingido exclusivo de sus productos. Además, dispone de medios de transporte de distintas características y soluciones informáticas de última generación para garantizar la seguridad de los artículos durante todo el proceso de transporte.

TIBA es una empresa especialista en el suministro de soluciones logísticas propias para la industria de lujo y moda. Sus extensos años de experiencia permiten a la empresa manejar tanto importaciones como exportaciones y proyectos personalizados de la industria retail, realizando un seguimiento óptimo en cada etapa de la cadena de suministro. La empresa destaca por su

orientación al cliente y por la posibilidad de personalizar el servicio de acuerdo con las necesidades de cada marca. La capacidad de la empresa para controlar las diferentes condiciones de almacenaje y transporte con alojamientos y medios de transporte que se adapten a las necesidades y con vehículos con control de temperatura y humedad aseguran que la calidad de las prendas de lujo se conserve en condiciones óptimas desde el origen hasta su llegada al destino. Por otro lado, TIBA aplica un sistema de gestión de inventarios y seguimiento estricto, así la empresa otorga a las marcas la posibilidad de ver y controlar todos sus productos.

Finalmente tenemos empresas con una división específica para este tipo de productos como es FedEx, reconocida mundialmente como líder en transporte y logística, que se ha hecho un hueco en la distribución de moda de lujo. Esta especialización responde a la creciente demanda de servicios logísticos que no solo sean rápidos y eficientes, sino que también garanticen la integridad y exclusividad de los productos de alta gama durante todo el proceso de entrega. Al emplear una gran variedad de estrategias y soluciones personalizadas, FedEx se ha establecido como un socio de confianza para las marcas de moda de lujo, brindando servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad.

Para FedEx, una de las razones más importantes por las cuales acude el sector del lujo es por su capacidad para ofrecer servicios especiales y soluciones logísticas completas. Van desde la recogida y la preparación de los envíos hasta la entrega en casa del cliente, cuidando todos los pasos de la cadena logística con el máximo cuidado y atención. Además, FedEx utiliza embalajes personalizados y con más protecciones para que el producto no sufra daños durante el transporte. Además, la empresa ofrece opciones de entrega flexibles adaptadas a las necesidades específicas de los clientes, como horarios y fechas de entrega convenientes, que son cruciales para los clientes de alto perfil que valoran la discreción y la puntualidad.

La aplicación de tecnología avanzada es algo fundamental para la estrategia de distribución FedEx. Los sistemas de seguimiento en tiempo real gracias al GPS integrado permiten a las marcas y a sus clientes controlar el progreso de los envíos desde la recogida hasta la entrega final. Esta visibilidad completa no solo proporciona tranquilidad, sino que también permite a FedEx responder rápidamente a cualquier problema, como demoras o cambios de ruta. La empresa utiliza tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) y sistemas de gestión de inventario para mejorar la precisión y la eficiencia del manejo de productos de lujo, minimizando los errores y asegurando que cada artículo llegue en perfectas condiciones.

Para el transporte y la distribución, FedEx utiliza vehículos especializados diseñados para mantener condiciones óptimas a lo largo de toda la ruta. Estos vehículos están equipados con sistemas de control de temperatura y humedad, ya que los productos de lujo pueden ser sensibles a la exposición ambiental y un aumento repentino podría arruinar su calidad. Además, la seguridad es una preocupación y, por lo tanto, muchos de los camiones y aviones utilizados pueden estar provistos de medidas de seguridad para proteger el producto de robos. Este enfoque del transporte asegura que los productos lleguen a su destino final tal como se espera con poca o ninguna integridad comprometida.

Otro de los pilares de la especialización de FedEx en moda de lujo lo constituye el servicio al cliente. La empresa se esfuerza en ofrecer un servicio al cliente excepcional, con representantes

bien formados que entienden las necesidades y las expectativas que tiene el mercado de lujo. Este servicio se caracteriza por ser de un alto nivel y por ofrecer un soporte en todo momento a través de múltiples canales de comunicación, con el fin de proporcionar una respuesta rápida y eficiente a cualquier consulta o problema. La compañía también tiene la intención de proporcionar una experiencia de entrega premium, ya que, entre otros aspectos, incluye un servicio de entrega personal en el domicilio del cliente de parte de una persona uniformada y en coche de mejor nivel, con lo que se incrementa la percepción de marca exclusiva y cuidada, a la vez que la experiencia del cliente aumenta.

