

## Carta de presentación

El *management* es una profesión clínica, semejante a la Medicina, las Ingenierías o el Derecho. Además, el entorno empresarial cambia y evoluciona de forma permanente, en un contexto global y competitivo. En paralelo, los modelos de gestión y las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el trabajo directivo están en continua transformación. Por ello el trabajo directivo exige una puesta al día constante, la lectura habitual de literatura sobre administración de empresas, el acceso a información y a opinión actualizada, además de la formación continuada.

La colección LID Editorial Empresarial-IE Business School tiene como objetivo proporcionar literatura profesional de alta calidad a los directivos y emprendedores para el mejor desempeño de sus responsabilidades directivas. Los libros que forman parte de esta colección tienen dos características básicas: en primer lugar, se apoyan en una investigación académica rigurosa, en paradigmas testados y aceptados por la comunidad universitaria; en segundo lugar, son contribuciones relevantes para el ejercicio directivo y para la toma de mejores decisiones empresariales. Rigor académico y relevancia práctica son, pues, las dos características básicas de las obras que componen esta colección.

IE Business School es una de las mejores escuelas de negocios del mundo, de acuerdo con la opinión generalizada y recurrente de los principales grupos de interés o *stakeholders* del sector educativo.

Cuando en ocasiones me preguntan cuál es el secreto de este éxito, respondo que nuestro activo más valioso son los estudiantes y los profesores del IE. En particular, estos últimos que forman un claustro lleno de profesionales que practican lo que suelo denominar como los tres deportes

del triatlón académico: primero, porque son excelentes docentes en clase, saben comunicar eficazmente el conocimiento y desarrollar en sus alumnos las habilidades claves para el desarrollo directivo; en segundo lugar, son investigadores reconocidos por sus pares académicos y publican sus contribuciones intelectuales en los mejores *journals* académicos internacionales; y, por último, porque son interlocutores de la alta dirección de las empresas, a través de su trabajo permanente de consultoría o su participación en distintos consejos y órganos de las empresas de su entorno. Además, los profesores del IE ejercitan cada una de las tres facetas mencionadas –docencia, investigación y trabajo empresarial– con un grado de excelencia equivalente.

La combinación de estas tres facetas está presente en las obras que integran esta colección, cuya lectura y consulta está recomendada para todos aquellos que asumen la dirección de personas o tareas en cualquier empresa u organización. Suelo repetir con frecuencia que el mundo necesita, más que nunca, buenos directivos y emprendedores, en todo tipo de sectores de actividad y en todos los niveles: desde el mundo empresarial a la política, la administración pública, las instituciones educativas y sanitarias, o las organizaciones sin ánimo de lucro. La buena gestión es el mejor antídoto contra muchos de los males que aquejan a nuestra sociedad. Y la buena gestión es el resultado de la experiencia interiorizada, el ejercicio permanente de las virtudes directivas y la formación continuada.

La vida profesional del directivo va a ser cada vez más larga y más cambiante. Con frecuencia suelo comentar a los estudiantes y profesores del IE que vivimos vidas mezcladas (*blended lives*), en las que se alternan responsabilidades variadas, trabajos que cambian de un sector a otro, quizá viviendo sucesivamente en entornos culturales diversos. La mejor manera de estar preparados para estas sucesivas y frecuentes mudanzas en nuestras carreras profesionales es la lectura y la formación permanentes.

La colección LID Editorial Empresarial-IE Business School proporciona también un espacio para la reflexión a los directivos de empresa, quienes se forman y se ejercitan como personas de acción, orientadas a la rápida toma de decisiones, de forma eficiente y resolutiva. Por lo general, los directivos tienen poco tiempo para adoptar medidas y poco espacio para sopesar sus decisiones. Las reuniones ejecutivas cada vez duran menos tiempo. Los proyectos que se inician (*start-ups*) han de explicarse en un

minuto a potenciales inversores. Las ideas innovadoras tienen que justificarse al jefe durante un trayecto de ascensor. Las mociones políticas son contadas a la carrera por los lobistas a los congresistas en los corredores que conducen a las salas de plenos, allí donde existen estas prácticas. Las personas de acción han de tomar partido por una opción rápidamente, adoptar decisiones empresariales en tiempo real, cultivar la determinación y evitar el diletantismo.

Posiblemente muchas malas decisiones empresariales se deban a la premura y perentoriedad de los momentos en los que se adoptaron. Es necesario que el directivo recupere el *tempo* y la perspectiva para tomar mejores decisiones, para valorar su riesgo y sus consecuencias a largo plazo, para estimar su impacto en la sociedad.

Compárese, por un momento, cómo un directivo analiza un edificio y cómo lo hace un arquitecto. Por supuesto, este último invierte mucho más tiempo, contempla el edificio desde diversos ángulos, valora aspectos contextuales, estéticos y funcionales. Por otro lado, el ejecutivo lo normal es que despache la vista de un edificio o de una obra de arte en pocos minutos. ¿Se podrían ejercitar las habilidades relacionadas con la contemplación estética en la enseñanza de directivos? Estoy convencido de que así es y, por ello, hemos introducido la enseñanza de las humanidades y de otras disciplinas relacionadas, como el diseño, en los programas másters de nuestra escuela de negocios.

*La fórmula del lujo*, de Susana Campuzano, directora del Programa de Dirección y Gestión Estratégica del Universo del Lujo y del Programa de Gestión y Marketing de Productos y Servicios de Lujo, ambos de IE Business School, ofrece un modelo de construcción de marcas de lujo válido para todas las categorías existentes y evolutivo en el tiempo.

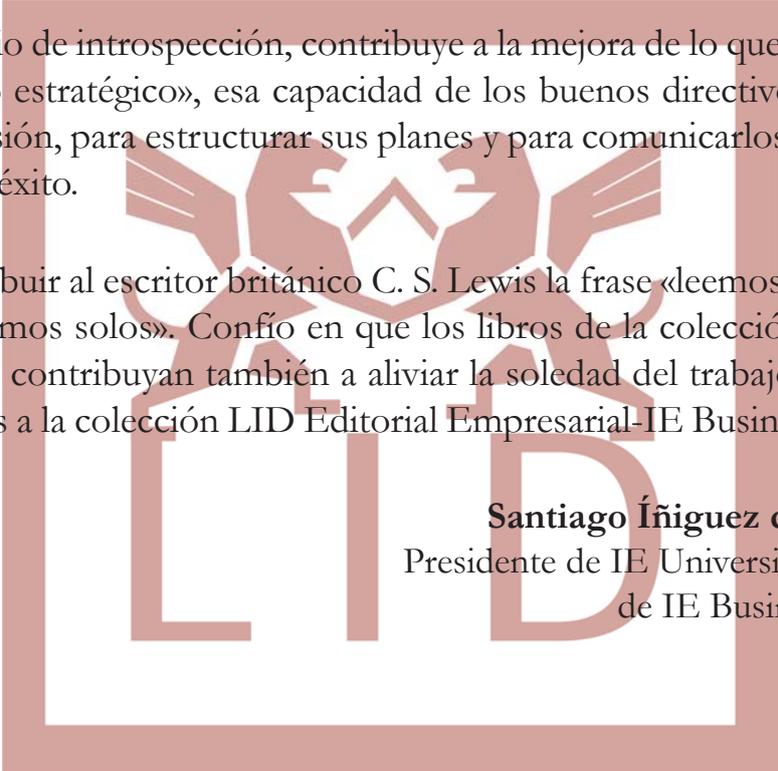
Continuando con la línea abierta con el anterior título de la colección, *Experiencia de cliente*, de Marcos González de La-Hoz, en el que se propone una metodología para desarrollar proyectos basados en el Customer Experience Management (CEM) que permitan a las empresas liderar su sector, con la publicación de esta nueva obra se analiza en profundidad el lujo como concepto y mercado. Se trata de un práctico libro de referencia para los profesionales del *management* interesados en la excelencia y la exclusividad. Tras analizar, y poner orden en el caos en el que se encuentra tanto

