

IE Luxury Barometer 2014

(Enero 2015)

Autores:

*M^a Eugenia Girón Dávila
David Millán Planelles*



Observatorio
del Mercado Premium
y de Productos de Prestigio

INTRODUCCION Y ANTECEDENTES.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
OBJETIVO Y METODOLOGÍA.....	7
Hipótesis de partida y metodología del estudio	7
Definición de los temas principales para el estudio cuantitativo	7
Fase cuantitativa del estudio	12
Fase cualitativa del estudio.....	12
RESULTADOS	14
Resultados de la Fase Cuantitativa.....	14
Análisis de los resultados. Los temas más importantes.....	14
Variedad de temas con igualdad de relevancia. Necesidad de mayor alcance.	15
Algunos resultados (tal vez) sorprendentes.....	15
Resultados de la Fase Cualitativa.	16
IE Luxury Barometer 2014.....	19
BIBLIOGRAFÍA.....	21

INTRODUCCION Y ANTECEDENTES

Los cambios económicos, sociales y de tecnología definen oportunidades en todos los sectores empresariales. Algunos de ellos tienen un impacto especial sobre la industria del lujo. La obligan a cambiar, a redefinirse, a afrontar retos, a innovar. Entre ellos destacan los siguientes:

- a) El rápido desarrollo económico de China. La creciente urbanización del país que resulta en más de 300 ciudades con más de un millón de habitantes. También el nuevo orden social y la juventud de individuos de alta renta “HNWI” que destaca por ser quince años más joven que en Europa o Japón.
- b) El cambio de valores de las nuevas generaciones, generación X, generación Y y los “millennials” o nacidos en el siglo XXI, que participan de y viven retos diferentes a los “baby boomers”. Esto determina sus aspiraciones y su comportamiento.
- c) El desarrollo de la economía digital que está transformando todos los sectores influyendo en todas las actividades humanas: como nos comunicamos, compramos, nos informamos o tomamos decisiones.
- d) La polarización de la riqueza. Mientras que la brecha entre países se estrecha, las diferencias de renta entre individuos de la mayoría de los países del mundo se ensanchan.

La respuesta a la pregunta recurrente sobre el significado actual de “lujo”, nos llevó a plantear una investigación que resultara en una medida de los diez temas de más importancia para el sector de lujo y prestigio en 2014. Lo hemos llamado “**IE Luxury Barometer 2014**”. Un barómetro es el instrumento que mide la presión. Este término refleja bien lo que queríamos destacar: los temas importantes en el 2014 porque marcarán y determinarán cambios en el futuro.

“**IE Luxury Barometer 2014**” es un acercamiento de la mano de expertos y profesionales a una síntesis de los temas clave que han afectado al sector del lujo y prestigio en 2014. No es exhaustiva ni excluyente. Diez factores es una forma de enfoque. Acotar la reflexión a diez nos ha permitido centrar y enfocar, aunque somos conscientes de que la lista de temas no acaba aquí. Es la opinión de expertos para expertos. En definitiva son los temas sobre los que los expertos del sector del lujo se ponen de acuerdo en que han marcado su agenda en 2014 y condicionarán sus prioridades en 2015.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del estudio ha sido doble:

- por un lado, conocer la **visión de los profesionales y expertos del sector del lujo y prestigio sobre los aspectos y tendencias más importantes de la industria y del mercado en 2014.**
- y por otro lado, **explorar las implicaciones que para el desarrollo del sector pueden tener estos aspectos en el futuro inmediato y a largo plazo.**

La metodología del estudio ha consistido en dos fases diferenciadas. En primer lugar se ha realizado una investigación cuantitativa sobre una población de 40 personas con un conocimiento reconocido del sector y del mercado del lujo. En segundo lugar se ha realizado un estudio cualitativo en base a una mesa redonda para debatir los resultados de la fase cuantitativa inicial.

IE Luxury Barometer 2014 recoge los 10 temas clave para el sector del lujo y prestigio en 2014 que, según los expertos y en orden de importancia, son:

1. Las marcas de lujo crean experiencias memorables.

El concepto de “experiencia de cliente” se refiere al conjunto de sensaciones y opiniones que una persona obtiene en sus relaciones con una compañía, ya sea utilizando sus productos o servicios o interactuando con personas de la empresa. Los clientes del lujo esperan experiencias de cliente memorables. Para ellos los productos o servicios ya no son suficientes. Tecnología, personalización, trato personal y momentos “wow” son, según el estudio del Observatorio del mercado Premium y de productos de prestigio de IE, los elementos para construirlas. La creación de estas experiencias únicas, personalizadas, memorables, se convierte en un reto cuando el destinatario son las nuevas generaciones o nativos digitales.

2. El lujo se rinde a internet (comercio electrónico y comunicación)

La nueva forma de comunicación con los clientes junto con la relevancia del comercio electrónico para el sector de lujo y prestigio se posiciona como el segundo tema de más importancia para los expertos del sector. La forma de establecer una comunicación con el apasionado y el cliente está evolucionando. Las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación (redes sociales, móvil, tabletas y también desfiles virtuales) aparecen como un aspecto de importancia para ello, además de establecer nuevos retos. El comercio electrónico es el canal de distribución que más crece para premium y lujo con incrementos de entre 25% y 30% en 2014, según Altagamma.

3. El reto de alcanzar nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo.

La llegada de nuevas generaciones (Generación X, Y, Millennials) ya está teniendo un impacto en la estrategia de las firmas de lujo. Las compañías necesitan entender el

nuevo comportamiento de sus consumidores y adaptarse a las nuevas maneras de comunicarse con ellos.

Los Millennials, nativos digitales, son de la era de los videojuegos y se mueven constantemente entre lo virtual y lo real. Sus relaciones y sus expectativas de las marcas son otras.