FedEx ha establecido relaciones estratégicas con muchas marcas de alta gama de moda, lo que facilita una estrecha colaboración y a la hora de optimizar la cadena de suministro y de mejorar la eficacia del transporte de productos. La dimensión global de FedEx es también un aspecto favorecedor, ya que permite a las marcas de alta gama expandir su alcance y acceder a mercados internacionales con la seguridad de que los productos se manipularán con estricto cuidado. Con más de 220 países y regiones, la red global de FedEx ofrece una amplia capacidad logística en la que llevar a cabo con éxito la distribución de los productos de moda de lujo en todo el mundo.

4. EL TURISMO DE LUJO Y LA FIRMA DE LA MODA DE ALTA GAMA

El turismo de lujo es una tendencia que se enfoca en visitar ciertas regiones con una gran cantidad de tiendas físicas de marcas de lujo. Aprovechando que, ya sea por un coste de adquisición más bajo o por una mayor oferta, las personas deciden visitar estos países con la idea de comprar prendas de lujo. Este fenómeno se puede observar principalmente en ciudades como París, Londres o Milán, que se caracterizan por ser el epicentro de muchas de las grandes marcas de moda. Estas ciudades cuentan con una gran selección de tiendas ubicadas una al lado de la otra en las principales calles, donde los visitantes pueden encontrar una amplia variedad de prendas. Otro de los componentes son las regiones que limitan con grandes países, pero estas adoptan una posición con un énfasis de país con un excedente en su PIB per cápita, como son las regiones de Mónaco o Hong Kong. Este último se favorece de un modelo totalmente distinto al de China y actúa como un enclave de economía más capitalista, lo cual interfiere y potencia que grandes marcas de lujo, entre ellas la moda, establezcan importantes tiendas en esta región para lucrarse del turismo chino y asiático que entienden que están en un entorno premium con calles o centros de firmas de moda.



Figura 10. Agrupación de tiendas de lujo en Milán

El turismo de lujo ha emergido como un actor clave en la economía española, destacándose por su contribución al PIB. En términos comparativos, España lidera en Europa con una incidencia del 2%, superando la media europea que se sitúa en el 0,9%. Esta posición favorable en la contribución al PIB revela el potencial sustancial de este segmento para impulsar el crecimiento económico del país. No obstante, a pesar de liderar en incidencia, España se enfrenta al desafío de generar menos valor en comparación con otras potencias económicas europeas, como Alemania, Reino Unido y Francia. El gasto diario promedio de un turista de lujo en España alcanza los 860 euros, cifra que, aunque respetable, queda eclipsada por los 1.000 euros o más que gastan

sus contrapartes en otras naciones europeas (Informe de Turismo de Alto Impacto – un fuerte impulso para Europa por Bain & Company).

En España, el 50% del gasto en lujo (que incluye compras, gastronomía y hospedaje) se basa en las compras en tiendas o boutiques. En el caso del país, podemos entenderlo como la diferencia de precios entre distintas regiones. En España es más barato adquirir una prenda de marca en comparación con el país de origen. Por tanto, se puede determinar que España goza de una situación privilegiada para aprovechar las oportunidades del lujo. Además, el clima y la gastronomía contribuyen a generar un círculo en el que los turistas desean vivir una experiencia completa durante su estancia, incluyendo ir de compras y llevarse ciertos productos.

Otro de los grandes puntos del turismo de lujo es la posibilidad de desgravar los impuestos indirectos. Esta es una de las razones por las que quizás un consumidor de un país con una baja oferta de lujo en su región se anime a visitar los centros de moda y realizar importantes compras. Al ser devuelto el equivalente al IVA en España y el IGIC en Canarias, va a poder ahorrar una importante cantidad de impuestos.

En el primer trimestre de 2024, el panorama del lujo en Hong Kong no solo se está recuperando, sino que está prosperando. Hermès lidera la revitalización del comercio minorista en la ciudad con una renovación expansiva de su tienda en Causeway Bay, Lee Gardens, que reabrirá a mediados de año con una oferta enriquecida de sus colecciones.