el concepto como el sector del lujo, con un estilo apasionante inspirado en la búsqueda de la realización personal de C. G. Jung, la autora sumerge al lector en un viaje iniciático al centro del lujo ofreciendo un modelo en el que se establecen doce categorías de lujo y doce mapas de posicionamiento que han constituido la clave para alcanzar el éxito a icónicas marcas como Chanel o Loewe.

Esta serie de libros está especialmente dirigida a los directivos y emprendedores que estén interesados en la calidad de sus decisiones y de su vida profesional, así como a todas aquellas personas conscientes de la necesidad de tomarse un tiempo para la reflexión y el análisis.

Este ejercicio de introspección, contribuye a la mejora de lo que denomino el «músculo estratégico», esa capacidad de los buenos directivos para exponer su visión, para estructurar sus planes y para comunicarlos y llevarlos a cabo con éxito.

Se suele atribuir al escritor británico C. S. Lewis la frase «leemos para saber que no estamos solos». Confío en que los libros de la colección que aquí se presenta, contribuyan también a aliviar la soledad del trabajo directivo. Bienvenidos a la colección LID Editorial Empresarial-IE Business School.



**Santiago Íñiguez de Onzoño**  
Presidente de IE University y decano  
de IE Business School

# { Índice }

<b>Prólogo</b> de Gilles Lipovetsky .....	13
<b>Introducción.</b> En busca de la fórmula del lujo .....	15
<b>01.</b> ¡Bienvenido al caos! .....	21
<b>02.</b> Un nuevo orden para el lujo .....	43
<b>03.</b> El gran viaje al centro de las marcas de lujo .....	71
<b>04.</b> La fórmula del lujo, la creación de un modelo .....	93
<b>05.</b> Los ingredientes básicos del lujo .....	119
<b>06.</b> La fórmula en acción y las doce categorías de lujo .....	151
<b>07.</b> Casos prácticos .....	181
1. Paraffection de Chanel: Hubert Barrère y Nadine Dufat ...	185
2. Loewe: Enrique Loewe y Lisa Montague .....	199
3. Onesixone: José Luis González .....	215
4. Harry's Bar y Cipriani: Arrigo Cipriani .....	223
5. Abadía Retuerta LeDomaine: Enrique Valero .....	235
6. Nose: Nicolas Cloutier .....	247

<b>08.</b> Los casilujo. El <i>premium</i> , el neolujo y las marcas de <i>lifestyle</i> o alta gama .....	255
1. Caso Gin Mare: Juan Carlos Maroto .....	271
<b>09.</b> La dosis del lujo .....	287
<b>10.</b> La nave del lujo. Apuntes de cómo la fórmula genera un modelo de estrategia para el lujo .....	303
<b>Notas</b> .....	313



# { Prólogo }

Durante mucho tiempo, la definición del lujo no suponía un gran problema. Se trataba de un universo dirigido a una élite, habitado por pequeñas instituciones, con una fabricación más o menos artesanal y concentrado en Europa. Este universo, que no ha desaparecido por completo hoy en día, ha entrado en una nueva galaxia que hace que hayamos pasado de un lujo relativamente simple a un lujo realmente complejo. Complejo porque las referencias que lo definían en el pasado se han multiplicado y, a veces, incluso, aparecen en contradicción unas con otras. El mérito del libro de Susana Campuzano es haber sabido detectar y analizar esta complejidad para hacer conscientes de ella a los agentes y profesionales del lujo y ayudarles, de un modo práctico y útil, a moverse dentro de esta nueva constelación de marcas cada vez más competitiva.

A partir del siglo XIX, el lujo evolucionó de la alta costura —que presentaba un sistema centralizado— a una mundialización e hipermodernidad que explican esta complejidad. Al mismo tiempo, el mercado del lujo explotó, con empresas inmensas cotizables en bolsa y con marcas no solo europeas, sino también americanas, japonesas y, pronto, chinas. El lujo en sí mismo también se ha complicado al pasar de un lujo y un falso lujo a una inmensa variedad de categorías, a las que se añade un lujo industrializado de masas, como el del perfume o el de la cosmética. Igualmente se producen nuevos términos que hablan de distintos niveles, como el *premium* y el *masstigio*, y nuevas formas de definir el lujo. En los hoteles se habla de palacios o de cinco estrellas; en los aviones, de *first class* o de *business class*. Por otro lado, los consumidores, en función de su país de origen, tampoco tienen las mismas percepciones de lo que es o no es una marca de lujo. Mientras que los franceses hablarán de Chanel o Hermès, los norteamericanos destacarán marcas como Armani.

En el pasado, el lujo era algo sencillo. Se dedicaba a la fabricación de modelos y prototipos, así como a su reproducción, lo que hacía que la distribución y la comunicación fueran poco relevantes. Hoy en día, el producto no es suficiente y las marcas invierten entre el 15% y el 20% de su cifra de negocio en comunicación y se extienden en centenares de puntos de venta por todo mundo. A ello se añade que las marcas, antes concentradas en un solo oficio, se han diversificado, lo que les exige un dominio de la perfección en otros sectores, así como una coherencia entre actividades muy diferentes, como pueden ser los perfumes, los bolsos, la hostelería o el mobiliario para la casa.

Por último, y también como muestra de esta complejidad, vemos que las motivaciones del cliente también han cambiado. Antes, el consumo de lujo estaba organizado a partir de culturas de clase muy fuertes, donde el boca a oreja funcionaba en un mundo que era muy pequeño, y en el que existía una tradición del chic con límites y fronteras muy claros, y una cultura homogénea y bien definida. Hoy esto no es así: los consumidores mezclan; muchos no quieren parecer ricos, sino expresar su personalidad y sentir emociones; otros, sin embargo, buscan el consumo ostentoso, lo que hace que la gestión de la marca sea cada vez más compleja.