4. Protegiendo la exclusividad, aspirando al posicionamiento de lujo absoluto

Existen diversidad de ejemplos que muestran la relevancia de este aspecto. Por un lado la decisión de varias marcas de limitar su producción y potenciar la venta de series limitadas. También la llegada de nuevas marcas de lujo en esferas más alta en particular en sectores como la relojería. Y la tendencia de grandes marcas de moda y complementos de reforzar su oferta con productos catalogados como menos accesible, vendría a resonar también con este tema.

5. La personalización del producto

Más allá de poner las iniciales, las marcas de lujo nos abruma con las propuestas para comprar productos y experiencias exclusivas, únicas, pensadas, diseñadas y construidas para nosotros. En este mundo cada vez más globalizado y con gustos mas uniformes, las marcas de lujo insisten sobre las posibles maneras de personalizar los productos.

La “customización” y los productos a medida son una forma clave para crear valor para los clientes que buscan exclusividad.

6. La innovación de los procesos y categorías de producto

Ofrecer nuevas categorías de productos y sacar partido a nuevos procesos productivos es un tema destacado. Esto parece romper el paradigma de la inmutabilidad en los procesos y los productos asociados al lujo.

Un nuevo modo de concebir el trabajo y la organización de las firmas de lujo. Nuevas categorías, tales como la indumentaria cómoda y los aparatos tecnológicos parecen ser cada vez más importantes.

7. El turismo reforzado como factor clave del crecimiento

El turismo sigue siendo un aspecto clave para el desarrollo de las empresas del sector del lujo. Las grandes del sector siguen reconociendo en esta área una de sus fundamentales fuentes de ingresos. Tiene influencia en la importancia cada vez mayor del Duty Free como canal de distribución y la relevancia de aspectos adicionales asociados como, por ejemplo, la geolocalización.

8. Los nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo

Con la sociedad evolucionando y nuevas generaciones empezando a consumir lujo, los valores y creencias asociados al lujo también evolucionan. Las firmas de lujo se están dando cuenta del cambio y están tomando medidas. La llegada de nuevas generaciones (Generación X, Y, Millennials) ya está teniendo un impacto en la estrategia de las firmas de lujo. Las compañías necesitan entender el nuevo comportamiento de sus consumidores y adaptarse a las nuevas maneras de comunicarse con ellos.

9. La responsabilidad social y medioambiental

Los clientes de lujo son globales, educados, sofisticados, exigentes y perspicaces. Siempre están buscando lo mejor. El significado de “mejor” cambia con los tiempos. Actualmente los mejores productos y las mejores marcas solo pueden ser aquellos que muestran una responsabilidad hacia la gente y el medioambiente. Ahora es cuando las firmas de lujo se hacen cargo de este asunto como una herramienta estratégica integradora para crear valor. Esta dimensión incluye tanto lo relativo al medioambiente y a la trazabilidad, como a todos los temas de responsabilidad social y ética.

10. El acceso a recursos clave y escasos, incluyendo el talento

Los recursos principales, como la artesanía o las materias primas, son de acceso cada vez más difícil. Las marcas y compañías buscan asegurar el acceso a dichos elementos, factores clave del éxito. También el talento es el nuevo recurso escaso. Las habilidades para la gestión de una empresa de lujo son tanto la capacidad analítica y de toma de decisiones como la sensibilidad a la creatividad. Ambas son difíciles de reunir en una sola persona. El talento es otro recurso escaso para el sector y fuente de ventaja competitiva.

En resumen, tres son los temas importantes para el sector y están relacionados entre sí: internet y la tecnología, las nuevas generaciones y la necesidad y el reto de crear experiencias.

Es la capacidad de innovación de las marcas y empresas la que determinará como ser relevante para los nuevos consumidores ya que son ellos los que definen el nuevo significado de mejor.

Las claves para ser mejor según nuestros expertos se construyen:

- a) integrando la economía digital y las oportunidades que determina,
- b) incorporando los nuevos valores de los nuevos clientes el lujo,
- c) ofreciendo experiencias memorables además de productos

OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del estudio ha sido doble:

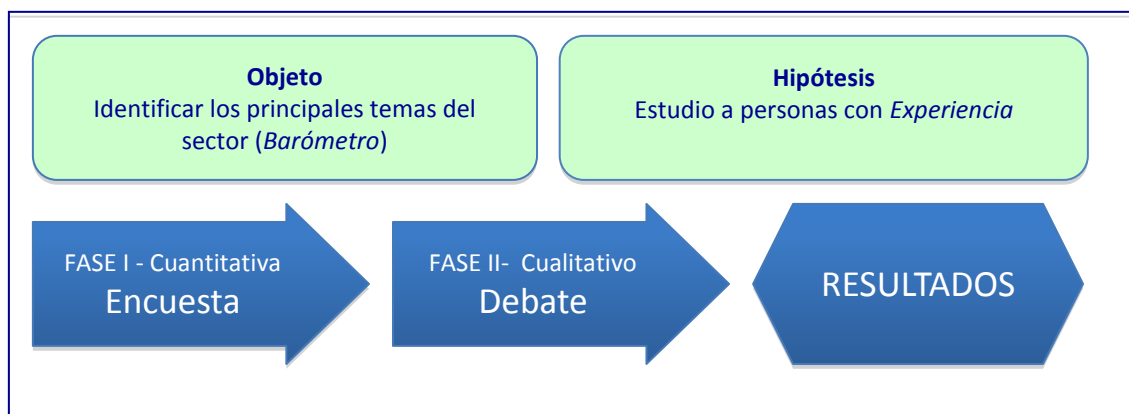
- por un lado, conocer la **visión de los profesionales y expertos del sector del lujo sobre los aspectos y tendencias más importantes en 2014.**
- y por otro lado, **explorar las implicaciones que para el desarrollo del sector pueden tener estos aspectos en el futuro inmediato y a largo plazo.**

Con ello el presente estudio pretende aportar conocimiento específico que ayude al desarrollo empresarial de las empresas de lujo.