Este movimiento refleja una postura optimista sobre el mercado de lujo de Hong Kong, que creció un notable 16.2% en 2023 y posee la mayor concentración mundial de individuos con alto poder adquisitivo en relación con su población. A medida que China enfrenta una desaceleración económica, Hong Kong ha resurgido como un punto positivo para las marcas de lujo, atrayendo turistas en busca de compras libres de impuestos y un floreciente sector de turismo cultural. El centro comercial K11 Musea, que integra arte, cultura y comercio, reportó un aumento del 120% en el tráfico peatonal y un incremento del 260% en las ventas de lujo respecto a niveles prepandemia. La Autoridad del Aeropuerto de Hong Kong también experimentó un aumento significativo en sus ingresos de ventas y publicidad, impulsado por la renovación de la zona de compras de lujo en la Terminal 1.

Las condiciones de arrendamiento favorables han permitido a marcas como Sotheby's y The Macallan asegurar ubicaciones premium a tasas competitivas, lo que sugiere un cambio positivo en las rentas en las áreas comerciales clave de Hong Kong.

Hong Kong consolidó su posición como destino de marcas de lujo en 2023, con eventos destacados como el desfile de Louis Vuitton y la previsión del lanzamiento de la precolección de Dior para la próxima temporada. A pesar de las predicciones alentadoras de un mayor crecimiento, se espera que la recuperación total a los niveles previos a la pandemia se produzca en 2025, impulsada por el regreso de los turistas y el crecimiento del consumo privado.

Las marcas locales se están adaptando a este nuevo entorno centrándose en el comercio experiencial y en el desarrollo local de una marca que será poco común con otros minoristas locales. Algunos ejemplos exitosos incluyen Kapok, Victoria Hong Kong, G.O.D. y The Armoury, que han tenido éxito al agregar elementos culturales locales y estrategias innovadoras.

El mundo de Hong Kong estaba reviviendo como un paraíso de compras de lujo bajo las banderas del comercio cultural y el comercio experiencial. Aparte de estos aspectos culturales, Hong Kong se ha convertido en un lugar de compras de lujo aún más atractivo, con el auge del consumo experiencial y de moda que favorece el tiempo que los compradores pasan dentro de las tiendas.

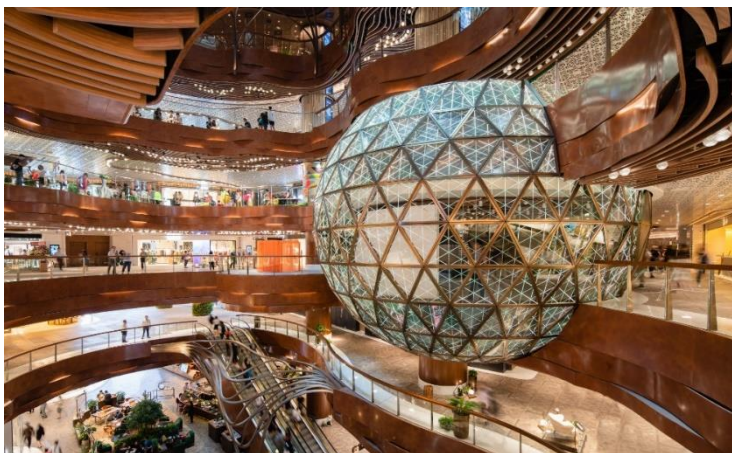


Figura 11. Centro comercial en Hong Kong

Si nos vamos a un ejemplo más cercano, tenemos a Madrid, la capital de España, que ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, siendo el centro cultural, económico y turístico del país. Esto ha sido gracias a la combinación de la clásica infraestructura de la ciudad con la modernización de esta, atrayendo así a turistas con un alto poder adquisitivo. Este fenómeno ha sido gracias, en parte, a la combinación de una mayor oferta de hoteles y centros de lujo con las tiendas de las grandes firmas.

El avance de Madrid y su posición tan relevante a escala nacional no ha sido algo que se haya dado de la noche a la mañana, esto se ha logrado gracias a la inversión de la comunidad en infraestructuras y promoción en ferias de turismo, lo que ha hecho que las grandes cadenas hoteleras y las propias marcas vean en la capital una gran oportunidad de expansión. Según el mismo informe de Bain & Company, el 2% de los hoteles de alta gama de la comunidad representan el 29% del gasto en turismo que recibe la ciudad. A su vez, carga con el peso de producir el 15% de empleo del sector. Hoteles como el Four Seasons Madrid, inaugurado en 2020, y la renovación general del Ritz, que ahora es el Mandarin Oriental Ritz, dan alguna razón para que el año haya sido así. Aparte del escenario de madurez turística, atraen, como era de esperar, hoteles como el Four Seasons Madrid, que, por otro lado, fue completamente renovado en 2020, y la transformación del famoso Ritz en el Mandarin Oriental Ritz, personificó esta tendencia. Por lo tanto, no solo atraen a los ricos visitantes internacionales, sino que también se convierten en puntos de encuentro para eventos como desfiles de moda, lanzamientos de productos y notables eventos culturales ambiciosos, que, a su vez, incentivan el comercio de lujo.