En este sentido, *La fórmula del lujo* aporta un esclarecimiento sobre todo lo que está ocurriendo, con un ejercicio de poner orden en este universo un poco caótico o, en todo caso, complejo. El mérito de la autora es aportar las claves para actuar y ganar en el mercado de las marcas de lujo, que es un mercado de futuro, con muchas cartas que jugar todavía.

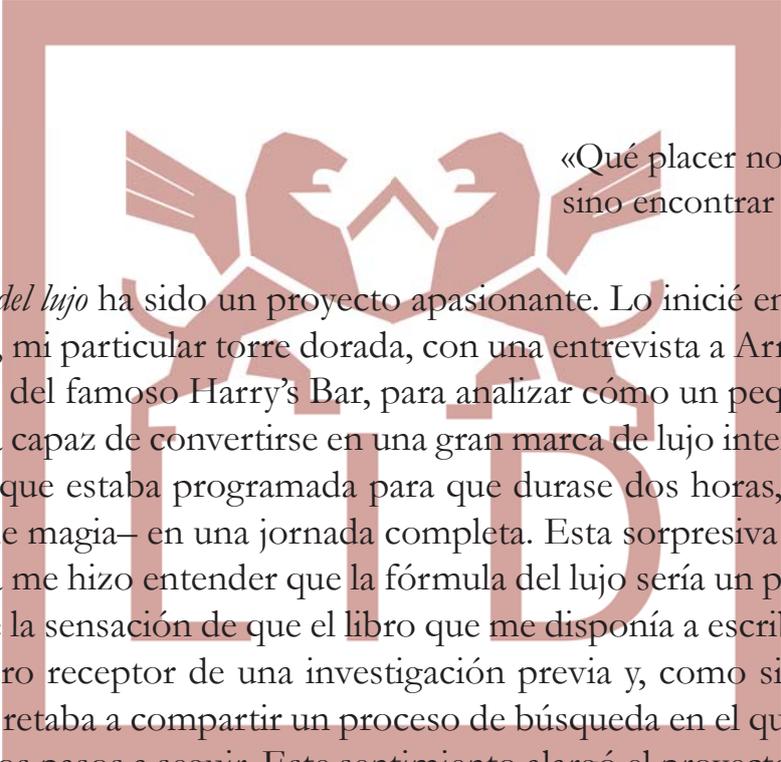
Conocí a Susana Campuzano, hace ya diez años, cuando me invitó a intervenir en el Programa Superior del Lujo que acababan de inaugurar en IE Business School; el programa de dirección y gestión estratégica del universo del lujo. Desde esa época, nos vemos cada año para la apertura del programa, el cual cada vez tiene más éxito. Esta es siempre una excelente ocasión para discutir juntos, y con los participantes del máster, los problemas del lujo en el mundo contemporáneo. Y supone cada vez, en Madrid, un momento cálido y amistoso, rico en intercambios.

**Gilles Lipovetsky**

Filósofo, sociólogo y escritor

# Introducción

## En busca de la fórmula del lujo



«Qué placer no buscar nada,  
sino encontrar lo que ya es».

*La fórmula del lujo* ha sido un proyecto apasionante. Lo inicié en el año 2010 en Venecia, mi particular torre dorada, con una entrevista a Arrigo Cipriani, propietario del famoso Harry's Bar, para analizar cómo un pequeño bar veneciano era capaz de convertirse en una gran marca de lujo internacional. La entrevista, que estaba programada para que durase dos horas, se convirtió —por arte de magia— en una jornada completa. Esta sorpresiva e inesperada experiencia me hizo entender que la fórmula del lujo sería un proyecto diferente. Tuve la sensación de que el libro que me disponía a escribir se negaba a ser el mero receptor de una investigación previa y, como si tuviera vida propia, me retaba a compartir un proceso de búsqueda en el que se me irían revelando los pasos a seguir. Este sentimiento alargó el proyecto mucho más tiempo que el previsto en un inicio, pero el suficiente para poder incluir los apasionantes cambios que se están produciendo en el sector del lujo en el momento actual, en parte por la irrupción de los países emergentes, la crisis económica iniciada en 2007 y el cambio de era que estamos viviendo. Solo tengo agradecimientos para Venecia y aquella bendita sensación.

Desde que publiqué *El universo del lujo* en el año 2003, en la gran variedad de cursos y conferencias que he realizado en los últimos años siempre latían las mismas preguntas: ¿cuál es el proceso de construcción de una marca o producto de lujo? ¿Qué ingredientes utilizan las grandes marcas para confeccionar un plato tan succulento o una melodía con notas tan atrayentes?

Mi instinto pedagógico fue creando un modelo que incluía los pasos a seguir. En un principio fue una cadena de valor que, como en un proyecto, iba añadiendo ingredientes. Más adelante evolucionó hacia una estructura piramidal. Sin embargo, en estos últimos cuatro años, el lujo se ha ido convirtiendo en una industria compleja para presentar un escenario cada vez más caótico. Así, a la pregunta inicial de cómo se construye una marca de lujo se han sumado otras dos: ¿qué es realmente una marca de lujo? Y, ¿dónde empieza y acaba el lujo? Los modelos iniciales se me quedaron pronto limitados. Por ello, y antes de seguir avanzando, me propuse analizar lo que estaba ocurriendo.

De esta observación nació el capítulo 1, «¡Bienvenido al caos!», que refleja la confusa realidad que está viviendo el mercado, concretamente en los últimos diez años, con el posterior esfuerzo de ir poniendo orden en dicha babel, algo que planteo en el capítulo 2, titulado «Un nuevo orden para el lujo».

Una vez entendido que el orden solo puede nacer del caos, el capítulo 3, «El gran viaje al centro de las marcas de lujo», encerraba el ambicioso proyecto de ir en busca de la fórmula del lujo. Para ello comencé a rastrear el pasado, observar el presente y vislumbrar el futuro de las grandes marcas que han marcado la historia y los hitos de este sector con el objetivo de ir recogiendo los ingredientes básicos de la fórmula. Estoy cansada de oír que el lujo ha cambiado y que el nuevo lujo es el emocional. Sin dejar de ser cierto, esto solo es una parte de la realidad. El nuevo tipo de lujo, el emocional o también llamado experiencial, que tampoco es tan nuevo (siempre han existido el arte de vivir y las experiencias de lujo), no es más que una nueva tipología de lujo que se ha desarrollado con gran fuerza desde los años noventa. También es muy habitual oír hablar de un nuevo lujo que, en muchos casos, no es más que la vuelta a tres de los grandes pilares del origen del lujo –la exclusividad, la artesanía y la creatividad–, pero con una estética contemporánea y adaptado a los nuevos tiempos. Por ello, era importante que la fórmula aclarase todo esto y fuera válida para diferentes tipologías de lujo, presentando un modelo evolutivo en el tiempo, específico para un sector que posee la peculiaridad de que lo nuevo no arremete contra lo anterior, y que la herencia posee tanta importancia como la innovación; una modernidad destinada a cohabitar con el pasado. «El gran viaje al centro de las marcas de lujo» ha sido un túnel del tiempo complicado y muchas veces confuso.