Hipótesis de partida y metodología del estudio

Para lograr este objetivo se ha planteado como hipótesis de partida que la forma idónea de adquirir este tipo de conocimiento es a través de personas con una probada y dilatada experiencia en este sector. Esto permite conocer directamente las incertidumbres actuales y eventualmente anticipar los potenciales aspectos de relevancia de los próximos años.

La metodología del estudio ha consistido en dos fases diferenciadas. En primer lugar se ha realizado una investigación cuantitativa sobre una población de 40 profesionales y expertos de con un conocimiento reconocido del sector. En segundo lugar se ha realizado un estudio cualitativo en base a una mesa redonda para debatir los resultados de la fase cuantitativa inicial.



Definición de los temas principales para el estudio cuantitativo

Para el estudio cuantitativo se ha definido un listado de temas relevantes. De entre estos temas la población objeto del estudio ha seleccionado los más relevantes según su criterio. En esta sección se detalla el proceso de definición del citado listado inicial de temas relevantes.

Los autores del estudio, María Eugenia Girón Dávila y David Milán Planelles, se han basado en su experiencia en el sector para la identificación inicial de los aspectos relevantes del sector. Durante dos sesiones de trabajo conjuntas se han definido una serie de ocho aspectos de relevancia sobre los que definir los temas esenciales objeto del estudio. Los ocho temas esenciales se muestran en la ilustración siguiente.



El debate realizado para definición de estos ocho aspectos esenciales se ha basado igualmente en la observación del mercado y en la identificación de ejemplos considerados como representativos y destacados. A continuación se detallan una muestra de los ejemplos considerados en la selección de los temas esenciales.

Lujo Corporativo y M&A

- La importancia de los procesos acontecidos de Fusiones y Adquisiciones (M&A)
- La importancia para la empresa de lujo de disponer o no de una estructura de conglomerado. Por ejemplo la relación entre Hermès y el grupo LVMH es un claro ejemplo de esta situación.
- La importancia del acceso a recursos financieros (IPO, PE,...) para financiar el crecimiento y la relevancia del tamaño para hacerlo

La experiencia de lujo

- El informe de Boston Consulting Group y Business of Fashion de 2014, según el cual las experiencias de lujo son el motor más potente de gasto en lujo a nivel mundial. El dato de 2014 sobre gastos en experiencias supera el 50% del gasto total en lujo en Estados Unidos, Europa y Japón.
- El informe Deloitte "Global powers of luxury good 2014. In the hand of the consumer" muestra como los clientes acomodados gastan más dinero y dedican mayor parte de su presupuesto a experiencias de lujo – viajes y visitas – como alternativa a productos de lujo.

- Fenómenos como la llegada de la ludificación al lujo apuntan a la necesidad de crear experiencias más allá de productos. Como ejemplo, los almacenes británicos Selfridges. El juego “Elfridge and the Enchanted Forest”, permite al consumidor jugar poniéndose en la piel de uno de sus dependientes, para conseguir salvar la Navidad.
- También se han considerado diversos ejemplos que muestran difusa frontera entre productos y experiencias. El corto “A Rose Reborn” producido por Ermenegildo Zegna y presentado en el festival de cine de Shanghai, “Dior and I” producida por Dior y presentada en el festival de Tribeca, o “Reincarnation” de Chanel con Pharrel Williams y Cara Delevingne realizado con motivo del Metier d’Art de Salzburgo, son ejemplos. Este aluvión de videos y audiovisuales es una respuesta a la necesidad de generar contenido para compartir online.

Geografía del lujo y turismo

- Los aeropuertos siguen mostrando su importancia como canal de distribución para el lujo. El lujo ha sido la categoría de más crecimiento en 2014. Ampliaciones, mejoras y nuevos aeropuertos contribuyen a fortalecer este canal.
- La importancia del turismo urbano, en particular chino, se plantea como un aspecto relevante dado la concentración geográfica del consumo de lujo. La competencia entre ciudades por establecerse como capitales del lujo. Por ejemplo en este 2014 los anuncios de grandes aperturas en los Campos Elíseos como Tiffany’s y Les Galeries Lafayette (prevista para 2018) son indicativos.
- Cambios en China que afectan el consumo de lujo, crecimiento en Latam animado por la aparición de una clase media, las consecuencias de la crisis de Ucrania, la desaceleración en Japón, el estancamiento de la economía en Europa, la recuperación de EEUU, ...

Polarización de la riqueza y del consumo

- Diversos estudios han apuntado hacia la polarización de la riqueza y el incremento en el número los denominados HNWI¹ y UHNWI², como por el ejemplo el “The Wealth Report 2014” de Knight Frank. En particular los UHNWI han superado la barrera de los 200.000 personas y se estima un crecimiento del 30% en los próximos 10 años. Por ello este se ha planteado como un aspecto de impacto potencial sobre las empresas de lujo.
- Se ha considerado que la tendencia en productos personalizados puede responder a esta realidad del mercado con productos más exclusivos. Diversidad de ejemplos se han discutido como las series limitada de Ferrari, la personalización de Goyard en productos de cuero, Burberry en botellas de perfume, Diageo en Asia permitían mezclas personalizadas de sus licores más exquisitos o Miller Harris, perfumista ingles pionero en la creación de fragancias personalizadas.

¹ HNWI o High Net Worth Individual. Usualmente definidos como aquellas personas con un patrimonio superior al millón de dólares excluyendo su vivienda habitual.

² UHNWI o Ultra High Net Worth Individual. Usualmente definidos como aquellas personas con un patrimonio superior a 30 millones de dólares excluyendo su vivienda habitual.

- La aparición de empresas en la parte más selectiva del mercado también puede ser sintomático de esta polarización y sobre todo de clientes más exigentes. Ejemplo de ello son en relojería la consolidación de nuevas empresas de alta relojería como Richard Mille, Greubel Forsey y MB&F.