La relación simbiótica y de mutua construcción entre la hostelería de lujo y las boutiques de moda de Madrid es constante. Las ventajas de las colaboraciones se evidencian en que ambos tienen el mismo tipo de clientes que no pueden existir el uno sin el otro. Los hoteles de alta gama necesitan que sus clientes de alto poder adquisitivo se enamoren de las ciudades en las que se ubican dichos hoteles, y además, necesitan la oferta de diversión y comercio que vaya acorde con los gustos de estas personas de alto poder adquisitivo. Por otro lado, las marcas quieren que sus

clientes tengan un lugar en el que alojarse y vivir experiencias, ya sea en el sector de la restauración o del ocio. Por eso, los hoteles de lujo ceden a las boutiques espacios exclusivos que brindan a las marcas de moda de alta gama la oportunidad de beneficiarse del flujo constante de clientes adinerados. Por ejemplo, en el Four Seasons de Madrid, marcas como Hermès y Cartier albergan sus boutiques, dando así a los huéspedes acceso directo a productos exclusivos. La presencia de boutiques de lujo en hoteles involucra a los huéspedes, por otra parte, el hecho de que ellos no tienen que salir del hotel para acceder a estos productos es una forma muy rápida y discreta de acción. Este enlace establece una relación en la que la industria hotelera y la de artículos/lugares de lujo se ayudan mutuamente para jalar y mantener a los clientes de alto poder adquisitivo.

La presencia de las firmas de ropa de lujo en Madrid ha sido clave en la potenciación del ecosistema entre la hostelería de lujo y las boutiques. La ciudad ha atraído a una variedad de marcas internacionales de las más prestigiosas, como Chanel, Louis Vuitton y Dior, que han establecido boutiques emblemáticas en áreas estratégicas como la Milla de Oro, en el barrio de Salamanca. Además, estas compañías no solo son las “arquitectas de la moda” de la ciudad, sino que también hacen que sea un atractivo local de compras de lujo tanto para los turistas como para los habitantes de la ciudad e involucran a hoteles y otros establecimientos similares para ofrecer a los clientes insólitas y únicas sensaciones de compras.

Para aumentar aún más esta interacción colectiva, las marcas de ropa y la hostelería de lujo se han aliado para promover artículos similares. La promoción combina, por ejemplo, viajes de placer alojados en hoteles de lujo junto con visitas guiadas en tiendas exclusivas, y también programas de fidelización que se basan en la ventaja mutua de hoteles de lujo y boutiques de moda. De acuerdo con Xandra Falcó, presidenta del círculo Fortuny, un turista catalogado como de lujo gasta hasta cuatro veces más que el turista corriente. Es por ello que surgen estas acciones, que no solo buscan obtener nuevos clientes, sino que también fortalecen la lealtad de los existentes, lo cual permite que el sector tenga un régimen de crecimiento sostenido y desarrollo en el sector del lujo en Madrid.

El impacto de esta estrategia colaborativa dentro de la economía en Madrid es bastante significativo. La hostelería de lujo y las boutiques de moda crean empleo, gracias al aumento de la infraestructura y los comercios generan trabajos directos para los residentes de la comunidad. Atraen inversiones y aumentan los ingresos fiscales, al ver el éxito que tienen los puntos fuertes de las zonas de lujo y la modernización de esta, lo cual hace que las grandes marcas se interesen en tener un punto de venta en la ciudad, ya que es una zona en la que pueden obtener rentabilidad. Además, eleva el perfil cultural de la ciudad, posicionándola como un destino global para el turismo de lujo, sumándose así a otras ciudades como Milán, París o Londres. Las colaboraciones entre hoteles y marcas de moda también impulsan la innovación en el servicio al cliente y la formación de experiencias únicas que son exposiciones del rico patrimonio cultural madrileño y estilos de vida modernos y sofisticados. Gracias al clima y la riqueza culinaria, es toda una experiencia auténtica y única.