En 2013 le di forma al modelo de la fórmula del lujo que presento en el capítulo 4. El reto del modelo, que ya había cambiado de semblante y era

poligonal, fue establecer los cuatro ingredientes o atributos básicos que deberían encontrarse en toda marca de lujo y que delimitan cuatro grandes estilos y periodos. Así, al lujo tradicional le sucede el lujo moderno, a este, el lujo emocional, el cual da paso al lujo de futuro. A su vez cada periodo posee sus propios y específicos ingredientes, generando cada uno tres tipologías de lujo diferentes; doce en total.

*La fórmula del lujo* no es solo una receta para la creación de una marca, producto o servicio de lujo, sino que se presenta como un gran mapa de posicionamiento, una guía o un catálogo que muestra distintas opciones a seguir. También se plantea como un modelo válido tanto para la identidad de la marca como para la estrategia o los contenidos de comunicación. Esto lo apuntaremos en el capítulo 10, denominado «La nave del lujo. Apuntes de cómo la fórmula genera un modelo de estrategia para el lujo». Procediendo como procedo de este sector, sé que hablar de recetas para el lujo no está muy bien visto. De hecho, en una entrevista en la que le preguntaban a Karl Lagerfeld sobre el éxito de Chanel contestó: «*Si vous voulez de recette, il n'y a pas une recette*» [si quiere una receta, no hay receta]. Asumiendo y defendiendo que una marca de lujo no se construye solo con marketing y que el éxito en este sector es en muchos casos fortuito y mágico, lo que sí está claro es que hoy en día no se puede competir en el mercado sin una marca bien construida, coherente, con todos y cada uno de los ingredientes bien dosificados, orientados a construir el modelo de deseo que conseguirá la adhesión del cliente.

El modelo se ha ido inspirando y validando con otras disciplinas como la histórica, pero también con la sociología, la psicología y la teoría del arte. En relación con esta última, por ejemplo, el lujo tradicional se corresponde con el periodo clásico, el lujo moderno con la renovación ocurrida en los siglos XV y XVI, el Renacimiento, y el ostentoso con la evolución hacia el mundo barroco. En el lujo emocional encontramos un gran paralelismo con el arte de vanguardia cuando este reivindicó su absoluta independencia de la función primitiva del arte, al igual que esta tipología de lujo se aleja del objeto para centrarse en las experiencias. En el lujo de futuro vemos que se está produciendo la misma revolución que con el arte contemporáneo en cuanto que se presenta como un arte que se comunica, interactúa y le aporta un significado o sentido al espectador. El lujo de futuro también nos va a sorprender ampliamente con sus propuestas y con los derroteros por los que va a tirar. Estos paralelismos, lejos de ser caprichos delirantes de la autora, han sido la prueba del algodón a la que hemos sometido la validez del modelo.

Sin embargo, como en todo proceso de búsqueda, lo más apasionante no ha sido tanto la creación del modelo como el camino recorrido al encuentro de tan codiciado tesoro, aventura que he deseado que el lector viviera en primera persona. Asimismo, y dada una personal afición por las teorías del psicólogo y psiquiatra Carl Gustav Jung (1875-1961), y el mitólogo Joseph Campbell (1904-1987), pronto encontré que el recorrido en busca de la fórmula del lujo tenía grandes similitudes con el viaje iniciático y el viaje del héroe del que hablaron ambos. Así el libro se plantea como el recorrido heroico del lujo hacia su propia realización, un viaje que en cierto sentido ha supuesto personalmente una experiencia de progreso. También fue fascinante cuando el modelo me llevó a doce categorías de lujo coincidentes con los arquetipos de la personalidad de los que habla Jung. Pero estamos contando demasiado.

No quiero finalizar esta introducción sin anotar que la clave para la fórmula del lujo, como en toda receta de cocina que se precie, está en la proporción y en la dosificación de los componentes, aspecto que tratamos en el capítulo 9, «La dosis del lujo». Efectivamente, uno de los grandes secretos de este sector es la medida.

Me gustaría agradecer a Santiago Íñiguez, decano de IE Business School, su amable carta, a todo el equipo de Dirección de Programas Superiores de IE Business School, a Carola Arbolí y Marcelino Lominchar, de Executive Education y a todo el fantástico equipo de profesores del sector del lujo por el gran apoyo que nos ofrecen, año tras año, para construir la especialización en el sector del lujo que hemos logrado. También a todos aquellos profesionales que un día decidieron matricularse en el programa y que son el espejo en el que nos miramos. Asimismo soy deudora de las marcas que han confiado en mis servicios de consultoría y formación en estos últimos diez años, de tantos sectores diferentes y que tanta visión y enriquecimiento me han aportado. El reconocimiento de todos ellos me ha dado las fuerzas necesarias para emprender, en estos años convulsos, este apasionante viaje. Del mismo modo solo tengo agradecimiento para LID Editorial por su apoyo, paciencia y consejos: para Jeanne Bracken, directora editorial, por confiar desde el inicio en mi proyecto; y para Nuria Coronado, mi fantástica editora, por su pasión y estímulo. Muchas gracias a LID Editorial por haber esperado pacientemente a que la receta estuviera bien compuesta y el pastel listo y humeante para salir del horno. Asimismo, quiero expresar mi total agradecimiento a Cynthia Fernández Lázaro, directora de la

colección IE Business Publishing, por su apoyo para la publicación en esta colección y a María Elena Silva, por su gran ayuda desde marketing de IE Business School. También doy las gracias a todas las marcas que se han ofrecido para la realización de un caso: a Enrique Valero, de Abadía Retuerta LeDomaine; a Olivier Lechère y Assunta Ontiveros por su ayuda con Chanel; a Arrigo Cipriani; a Enrique Loewe y Lisa Montague de Loewe; a José Luis González de Onesixone, a Juan Carlos Maroto de Vantguard-Gin Mare; a Nicolas Cloutier de Nose. A todos ellos les dedico todo mi reconocimiento en el capítulo 7 porque han sido la prueba de que el modelo funciona en el mundo real y han enriquecido enormemente este proyecto. Tampoco puedo dejar de dar las gracias a todos mis amigos que me han apoyado, en especial a Ricardo Altimira, Nieves Rivera, Alberto Fernández Palacios, Piero Furia y Luis Puerta; a Gilles Lipovetsky por regalarme un precioso prólogo; a Rafael Bonilla y Pablo García Estévez por su ayuda, y a Casio Baltodano y Antonio Elegido por sus aportaciones y continuas palabras de ánimo; por último, a mi familia, presente y ausente, especialmente a mi padre, que siempre me alentó a sortear dificultades y a buscar la excelencia. También a mi hijo Marco Baranda por su colaboración y apoyo.