Lujo digital

- Muchos estudios, incluyendo el del Observatorio del Mercado Premium y Prestigio de IE “Luxury Surrenders to the internet”, muestran la relevancia al respecto.
- La importancia creciente del móvil y los nuevos usos digitales y en particular la relevancia de las comunicaciones “one to one”, gracias a herramientas como We Chat. Diversas son las empresas que han anunciado su utilización en 2014 como Salvatore Ferragamo, Mulberry o Harrod’s.
- El negocio digital pasa a ser clave en la estrategia empresarial. El ejemplo más relevador en este sentido es la empresa Yoox y el impacto que sobre su negocio puede tener el hecho de las empresas hayan decidido retomar el control de su negocio digital en detrimento de la externalización a Yoox.

La innovación de procesos y productos en el lujo

- En procesos tenemos ejemplos como la llegada de la tecnología 3D, que altera el modus operandi habitual. Ejemplo de ello es el uso que hace Iris Van Herpen para sus prendas de alta costura. En relojería con ejemplos como MB&F que utiliza esta tecnología no para el uso final del producto sino para las fases de desarrollo y prototipado. También en joyería se han identificado ejemplos marcas que basan su propuesta sobre “bespoke”, como Shaun Leane en Reino Unido.
- La innovación en productos también reúne diversidad de ejemplos. Algunos de los identificados son Chanel y el éxito alcanzado con sus zapatillas deportivas o el anuncio de colaboración entre Luxottica con Google glass. Tal vez uno de los más relevantes sea el potencial impacto de los smartwatches en la relojería. En este sentido el anuncio de TagHeuer de entrar en este mercado parece un ejemplo de importancia.

Gestión y estrategia de empresas de lujo

- Procesos de clara integración vertical aguas arriba para controlar recursos, materias y artesanía escasa y aguas abajo para controlar y gestionar la distribución.
- La relevancia de China y su impacto en la gestión de una empresa de lujo.
- La organización de una empresa de lujo y la importancia de la siempre compleja relación entre gestión y creatividad. Así como el rol del director creativo en una empresa de lujo. También se pone de relevancia la escasez de talento para liderar las empresas del sector tanto por la complejidad de la nueva situación como por la competencia de otros sectores como tecnología. Este 2014 ha traído cambios novedosos como la marcha de ejecutivos de Burberry o Saint Laurent a Apple, un indicador de la necesidad de talento y de su escasez.
- También se ha redefinido el papel de la responsabilidad Social Corporativa que pasa a ser estratégico. Diversos ejemplos prueba su relevancia en 2014 como la publicación de la memoria de sostenibilidad de Loewe y la aparición y desarrollo de marcas de moda como Osklen o Maiyet. En el sector del automóvil, la liberalización de las patentes de Tesla marcará un antes y un después en el sector.

Nuevos Valores & Nuevos Clientes

- Nuevos valores sociales y de responsabilidad social que marquen la forma de entender el lujo. No solo desde el punto de vista de gestión, como se ha visto antes, sino como valor social. En este sentido se han considerado varios ejemplos. La evolución positiva del valor de Brunello Cucinelli construyó una marca de lujo y, a su vez, una empresa social en Solomeo, Italia, después del IPO de 2013. La explosión de la marca relojera Shinola, que nace con la filosofía de apoyarse en mano de obra cualificada en Detroit, generando empleo en una zona que sufrió desempleo y degradación.
- La economía colaborativa y nuevos modelos de negocio basados en el uso y no la posesión, como el alquiler, o en la economía circular. Ejemplos de ellos los encontramos con Eleven James en relojería, Soleil d'Or en joyería y Rent the Runaway o Vestiare Collective en moda.
- Los puntos antes mencionados y relacionados con la revolución digital que afecta a las nuevas generaciones y a la forma de relacionarse con el lujo, así como los aspectos de innovación, que en gran medida vienen influenciados por las nuevas generaciones de compradores.

Así en base al estudio descrito, se han desglosado los ocho capítulos descritos en 26 temas relevantes para el sector del lujo y prestigio en 2014, indicados a continuación:

Tabla 1.- Listado de los 26 temas relevantes iniciales.

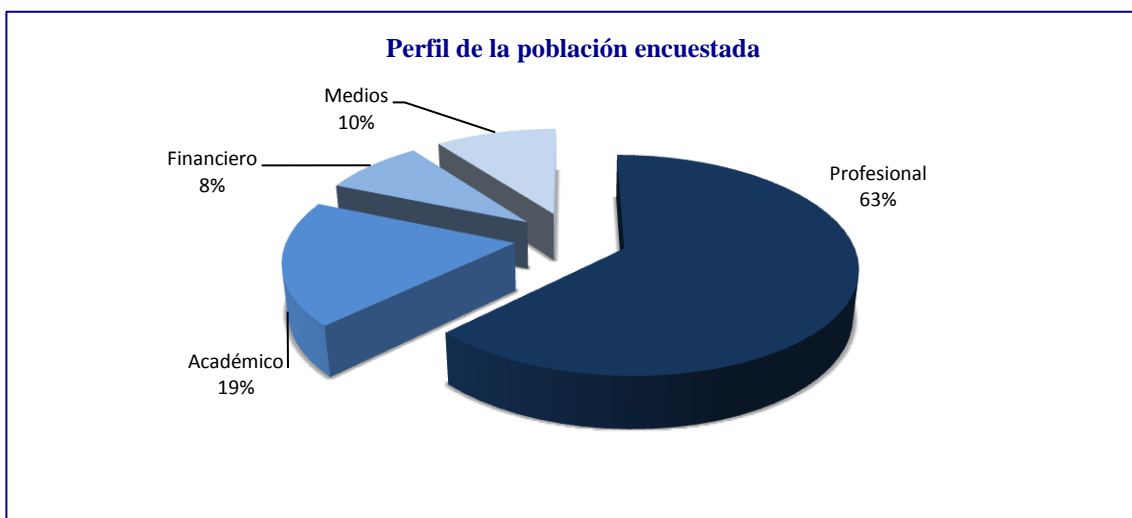
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acceso a recursos clave/escasos</i> 2. <i>Proteger la exclusividad, aspirando a un posicionamiento de lujo absoluto.</i> 3. <i>Aumentar tamaño y alcance. Los conglomerados se hacen más grandes.</i> 4. <i>Capital privado, jugador más importante en la industria.</i> 5. <i>IPO muestra el valor de marcas con historia.</i> 6. <i>La necesidad de equilibrio entre creatividad y dirección. Una persona puede liderar.</i> 7. <i>Personalización del producto.</i> 8. <i>Crear experiencias memorables.</i> 9. <i>Innovación en procesos.</i> 10. <i>Innovación con nuevas categorías de producto.</i> 11. <i>Innovación en la relación con clientes y accionistas.</i> 12. <i>El papel de la tecnología.</i> 13. <i>Turismo reforzado como factor clave del crecimiento.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 14. <i>Responsabilidad social y medioambiental.</i> 15. <i>Nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo.</i> 16. <i>Riqueza. Distribución y Polarización.</i> 17. <i>Afrontando la llegada de nuevos jugadores.</i> 18. <i>La necesidad de control. Distribución e integración vertical.</i> 19. <i>El lujo se rinde a internet / comercio electrónico.</i> 20. <i>El lujo se rinde a internet / comunicación con el cliente.</i> 21. <i>Sponsorización como fuente de creación de valor.</i> 22. <i>Alcanzar Nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo.</i> 23. <i>Crecimiento en China ralentizándose.</i> 24. <i>Latam como Nuevo Mercado emergente.</i> 25. <i>El papel de los capitales de lujo.</i> 26. <i>El lujo asequible es la clave.</i>
---	--