Otro gran fenómeno son las pop-ups de lujo, que han surgido como estrategia creativa en el panorama comercial, transformando la relación entre las marcas de lujo y sus consumidores. Se trata de tiendas temporales que se sitúan en lugares críticos durante un periodo de tiempo limitado, proporcionando a los compradores experiencias inusuales y auténticas que van más allá del puro negocio. Cuando se trata de una pop-up de lujo, los clientes son conducidos a un mundo inequívocamente bonito y delicado, creado a propósito para armonizar el ADN de la marca mediante decoraciones temáticas, componentes interactivos, eventos especiales y un servicio único.



Figura 12. Pop-up de Praga ubicado en el desierto

Las pop-ups se presentan como el escenario óptimo para la introducción de las más recientes creaciones de las firmas de lujo. Estas tiendas temporales permiten la exhibición de colecciones exclusivas y productos innovadores en un entorno que genera anticipación y atrae a los clientes más entusiastas, deseosos de ser los primeros en adquirir los artículos más codiciados. Además, las pop-ups difuminan las fronteras geográficas, permitiendo a las marcas explorar nuevos mercados y conectar con audiencias diversas sin la necesidad de una inversión a largo plazo en una tienda permanente. Esta estrategia facilita la evaluación de la demanda y la construcción de relaciones con potenciales clientes en diferentes regiones.

El carácter efímero y la exclusividad inherente de las pop-ups de lujo las convierten en focos de atención mediática, generando un impacto significativo y viralidad en las redes sociales. Este fenómeno amplifica la imagen de la marca, atrayendo a nuevos clientes y fortaleciendo su presencia en el mercado. Adicionalmente, la naturaleza temporal de las pop-ups proporciona a las marcas la libertad de experimentar con diversos conceptos y diseños sin las limitaciones de una tienda tradicional. Esta flexibilidad actúa como un laboratorio de innovación, permitiendo a las firmas de lujo reinventarse, sorprender a sus clientes y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado. En resumen, las pop-ups de lujo representan una herramienta estratégica de marketing que impulsa a las marcas hacia nuevos horizontes y consolida su posicionamiento en un mercado global cada vez más competitivo.

Finalmente, uno de los grandes atractivos eran las pasarelas de moda más famosas del mundo. Estas son las principales pasarelas del lujo y eventos cruciales en el calendario internacional de la moda, donde las marcas de lujo presentan sus colecciones de alta costura, prêt-à-porter y accesorios ante una audiencia global de expertos, compradores, medios de comunicación y

celebridades. Estos eventos no solo sirven como plataformas para exhibir las últimas creaciones de diseño, sino que también establecen tendencias y dictan el rumbo estilístico de la industria.

Una de las pasarelas más prominentes es la Paris Fashion Week, celebrada dos veces al año en París, Francia. Esta semana de la moda es conocida por albergar desfiles de marcas de renombre mundial como Chanel, Dior, Louis Vuitton, Balenciaga, entre otras. La Paris Fashion Week incluye tanto las colecciones de prêt-à-porter como las de alta costura, atrayendo a los diseñadores más influyentes y a una audiencia internacional de compradores y medios de comunicación.

Otro evento destacado es la Milan Fashion Week, que se celebra en Milán, Italia. Esta pasarela es conocida por su enfoque en la moda de lujo y la sastrería italiana. Marcas como Gucci, Prada, Versace y Dolce & Gabbana presentan sus colecciones en este evento, que atrae a una audiencia global y juega un papel crucial en la definición del estilo italiano y europeo.

La New York Fashion Week es otro evento importante en el mundo de la moda de lujo, celebrado en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Esta pasarela es conocida por su enfoque en la moda contemporánea y comercial, con marcas como Ralph Lauren, Marc Jacobs, Michael Kors, y Calvin Klein mostrando sus colecciones. La New York Fashion Week es un punto de encuentro para diseñadores emergentes y establecidos, así como para compradores y medios de comunicación de todo el mundo.

Además de estas tres principales pasarelas, otras ciudades como Londres, Tokio, y más recientemente, Shanghai y Los Ángeles, también han ganado prominencia en el circuito internacional de la moda de lujo. Cada una de estas semanas de la moda no solo sirve como una plataforma para la presentación de nuevas colecciones, sino que también refleja y celebra la diversidad y la creatividad en la moda global, influyendo en las tendencias y en el consumo de lujo a nivel mundial.