Quería identificar las claves de la creación de una marca, producto y servicio de lujo, y me encontré inmersa en un viaje iniciático en busca de una fórmula que me debía ser revelada y, en cierto modo, dictada. ¡Qué experiencia no saber a dónde uno va ni cuándo acabará! ¡Qué vértigo pensar que mi aventura investigadora tenía timón propio y que yo solo era el testigo de tan apasionante viaje! ¡Qué placer no buscar nada, sino encontrar lo que ya es!

Espero que disfrutes de este viaje al centro del lujo. Si deseas compartir conmigo tus comentarios, puedes hacerlo en [scampuzano@luxuryadvise.com](mailto:scampuzano@luxuryadvise.com).

1

¡BIENVENIDO  
AL CAOS!

«La ansiedad es solo el mareo de la libertad».

Soren Kierkegaard

Cuando finalicé *El universo del lujo* en el año 2003, el lujo era un mercado consolidado que se recuperaba de la crisis de 2001 producida tras la caída de las Torres Gemelas. En 2004 las cifras comenzaron a ser ascendentes y pasaron de 128 a 136 mil millones de euros (+6%)<sup>1</sup>. En la última parte del libro planteé una serie de tendencias emergentes, unas relacionadas con el desarrollo de Internet y las nuevas tecnologías y otras que adquirirían un creciente protagonismo, como el desarrollo de la experiencia, la vuelta a lo auténtico o la responsabilidad corporativa. Intuí que se producirían una serie de cambios en el sector y que se anunciaban nuevos tiempos que permitirían al lujo seguir creciendo.

Lo que nunca imaginé es que el lujo iba a adquirir tanto protagonismo ni que, como concepto, sector o industria, iba a verse sumido en el caos en el que se encuentra en el momento actual. Un desorden generalizado en el que se están produciendo una serie de hechos paradójicos y contradictorios que provocan una gran confusión. Un *totum revolutum* en el que el lujo, como hijo de su tiempo, se contagia de la confusión reinante mientras no para de seducir y de crecer, como una torre dorada que navegara entre aguas tempestuosas, permeable y, al mismo tiempo, ensimismada en su propia babel.

¿Qué significa el lujo en el momento actual? ¿Qué valores son los que cuentan? ¿Cuál es el verdadero lujo? ¿Por qué existen tantas categorías de lujo y tipologías de clientes? ¿Qué es lo *premium*? ¿Es más o menos que el lujo? ¿Y el prestigio, la excelencia o la alta gama? ¿Con qué se corresponden? Por no hablar de neolujo, *masstigio* e, incluso, de *lowxury*. ¿Se trata de lujo?

Algún estudio sugiere que la marca sueca de decoración IKEA es percibida por los clientes *affluents* o pudientes como una marca de lujo y que el portal de compras de lujo por Internet NET-A-PORTER es la mejor experiencia de lujo jamás creada<sup>2</sup>.

## El lujo crece cuando el resto del mercado decrece

La primera paradoja con la que nos encontramos es que el lujo no ha parado de crecer en un contexto de crisis generalizada. En el momento actual, con el estimado de 2015, teniendo en cuenta el lujo tradicional (*luxury goods*) y nueve sectores más, el mercado factura más de un billón de euros y crece a una media del 5% a moneda constante<sup>3</sup>. Sin embargo, de 2009 a 2013, en los peores años de la reciente crisis, mostró un crecimiento espectacular. Si bien siempre se ha dicho que el lujo es ajeno a la coyuntura, una rápida ojeada a su comportamiento en recesiones pasadas nos confirma que esta aseveración no es tan cierta. El lujo se resintió en la crisis de 1974, en la de 1993, en la siguiente de 2001 e, incluso, comenzó una tendencia descendente en el año 2009. ¿Qué ocurrió entonces para que se generase este hipercrecimiento?

### Los precios no paran de subir

Tampoco deja de sorprendernos que los bienes de lujo, según asegura el índice anual de la revista *Forbes Cost of Living Extremely Well* (coste de vivir extremadamente bien), hayan subido su precio un 800% en los últimos 35 años frente al aumento del 300% del índice de precios de bienes de consumo. ¿Cómo puede producirse una subida tan elevada por encima de la tasa de inflación?<sup>4</sup>

Según lo dicho anteriormente, podríamos deducir que el lujo es un mercado altamente protegido debido a que sus clientes son unas élites a las que no les afectan los vaivenes de la economía como al resto de los mortales. Sin embargo, esto no es tan matemático. En primer lugar, porque ya no hay relación tan directa y proporcional entre el aumento de la riqueza y el incremento de la facturación del lujo. En el momento actual, por ejemplo, la riqueza crece a un ritmo superior que el lujo<sup>5</sup>. En segundo lugar, porque parte de los clientes del lujo son las clases medias. A partir del año 2000 el lujo comenzó un gran proceso de democratización y parte de su facturación procedía de clientes que no eran ni las élites ni los *affluents*. Sin embargo, estos nuevos clientes, a los que el especialista en marketing Bernard Dubois

llamó hace años los «excursionistas del lujo» por su carácter ocasional, fueron los primeros en desaparecer en la actual crisis económica. Entonces, si el lujo no evoluciona en paralelo a la riqueza y las clases medias dejan de consumir lujo por la recesión, ¿cómo es posible que el sector haya seguido creciendo de ese modo?

## Lujo y *low cost* entablan un romance

Paradójicamente, y a pesar de la fortaleza del sector en estos últimos años, el lujo ha mostrado una sospechosa tendencia a coquetear con su opuesto, la gama más baja del mercado o *low cost*. A su vez, este mercado, cuya diferenciación se debe a los precios bajos, lejos de amilanarse, se ha mostrado cada vez más seducido por el lujo, llegando incluso a unirse a él en algunos casos. Es como si la cúspide de la pirámide quisiera captar a los clientes de la base y esta seducir a los de arriba. ¿Tiene esto algún sentido siendo además los dos sectores que más crecen?

Veamos algunos ejemplos: la marca alemana de *low cost* Lidl ha creado el eslogan «La calidad no está reñida con el precio». En el año 2009 lanzó una marca denominada Deluxe con precios hasta un 70% más bajos que los de las marcas de referencia en ciertos segmentos. No lo hizo tímidamente y aseguró, por ejemplo, que su chocolate era «el mejor chocolate del mundo». En la moda, a este fenómeno se le denomina *masstigio*, una de las categorías del llamado *trading up*, que significa, como su nombre indica, la unión entre masa y prestigio. La cuadratura del círculo.