Fase cuantitativa del estudio

Como se ha detallado en el apartado anterior, la población de estudio ha recibido la selección final de los 26 temas relevantes identificados en 2014. Durante esta fase cuantitativa la población ha seleccionado los 10 aspectos más relevantes según su criterio, de entre los 26 propuestos, disponiendo de la oportunidad de añadir cualquier tema adicional.

El tamaño de población inicial considerado es reducido dada la gran dificultad de acceder a una población con un amplio conocimiento sobre el objeto del estudio. El tamaño inicial de la muestra ha sido de 40 personas. Para aportar mayor diversidad a los elementos de estudio se han seleccionado los participantes de entre cuatro perfiles:

- **Profesional.** Profesionales con dilatada trayectoria en alguna de las industrias del lujo y con experiencia en la decisión ejecutiva.
- **Académicos.** Académicos en reconocidas escuelas de negocios con experiencia en el sector y publicaciones específicas sobre el mismo.
- **Medios.** Profesionales en los medios de comunicación y difusión de bienes de lujo.
- **Financieros.** Profesional del sector financiero con experiencia e involucrados en el sector (inversores, analistas).



Fase cualitativa del estudio

El objeto de la fase cualitativa ha sido múltiple.

- Primero profundizar sobre los resultados obtenidos en la fase cuantitativa.
- Confirmar la selección de los diez principales temas y explorar las causas de su relevancia. Aspectos usualmente difíciles de obtener en estudios eminentemente cuantitativos.
- Discernir entre elementos con un peso estadístico similar, lo que dada la baja muestra es un aspecto muy significativo.

La fase cualitativa se ha organizado a modo de panel de debate de dos horas de duración. Esta fase ha contado con la presencia de 14 participantes del estudio cualitativo. En este foro cada participante ha explicado el motivo de su elección para luego establecer un debate sobre la idoneidad de cada aspecto. Esto ha permitido mejorar la comprensión de los mismos y confirmar la selección de los diez temas más relevantes. Las conclusiones obtenidas son de alta relevancia pues permite identificar los aspectos más relevantes y explorar sus causas.

RESULTADOS

Resultados de la Fase Cuantitativa

Los resultados obtenidos en la primera fase cuantitativa se muestran en la tabla siguiente.

TEMA	Respuestas	Resultados	RANKING
<i>Crear experiencias memorable</i>	27	75%	1
<i>Alcanzar Nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo</i>	25	69%	2
<i>Proteger la exclusividad, aspirando a un posicionamiento de lujo absoluto</i>	23	64%	3
<i>Personalización del producto</i>	21	58%	4
<i>El lujo se rinde a internet / comercio electrónico</i>	18	50%	5
<i>Innovación en procesos</i>	17	47%	6
<i>Turismo reforzado como factor clave del crecimiento</i>	17	47%	6
<i>Nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo</i>	17	47%	6
<i>El lujo se rinde a internet / comunicación con el cliente</i>	17	47%	6
<i>Responsabilidad social y medioambiental</i>	16	44%	10
<i>La necesidad de control. Distribución e integración vertical</i>	16	44%	10
<i>Crecimiento en China ralentizándose</i>	13	39%	13
<i>Acceso a recursos clave/escasos</i>	13	36%	13
<i>Innovación con nuevas categorías de producto</i>	12	36%	15
<i>La necesidad de equilibrio entre creatividad y dirección. Una persona puede liderar</i>	12	33%	15
<i>El papel de la tecnología</i>	11	33%	17
<i>IPO muestra el valor de marcas con historia</i>	10	31%	18
<i>Aumentar tamaño y alcance. Los conglomerados se hacen más grandes</i>	10	28%	18
<i>Innovación en la relación con clientes y accionistas</i>	10	28%	12
<i>El papel de los capitales de lujo</i>	10	28%	18
<i>Afrontando la llegada de nuevos jugadores</i>	9	25%	21
<i>Capital privado, jugador más importante en la industria</i>	7	19%	22
<i>Riqueza. Distribución y Polarización</i>	7	19%	22
<i>Esponsorización como fuente de creación de valor</i>	6	17%	24
<i>Latam como Nuevo Mercado emergente</i>	6	17%	24
<i>El lujo asequible es la clave</i>	6	17%	24

Además, en esta fase se pidió a los encuestados que identificasen otros temas no mencionados. Se han añadido un total de seis temas adicionales que se muestran a continuación, tal como se expusieron.