Figura 13. Fashion Week de París

El impacto del turismo del lujo ha sido notorio, esto es debido a que en grandes ciudades han establecido calles principales donde se encuentran una gran variedad de boutiques, hoteles de lujo y restauración de alta cocina para atraer a este tipo de turistas, esto ha sido como el caso de Madrid o Hong-Kong. A su vez, tenemos de países que apuestan muy fuerte por este modelo, incluso convertir ciudades enteras en epicentros del lujo para dar una imagen de estatus y

modernización, este ejemplo lo vemos con los Emiratos Árabes Unidos que han apostado en los emiratos de Abu Dhabi y Dubai haciendo hoteles de lujo, atrayendo grandes eventos como es la Fórmula Uno y combates de UFC o estableciendo grandes restaurantes con prestigio. Todo esto sumado por los centros comerciales llenos de las mejores tiendas de alta gama de moda, relojería y joyería. Por tanto, vemos que a gran escala han transformado un desierto en una región dada para el lujo y dar una oferta de turismo única.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, hemos podido ver cómo el sector de la alta gama de la moda necesita un mix de alta calidad, alto diseño y una historia que acompañe el nombre de la firma, con ello se requiere dar al cliente una experiencia de alto grado que lo haga sentir en un estatus superior. Además de esto, hemos visto cómo el mercado funciona como un oligopolio, y la búsqueda de tener marcas seguidoras que ayuden a dar prestigio y estatus a la marca, por influenciar hasta la información que esas empresas seguidoras puedan dar a las firmas de lujo.

Para acabar, tenemos dos desafíos que las marcas se van a tener que enfrentar. Primero el e-commerce, que hemos visto cómo las marcas han tenido que adaptar la experiencia de la tienda física a la compra online y a su vez tengan que mirar por el cuidado en el envío del producto al domicilio y por otro lado, el surgimiento de un turismo de alta gama, en el que la colaboración de hostelería, ocio y lujo han dado a un mercado por explotar en diferentes regiones.

6. BIBLIOGRAFÍA

Burberry (2024). Visto en [Company - Burberrypc](#)

Cano Vilches, Ismael (2020). Análisis de la colusión en los modelos de Cournot, Stackelberg y Bertrand.

Cabrejos Moreno, Lesly. Cabrera Rojas, Jans. Huamán Guevara, Wendy. Inoñan Chávez, Lesli., Paucar Cornejo, Andrea. Quispe Luna, Verónica. (2017). Modelos de Oligopolio.

Europress Turismo, (2023). España es el país europeo donde el turismo de alta gama aporta más a la economía, un 2% del PIB frente al 0,9% de media. Europress.com

FedEx (2024). Soluciones para el sector de moda y lujo. Visto en [Logística para productos exclusivos | FedEx España](#)

García Ruíz de León, Alejandra (2015). El mercado "premium" y de lujo en tiempos de crisis. Análisis de comportamiento de las empresas líderes.

H. Worrell, Jennifer. (2018). Exploring luxury fashion brands' strategic response to crisis: A multiple case study on surviving the global financial crisis.

Hermès (2024). Visto en [La tienda oficial de Hermes en línea | Hermès España](#)

Izquierdo González, Vanessa. Ayestarán Crespo, Raquel. García Guardia, María Luisa (2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las Flagship y los corners.

Julien, Ludovic. Musy, Olivier. Saïdi, Aurélien. (2018). Do followers Really Matter in Stackelberg competition?

Kering (2024). Visto en [Kering: French Luxury Group | Kering](#)

Louis Vuitton (2024). Visto en [LVMH, world leader in high-quality products](#)

Martínez Gómez, Diego (2018). Las marcas de moda de lujo y el reto de los millennial.

Mckinsey & Company (2023). The State of Fashion 2024.

Nathalie Harba, Jacqueline (2019). New approaches to customer experience: where disruptive technological innovation meets luxury fashion.

Navarro Miquel, Marta (2019). El marketing experiencial en las tiendas online de la industria del lujo.

Ortiz, I, María (2023). El fenómeno de las 'pop-ups': por qué las firmas de lujo abren boutiques efímeras. ABC.com

Quintatrends (2012). Hong Kong: el paraíso de las marcas de lujo.

T2óindustry (2024). Tendencias digitales moda & Lujo.