El primero en iniciar esta tendencia fue el gigante sueco H&M, que se asoció en 2004 con el rey de la moda Karl Lagerfeld. El famoso creador declaró que llevaba tiempo soñando con el elitismo de masas y creía que era su deber realizar tal hazaña con su nombre por ser este el camino de la modernidad. Una vez que *el Káiser* abrió el camino, vinieron los demás, como Viktor & Rolf, Alber Elbaz e, incluso, Lanvin.

Ya no es necesario ser ni aristócrata ni adinerado para vestirse de Lanvin, como predica el vídeo de la campaña para H&M realizado con el mismo esmero y diría que, incluso más empeño, que el efectuado para el *prêt-à-porter* (PAP) de la marca. La emblemática *maison* francesa se divierte enfrentando a

la cliente que adquiere el verdadero Lanvin con la jovencita que compra en H&M el Lanvin de usar y tirar. ¿No es el *masstigio* o *lowxury* una encrucijada más que nos confunde en el laberinto del lujo actual? Sigamos observando sin tratar de entender o querer explicar.

## La archidemocratización. Más allá de los límites

Si nos atrevemos a adentrarnos un poco más hacia el centro de este laberinto, con el riesgo de no poder encontrar la salida, veremos que algunas marcas se entregan a la democratización sin ningún tipo de prevención.

Michel Gutsatz, en un artículo titulado «Mauboussin y el lujo accesible»<sup>6</sup>, nos cuenta que este gran y mítico joyero de la Place Vendôme, donde se encuentran las grandes joyerías de París, ha iniciado un camino incomprensible. Patrick Mauboussin, expropietario de Mauboussin, decidió contratar a Alain Némarq, hombre de negocios, para reflatar su marca, deficitaria de 20 millones de euros<sup>7</sup>. Némarq, que había trabajado previamente en el lujo, en marcas como Pierre Cardin, realizó una inmersión en el mundo de la joyería y empezó a dirigir los diseños de Mauboussin allá por el año 2002. Pronto se dio cuenta de que el negocio de la joyería estaba cambiando y que las mujeres eran potenciales compradoras a las que había que dirigirse. Por ello decidió convertir la protocolaria compra de una joya en algo mucho más cotidiano, como podía ser la adquisición de un bolso de Prada o de unos zapatos de Louboutin. Comenzó a explotar la categoría que Diamond Trading Company (DTC)<sup>8</sup> denomina «Radiance», que no es más que la de la joyería de diamantes que la mujer compra para ella misma frente al histórico regalo de amor. Siendo cierto que la compra de un diamante no puede quedar limitada a la adquisición de un anillo de compromiso o a la celebración de un aniversario, lo que nos sorprende de Mauboussin no es tanto lo que ha hecho, sino cómo lo ha hecho, sobre todo al tratarse de uno de los grandes joyeros de la Place Vendôme.

Némarq comenzó bajando los precios y posicionando el producto en una horquilla que iba de 500 a 3.000 euros, algo sorprendente para un joyero de esta categoría y tradición. Además, la publicidad de la marca mostraba el precio en grande y en cursiva, un atentado contra las reglas básicas del

universo del lujo. Algo parecido realizó Jaguar con el lanzamiento de su XType, aunque con no muy buenos resultados. Pero Némarq fue más allá con Mauboussin y decidió llegar al corazón de su nuevo target. Efectuó una campaña de publicidad que llegó hasta el metro de París, como si se tratara de La Redoute. A ello se sumaron anuncios de televisión, campañas de radio y de prensa gratuita. Una verdadera campaña digna de cualquier producto de consumo que hizo que la cifra de la marca saltara por los aires, como los diamantes que volaban en torno a la columna de la Place Vendôme acompañando a un Renault Twingo en un vídeo de la marca. En el transcurso de seis años, Mauboussin pasó de facturar 12 millones de euros a facturar 60 millones. En una entrevista realizada para ABC Luxe<sup>9</sup>, Némarq comentaba que no había roto los códigos del lujo, sino que se estaba basando en los códigos de los nuevos tiempos.

Sin embargo, en el lujo no hay atajos. En 2013, con una deuda de 50 millones, la marca se vio obligada a dejar su boutique de la Place Vendôme, el único bastión de prestigio que le quedaba, para trasladarse a la cercana Rue de la Paix, con un alquiler diez veces más económico y, en opinión de Némarq, más adecuado para su nuevo *target*. La realidad es que las ventas ya no le responden a Mauboussin.

## La calle como punto de venta

Mientras que Mauboussin se aleja del lujo y la rentabilidad en una fallida apuesta por la modernidad, en cualquier calle del laberinto caótico de lujo nos encontramos con una adaptación a los nuevos tiempos. Si una de las obsesiones del lujo es el cuidado de la red de distribución y la evolución hacia puntos de venta propios, cada vez más cualitativos, está claro que el lujo, como dicen en la consultora Bain & Co, «ha salido del templo». Hace unos meses, dos señoritas vestidas de negro de una conocida marca de lujo, acompañadas con las impolutas *mouillettes* que utilizan los creadores de perfumes en sus asépticos laboratorios, me asaltaron a la salida de una parada de metro para darme a conocer una elegante fragancia. No recuerdo bien de qué producto se trataba. Más tarde, reflexionando, no sabía bien si aquella experiencia había sido real o fruto de mi imaginación. Si el lujo es lo extraordinario y lo mezclamos con lo más cotidiano, ¿no caemos en una gran contradicción? ¿Cometemos un error al pasar por alto que al lujo, como al amor del cantautor español Joan Manuel Serrat, «no le sienta bien

la ropa de diario»? ¿O sí le sienta bien? ¿No será que los nuevos tiempos nos piden una redefinición del lujo y un acercamiento a lo cotidiano por sus valores de autenticidad y verdad, y lo estamos entendiendo mal? Veremos qué nos puede aclarar el lujo de futuro cuando llegemos a la fórmula del lujo.

## La aceleración como norma

Si el lujo se caracterizaba por ser un sector pausado en el que el tiempo invertido y las horas de trabajo empleadas en la elaboración eran un gran valor, también asistimos perplejos a una acelerada precipitación. Parece que el motivo de este cambio son las marcas como H&M o Zara, que lanzan colecciones nuevas cada semana, lo que influye en todo el mercado. Se trata de una tendencia que no parece que vaya a remitir, sobre todo después de que Burberry anunciara lo que la prensa ha denominado *fast fashion*: los clientes podrán comprar justo después del desfile, sin esperar los seis meses habituales que intermedian en el mundo de la moda.