- **“Servicio one to one.”**
- **“También gourmet. No solo vinos, aparecen restaurantes y alimentos (además de los clásicos salmón, caviar y foie gras)”**
- **“Hard luxury: El acceso a materias primas escasas y recursos principales, además de la ralentización o fluctuaciones del mercado chino y los turistas chinos a nivel internacional como factores clave a medio y corto plazo.”**
- **“Hard luxury y lujo asequible: Tecnología, estrategia de multiplataforma 360 grados y además conciencia para que aparezcan nuevos valores y creencias siendo también factores clave del futuro crecimiento.”**
- **“Compra turística con un nuevo valor: la experiencia.”**
- **“Psicología humana adaptada al deseo de compra hacia las marcas de lujo.”**

Análisis de los resultados. Los temas más importantes.

Los temas más importantes que han sido claramente identificados por una mayoría de los encuestados son los siguientes.

- El aspecto más señalado es la creación de **experiencias memorables**. Este tema es además claramente señalado por la mayoría como lo demuestra que el 75% de los encuestados lo han señalado entre sus diez prioridades. Este tema aparece claramente en primera posición, dado que ningún otro tema consigue un nivel similar.
- En segundo lugar aparece el **acceso a nuevas generaciones de consumidores** con un 69% de menciones. El tercer tema aparece con un nivel de respuesta muy similar. Así, con el 64% de menciones se obtiene la **protección de la exclusividad**. Estos dos temas se muestran por tanto como dos aspectos prioritarios para la mayoría de los expertos encuestados.
- Por último, con un 58% de menciones, se ha obtenido el tema de la **personalización de producto**. Este tema, si bien con cierta distancia, también se muestra importante para la mayoría de los encuestados.

Variedad de temas con igualdad de relevancia. Necesidad de mayor alcance.

Los resultados también muestran una variedad de temas con una relevancia similar. Es decir con un nivel de menciones similar. Este es un hecho esperable dado el relativamente bajo número de encuestas.

En el entorno del 40% al 50% de menciones se han obtenido un total de 7 temas:

- El lujo se rinde a internet. La relevancia del comercio electrónico.
- Innovación en el proceso
- Turismo como motor de crecimiento
- Nuevos valores asociados al concepto del lujo
- El lujo se rinde a internet. La relevancia de la comunicación con clientes.
- Responsabilidad Social y Medioambiental Corporativa
- La necesidad del control. Distribución e Integración Vertical.

Algunos resultados (tal vez) sorprendentes

Parece relevante señalar un tema que, por las expectativas previas, parecía tener a priori un peso mayor. La ralentización del mercado Chino no aparece como un factor prioritario. Una posible explicación de este hecho apareció en la fase cualitativa. El motivo puede ser que este no es un hecho novedoso en 2014 y muchos de los directivos y expertos encuestados no lo identifican como una prioridad actual. Si bien es cierto que aparece con un 44% de menciones.

Resultados de la Fase Cualitativa.

Una vez obtenidos los resultados de la fase cuantitativa e identificados los temas más relevantes se ha procedido al estudio cualitativo.

Para ello en la mañana del 21 de Noviembre de 2014 en las instalaciones de IE Business School se citó a una representación de los expertos encuestados. Esta fase del estudio ha contado con la presencia de 12 expertos más los dos autores del estudio María Eugenia Girón y David Millán Planelles.

El panel de expertos reunidos es una garantía de la calidad de los resultados obtenidos dadas la probada trayectoria en el sector y su dilatada experiencia. Todos ellos tienen al menos 15 años de experiencia de máxima responsabilidad.

Además desde el Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio se quiere agradecer encarecidamente el esfuerzo y gentileza del panel de expertos. Reunir a personal de semejante nivel de responsabilidad en sus empresas durante una mañana es un gesto significativo de su nivel de implicación en este estudio.

El listado del panel de expertos es el siguiente:

Remi Chadapaux	General Manager at L'Oréal Luxe España
Eva Ruiz	Marketing Director at Mastercard Iberia
Ignacio Pérez Díaz	Head of Business Development en La Zagaleta
Philippe Guillaumet	Cónsul de Mónaco. Consultor independiente y ex-Director Gral. De Richemont España
Carlos Delso	CEO en Grupo Suarez y Ex-CEO España en Louis Vuitton
Lourdes Delgado	Editora de Tu look habla y colaboradora de The Luxonomist
Beatriz González-Cristóbal	Directora General de Relaciones Institucionales en Ediciones Condé Nast, S.A.
Fernando Porcar	Presidente del Salón Internacional de Alta Relojería (SIAR) Madrid
Natalia Gamero	VP Corporate Development en Ediciones Condé Nast, S.A.
Borja Oria	Director. Head of Retail&Consumer. Arcano Investment Banking. Presidente de ACOTEX
Mónica Frieria	Directora de ventas de hoteles internacionales y Premium en NH HOTELES
Yolanda Regodón	Directora Asociada de Comunicación en IE Business School
David Millán	Profesor asociado de Estrategia en IE Business School
María Eugenia Girón	Directora Ejecutiva del Observatorio del Mercado Premium y Productos de Prestigio en IE Business School

La reunión tuvo una duración de dos horas y se estructuró de la siguiente forma:

- Punto primero. Presentación de los resultados obtenidos en la encuestas
- Punto segundo. Ronda personal de valoración de los resultados por parte de cada asistente.
- Punto tercero. Debate sobre las reflexiones de los asistentes valorando los resultados obtenidos y los motivos.
- Punto cuarto. Ronda personal final en la que cada asistente emite sus conclusiones del debate.
- Punto quinto. De forma anónima cada participante vuelve a elegir lo que a su criterio constituye el top 10 de los temas más importantes.

El debate y el intercambio de opiniones por parte de los expertos han influenciado los resultados del estudio. Así la fase cualitativa ha permitido:

- **Matizar** los resultados obtenidos aportando ejemplos y mayor claridad en la comprensión de los temas.
- **Consolidar** algunos de los temas en uno solo. Una parte importante del debate ha estado dedicada a la consolidación varios temas.
 - Temas destinados a innovación que originalmente estaban divididos en dos (procesos y productos), finalmente se considera como uno solo.
 - Temas sobre el efecto de internet que originalmente estaban divididos en dos (comercio y comunicación), finalmente se considera como uno solo.
 - Incluir el talento en el tema de recursos clave.
 - Incorporar el tema de control y de integración vertical como ingrediente fundamental en la creación de experiencias

Los comentarios de relevancia planteados durante la fase de debate se muestran en la tabla siguiente. Estos comentarios muestran la relevancia de este tipo de análisis y su función como elemento que permite una mayor comprensión de los resultados cuantitativos.

<i>“La gestión de las experiencias solo es posible si se controla el punto de venta. Por eso el control directo de la distribución es clave”</i>	Remi Chadapaux
<i>“Storytelling, generación de contenidos es una gran oportunidad para construir experiencias”</i>	Natalia Gamero
<i>“Nosotros en Priceless Cities trabajamos creando experiencias únicas. Las más valiosas nacen de la emoción. Los niños de la mano de los jugadores en la Champions League es un ejemplo.”</i>	Eva Ruiz
<i>“En nuestra casa crear experiencias es ser anfitriones. Lo importante es saber cómo bajarlo a la realidad y entender que hay muchas diferencias geográficas y percepciones diferentes. Nos sorprendió descubrir que para los brasileños lo más valioso es la botella de agua en la habitación. Nosotros del dábamos otras cosas que no valoraba tanto”</i>	Mónica Frieria
<i>“La situación actual es un oportunidad para el lujo en particular en España donde el cliente ha hibernado en los últimos años. Hay una oportunidad para acercarle el producto y despertarle”</i>	Fernando Porcar

<i>“Las experiencias exigen innovación y nuevas plataformas para comunicarlas”</i>	Natalia Gamero
<i>“Tres son los temas importantes para el sector y están relacionados entre sí: internet, los jóvenes y crear experiencias”</i>	Borja Oria
<i>“La importancia de los millennials para el lujo es clave. Se van a relacionar con el lujo de forma distinta. El reto es como reinterpretar el lujo para ellos.”</i>	Carlos Delso
<i>“La reconversión el lujo nos permitirá engancharnos con futuras generaciones”</i>	Carlos Delso
<i>“El lujo asequible está en una espiral hacia abajo. ¿Es una marca de lujo la que vende el 70% en outlets?”</i>	Carlos Delso
<i>“La industria necesita innovación en los procesos. ¿Está el sector preparado para atraer a los millennials?”</i>	Yolanda Regodón
<i>“China sigue siendo un tema clave para el sector, todavía más ahora, después de la situación en Hong Kong”</i>	Beatriz Cristóbal
<i>“El turismo es una importante palanca para las ventas”</i>	Remi Chadapaux
<i>“El recurso más escaso hoy es el talento. En el sector del lujo es importante identificar el tipo de líder que necesitamos para enfrentar el futuro”</i>	Natalia Gamero

Además de estas frases obtuvimos, fuera de la reunión, las siguientes:

“Estamos en un punto de inflexión. A las compañías del sector del lujo aún les queda camino que recorrer en lo referente a captación y experiencia del consumidor, así como a integrar su oferta online con la física. Pero en pocos años, probablemente veremos una corriente importante de compromiso digital por parte de las marcas de lujo” - Luca Solca.

“El lujo tiene que ver con vender una promesa de exclusividad” - Luca Solca.

“Un grupo heterogéneo de 330 millones de consumidores con actitudes y comportamientos distintivos se convierten en un reto aún mayor. De consumidores locales a globales, conectados las 24 horas, informados, pidiendo una experiencia de lujo única, entretenida y hecha a medida.” - Claudia D'Arpizio.

Una vez concluida la fase de debate se realizó una nueva votación para confirmar los diez aspectos más relevantes. Los resultados de la última votación privada para elegir los diez temas más importantes dio los siguientes resultados.

TEMA	Voto 1	Voto 2	Voto 3	Voto 4	Voto 5	Voto 6	Voto 7	Voto 8	Voto 9	Voto 10	Voto 11	TOTAL
Crear experiencias memorable	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10
Alcanzar Nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8
Proteger la exclusividad, aspirando a un posicionamiento de lujo absoluto	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	7
Personalización del producto	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	7
El lujo se rinde a internet / comercio electrónico	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	6
Innovación en procesos	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	7
Turismo reforzado como factor clave del crecimiento	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5
Nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5
El lujo se rinde a internet / comunicación con el cliente	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	9
Responsabilidad social y medioambiental	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5
La necesidad de control. Distribución e integración vertical	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Crecimiento en China ralentizándose	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Acceso a recursos clave/escasos	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	5
Innovación con nuevas categorías de producto	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	5
La necesidad de equilibrio entre creatividad y dirección. Una persona puede liderar	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	4
El papel de la tecnología	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
IPO muestra el valor de marcas con historia	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Aumentar tamaño y alcance. Los conglomerados se hacen más grandes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Innovación en la relación con clientes y accionistas	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
El papel de los capitales de lujo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Afrontando la llegada de nuevos jugadores	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Capital privado, jugador más importante en la industria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Riqueza, Distribución y Polarización	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Esponsorización como fuente de creación de valor	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Latam como Nuevo Mercado emergente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
El lujo asequible es la clave	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3
	10	10	9	10	9	10	10	10	10	6	11	

Con ello nos permite obtener una comparativa de los resultados obtenidos en cada fase del estudio. Como se puede observar en la siguiente tabla, los resultados de ambas fases del estudio trazan resultados similares sobre los temas más importantes. Esto constituye una prueba significativa de la relevancia de los resultados obtenidos en el estudio.