En el lujo a las cuatro colecciones clásicas, dos de alta costura y dos de PAP, se le han ido añadiendo una serie de citas intermedias, como la Croisière o la Pre-Fall, llegándose a presentar anualmente ocho colecciones en el caso de Chanel y de Dior. Tras el anuncio de Burberry de pasar sus seis colecciones a dos mixtas, hombre y mujer, en solo dos temporadas, veremos lo que ocurre en el resto del mercado.

Otra cuestión es la permanencia de los creativos en las firmas. La época en que los creadores se quedaban diez o quince años en una marca ha pasado a mejor vida, salvo en casos excepcionales, como el de Karl Lagerfeld, que lleva 32 años en Chanel. Parece ser que el último creador de la casa Dior, Raf Simons, ha dejado la casa a los tres años por el ritmo trepidante al que se estaba viendo sometido. Lo cierto es que la arena se está moviendo en el laberinto del lujo.

Por otro lado, también se está produciendo una gran virulencia de adquisiciones por parte de los grandes grupos, pero esta vez de creadores más desconocidos. Si no, que se lo digan al creador de zapatos Nicholas Kirkwood por el que apostó Bernard Arnault en 2013 o al elegante creador de PAP femenino Joseph Altuzarra, en cuya marca Kering ha entrado con una participación.

Y, si queremos más ejemplos de aceleración del mercado, no tenemos más que echar una ojeada a las semanas de la moda o *fashion weeks*, en las que se concentran todos los desfiles de moda y que comenzaron a ser un gran espectáculo allá por los años ochenta. A las citas clásicas de dos semanas de la moda en Nueva York, Londres, Milán y París se unen ya 8 más en Estados Unidos, 16 en Europa y 9 en Rusia. Esto sin contar las de Asia, Oriente Medio, África y demás.

Por último, si queremos echar una precipitada ojeada al mundo de las fragancias, nos encontramos que las cosas van aún más rápido. Solo en el año 2012 se lanzaron al mercado 1.330 nuevos perfumes. ¿Se pueden crear y lanzar perfumes de calidad en tan poco tiempo? Sin embargo, nos reconforta ver que surgen nuevas iniciativas prestigiosas de distribución, como los nuevos Pop Up de perfumes, cosméticos y maquillaje de Chanel, con los que el cliente recupera el universo y la atención exclusiva de la marca. También se está produciendo una subida en gama tanto en el perfume como en la cosmética, como veremos cuando hablemos de la perfumería y cosmética nicho.

## Los grandes paraísos del lujo para todos

Otra variante de la democratización es el creciente fenómeno de los *outlets*. Estos distribuidores ya nada tienen que ver con los almacenes de taras o excesos de *stock* de antaño, sino que hoy son verdaderos *villages* de lujo y *lifestyle*, en los que el cliente, transportado por la belleza del entorno y seducido por la multiplicidad de la oferta y los suculentos descuentos, se entrega con pasión a una nueva forma de ir de compras. *Chic Outlet Shopping*, como la llama el operador angloamericano Value Retail, propietario de nueve *villages* en Europa y dos en China, contando con la reciente apertura en mayo de 2016.

Pero no solo están creciendo los *outlets* físicos de empresas, como Value Retail, Premium Outlet o Tanger Outlet en Estados Unidos –por cierto, al increíble ritmo del 35%<sup>10</sup>, según Bain & Co en 2015<sup>11</sup>–, sino que asistimos a una verdadera epidemia de *outlets* y saldos en la Red, a la que se une el lujo de segunda mano, el *vintage*, las subastas e incluso los sistemas de préstamo y alquiler. AmazonBuyVip o Vente Privée son algunos ejemplos. La entrada, sin prevenciones, del lujo en Internet es un síntoma más de la amplia

democratización y el cambio que se está produciendo en el sector del lujo. El pistoletazo de salida lo dio NET-A-PORTER en el año 2000, portal multimarca visitado por 2,5 millones de mujeres al mes, seguido por otros como mytheresa.com en 2006.

## La publicidad se trastoca

Otra de las manifestaciones de la confusión reinante y la mezcla caótica entre lujo y consumo se percibe en la comunicación. Históricamente el territorio y la expresión del lujo ha sido el sueño idealizado que le procura al cliente un beneficio emocional y sensorial, en oposición al mercado de consumo que destaca ante todo los beneficios tangibles del producto. El lujo se ha ocupado de colmar deseos; el consumo, necesidades. Los deseos se alientan con mundos ideales, las necesidades se cubren con argumentos racionales.

Desde sus inicios el argumento central de la publicidad en el lujo ha sido el producto. La exposición de un producto perfecto, fotografiado de un modo impecable como si de una obra de arte se tratara. Los argumentos no eran necesarios, ya que en realidad no tiene ningún sentido contar y explicar qué es la belleza. Por ello, nunca hemos visto una publicidad de PAP contando las virtudes del tejido o la de un reloj mecánico suizo de alta relojería explicando lo que es una gran complicación (algo que ahora sí está ocurriendo). Como mucho, el lujo introducía el producto en un mundo sugerente, al estilo de Hermès y sus paisajes idealizados o utilizando una actriz o *celebrity* como nos tienen acostumbrados Dior o Chanel. La misión del lujo en su comunicación, excluidos sectores más técnicos como la cosmética o los automóviles, siempre se ha limitado a enseñar la mirada que la marca posee sobre el mundo para inducir al cliente hacia dicho imaginario. Sin embargo, esto también está cambiando.

Si el lujo siempre ha mostrado una evidente superioridad sobre el cliente, con mujeres imposibles que nos miraban con cierto desdén desde un mundo perfecto e inaccesible, en los últimos años vemos, en muchos casos, algo muy diferente. Las modelos Karen Elson y Raquel Zimmermann bailando al ritmo de Pitbull para Lanvin no dejan de sorprendernos.

La estrategia de la cercanía llega más allá cuando el lujo rescata e idealiza los iconos de la cultura de masas. Así lo hizo Jeremy Scott, el diseñador de Moschino que subió a la pasarela el logo y los colores rojo y amarillo

de McDonald's con gran éxito de ventas. O cuando Karl Lagerfeld presentó su colección de PAP en el Gran Palais en marzo de 2014 en un supermercado en el que todos los productos estaban *customizados* por la marca. ¿No este el mismo camino que ya tomó Andy Warhol a inicios de los años sesenta cuando elevó a categoría de arte las sopas Campbell? ¿Podríamos decir que el lujo se refugia en el arte contemporáneo para dignificarse y alejarse del consumo? El problema es cuando a esta estrategia acude también el mercado de consumo. En 2014 H&M realizó una colección de complementos para la inauguración de su tienda insignia o *flagship* de Nueva York, tomando como motivo el célebre *Balloon Dog* del artista estadounidense Jeff Koons. Y Koons no es cualquiera; es el artista contemporáneo más reconocido del mundo.