TEMA	TOTAL	TEMA	Resultados
Crear experiencias memorable	10	Crear experiencias memorable	75%
Alcanzar Nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo	8	Alcanzar Nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo	69%
Proteger la exclusividad, aspirando a un posicionamiento de lujo absoluto	7	Proteger la exclusividad, aspirando a un posicionamiento de lujo absoluto	64%
Personalización del producto	7	Personalización del producto	58%
El lujo se rinde a internet / comercio electrónico	6	El lujo se rinde a internet / comercio electrónico	50%
Innovación en procesos	7	Innovación en procesos	47%
Turismo reforzado como factor clave del crecimiento	5	Turismo reforzado como factor clave del crecimiento	47%
Nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo	5	Nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo	47%
El lujo se rinde a internet / comunicación con el cliente	9	El lujo se rinde a internet / comunicación con el cliente	47%
Responsabilidad social y medioambiental	5	Responsabilidad social y medioambiental	44%
La necesidad de control. Distribución e integración vertical	2	La necesidad de control. Distribución e integración vertical	44%
Crecimiento en China ralentizándose	2	Crecimiento en China ralentizándose	39%
Acceso a recursos clave/escasos	5	Acceso a recursos clave/escasos	36%
Innovación con nuevas categorías de producto	5	Innovación con nuevas categorías de producto	36%
La necesidad de equilibrio entre creatividad y dirección. Una persona puede liderar	4	La necesidad de equilibrio entre creatividad y dirección. Una persona puede liderar	33%
El papel de la tecnología	3	El papel de la tecnología	33%
IPO muestra el valor de marcas con historia	1	IPO muestra el valor de marcas con historia	31%
Aumentar tamaño y alcance. Los conglomerados se hacen más grandes	0	Aumentar tamaño y alcance. Los conglomerados se hacen más grandes	28%
Innovación en la relación con clientes y accionistas	2	Innovación en la relación con clientes y accionistas	28%
El papel de los capitales de lujo	1	El papel de los capitales de lujo	28%
Afrontando la llegada de nuevos jugadores	3	Afrontando la llegada de nuevos jugadores	25%
Capital privado, jugador más importante en la industria	0	Capital privado, jugador más importante en la industria	19%
Riqueza, Distribución y Polarización	1	Riqueza, Distribución y Polarización	19%
Esponsorización como fuente de creación de valor	3	Esponsorización como fuente de creación de valor	17%
Latam como Nuevo Mercado emergente	1	Latam como Nuevo Mercado emergente	17%
El lujo asequible es la clave	3	El lujo asequible es la clave	17%

IE Luxury Barometer 2014

En base a las reflexiones de los expertos citados en la fase cualitativa y teniendo en cuenta su última votación personal y secreta, se han trazado los diez aspectos más importantes del estudio.

A los aspectos más importantes identificados en ambas fases, cuantitativa y cualitativa, se le ha definido como IE Luxury Barometer 2014.

Finalmente, el IE Luxury Barometer 2014 recoge los 10 temas clave para el sector en 2014 según los expertos y en orden de importancia:

IE LUXURY BAROMETER 2014

- 1. Las marcas de lujo crean experiencias memorables.**
- 2. El lujo se rinde a internet (comercio electrónico y comunicación).**
- 3. El reto de alcanzar nuevo público y nuevas generaciones. Nuevos valores del lujo.**
- 4. Protegiendo la exclusividad, aspirando al posicionamiento de lujo absoluto**
- 5. La personalización del producto.**
- 6. La innovación de los procesos y categorías de producto.**
- 7. El turismo reforzado como factor clave para el crecimiento.**
- 8. Los nuevos valores y creencias asociados al concepto de lujo.**
- 9. La responsabilidad social y medioambiental.**
- 10. El acceso a recursos clave y escasos, incluyendo el talento.**

BIBLIOGRAFÍA

Artículos

- Clarkdec N., “Success Draws Competition for Luxury E-Retailer Yoox”, The New York Times (international edition), 6 de diciembre, 2014
- Girón M.A. “Lujo en los aeropuertos, oportunidad para marcas locales”. Forbes Mexico, 13 de febrero, 2014
- Girón M.A. “Turismo y lujo: un binomio inseparable”. Forbes Mexico, 16 de febrero, 2013
- Girón M.A. y Levine J. “Diccionario LID Lujo y Responsabilidad”. Editorial LID, Septiembre 2012
- Girón M.A. “Inside Luxury: The Growth and Future of the Luxury Industry: A View from the Top”. Editorial Lid, Marzo 2011
- Gardetti, M.A. y Girón M.A. “Sustainable Luxury and Social Entrepreneurship: stories of the pioneers”. Greenleaf publishing limited 2014.
- Millán Planelles, D. “Creatividad en el lujo, ¿cadena o sistema de valor?” Harvard Deusto Business Review, Septiembre 2014
- Millán Planelles, D. “El concepto de lujo, un enfoque estratégico” Harvard Deusto Business Review, Marzo 2013

Informes

- Boston Consulting Group and Business of Fashion. “State of the Industry”, Abril 2014
- Deloitte. “Global powers of luxury good 2014. In the hand of the consumer”. 2014
- ECCIA (European Cultural and Creative Industry Alliance), Report: “The contribution of the high-end cultural and creative industries to the European economy”, Noviembre 2014
- Fondazione Altagamma. “Altagamma worldwide markets monitor 2014”, Octubre 2014
- Knight Frank. “The Wealth Report 2014”,
- Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio, “Discovering the keys to a Memorable Experience”, Julio 2013.
- Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio, “The Importance of the Internet for Consumers of Premium and Luxury Products”, Octubre 2012