Mientras el lujo se normaliza, el consumo se idealiza. Veremos la explicación en el capítulo del orden, pero seguimos detectando que lo cotidiano se está convirtiendo en un territorio cada vez más habitual para el lujo.

Y si queremos hallar un poco de quietud emocional, lo encontramos en la alta gama, sí, otra categoría, en la que los mundos de expresión son coherentes y tranquilizadores para el cliente. Así ocurre con marcas americanas como Tommy Hilfiger o Polo Ralph Lauren, expertas en la creación de mundos perfectos. Los fabulosos escenarios de la tienda de Polo Ralph Lauren en la Quinta Avenida de Nueva York recrean el sueño americano de una élite que aspira a rodearse del ambiente aristocrático europeo, en el que cada pieza forma parte de un conjunto milimétricamente estudiado para contribuir a la perfección del conjunto. El universo de estas marcas es el de una elegante cotidianidad aspiracional sin sobresaltos.

## ¡Qué lío de categorías y denominaciones!

En este tótum revolútum del lujo y de la moda, cada experto, gabinete o escuela denomina o define lo que es y no es lujo, así como sus distintas categorías, de una manera diferente. Si atendemos a la autodefinición por parte de la marcas que operan en el sector, lo primero que encontramos es que a algunas de ellas no les gusta encontrarse englobadas en la categoría de lujo. Sin embargo, las marcas aspiracionales o *premium* se agarran con fuerza a este término.

## ¿El *premium* es lujo?

Continuamente se confunde el *premium* con el lujo. He visto todo tipo de esquemas con el mercado *premium* posicionado por encima del lujo, debajo, al lado, en el interior e incluso englobando al lujo en su interior. En ocasiones, y ante las connotaciones negativas que pueda poseer la palabra lujo, se utiliza el concepto *premium* o alta gama como denominación menos comprometida que resuelve, en muchos casos, el dilema. ¡En cuántas conferencias me han dicho que hable del lujo sin que apareciera la palabra lujo!

La European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA), alianza compuesta por las cinco grandes asociaciones del lujo europeo —el Comité Colbert francés, la Fondazione Altgamma de Italia, Meisterkreis de Alemania, Walpole British Luxury de Reino Unido y el Círculo Fortuny de España—, dedicada a defender los intereses de «400 instituciones de alta gama y empresas creativas y culturales europeas», prefirió no poner la palabra lujo en el nombre de su recién creada organización. ¿No será que la palabra lujo se encuentra algo desgastada?

## El ultralujo, la última tendencia

No es casualidad que, en el sorprendente universo del lujo, irrumpa con gran fuerza una tendencia que apela al lujo más absoluto, también llamado ultralujo, lujo verdadero, *uber-lujo* o *upscale luxury*, entre otras denominaciones. Manfredi Ricca y Rebecca Robins, expertos de la agencia Interbrand, encontraron un nuevo término y concepto que han desarrollado en su libro *Meta-Luxury. Brands and the Culture of Excellence*<sup>12</sup>, publicado en 2012. En este ensayo, rico en ejemplos del lujo más elevado, definen un lujo que va «más allá del lujo», dirigido más a entendidos que a simples clientes.

Y esto no es solo un ejercicio teórico. Vemos que marcas como Louis Vuitton han dado un giro a su estrategia en 2013 para elevar el posicionamiento de sus productos de marroquinería. Así lo relataba, con gran sensibilidad, el periodista Thiébaud Dromard<sup>13</sup> en *Challenges*:

«Este lunes 14 de octubre reina un cierto entusiasmo en el taller Drôme Vuitton en Sarras, a orillas del Ródano. Los marroquineros se afanan en torno a sus máquinas. No son más que las diez de la mañana y los primeros bolsos de la serie Capucines están tomando forma. Después

de los talleres de Issoudun (Indre) y Saint-Pourçain (Allier), le toca a Sarras la producción de este bolso de cuero. Lanzado en julio a 3.500 euros, el modelo ha tenido tanto éxito que está en ruptura de *stock* desde septiembre en Europa y China».

Efectivamente, Louis Vuitton estaba comenzando a morir de éxito debido a la hipersaturación y accesibilidad de sus bolsos Monogram. Solo un giro de estrategia podía salvarle de una caída de *desiderabilidad* y cifra tanto en países maduros como emergentes. Por ello Sarras ha pasado solo a producir bolsos elegantes y carísimos, como el Capucines, el Vivienne o el W.

## *One shot frente al total look*

Louis Vuitton y otras muchas marcas marroquineras se han beneficiado enormemente de otra paradoja que inundó el mercado del lujo hace unos años: la enorme y progresiva *accesorización*, es decir, el triunfo de los complementos. Paradoja, porque el sector había crecido basándose en un concepto de *total look* (todas las prendas y accesorios de una misma marca), que comenzó a estar en desuso allá por los años noventa. En 2014 la venta de complementos ascendió un 30%, y la joyería y relojería, un 22%<sup>14</sup>. Los tradicionales gigantes —llamados *historic giants* por Bain & Co—, como los perfumes y cosméticos o la moda, se han ido estancando o han mostrado un crecimiento más limitado.

## *It luxury*

Efectivamente, la gran *accesorización* comenzó a finales de los años noventa con una tendencia, a la que se denominó *it bag*, y que ha perdido fuerza tras la pasada crisis debido a una corriente de mayor discreción y de subida en gama. Sin embargo, el fenómeno es digno de analizar por la fuerza que le dio a los accesorios y su influencia en otros sectores, como el calzado, la joyería o la misma relojería.

En 1998 Silvia Venturini Fendi lanzó un bolso alargado al que llamó Baguette por su parecido con la famosa barra de pan parisina y con la que obtuvo un éxito sin precedentes. Comenzó vendiendo doce unidades y llegó a vender un millón, a pesar de los problemas de *stock* y la falta de previsión.

Un año más tarde, Prada lanzó el Bowling, que recordaba a una bolsa de deportes y que triunfó rápidamente.

En el año 2000 John Galliano diseñó para Dior un bolso con forma de montura de caballo, el Saddle, una verdadera joya para todas aquellas que lo conservan. El fenómeno ya era imparable. Se sucedieron el Lariat de Balenciaga en 2001 o el Giselle de Luella Bartley, en honor de la modelo Gisele Bündchen.

Sin embargo, todavía tenía que llegar el momento más álgido de esta corriente, que se produjo en 2003 de la mano del entonces diseñador de Louis Vuitton, Marc Jacobs, cuando convocó al artista Takashi Murakami para reinventar el clásico bolso Monogram de la firma. El mismo bolso que, debido a su éxito, la marca ha tenido que limitar, pero que marcó uno de los grandes momentos de la historia del lujo. El gran artista japonés creó el Monogram Multicolore, un gran *it bag*, volviendo a recuperar y reforzar la histórica relación entre el mundo del lujo y el arte. Tras otros éxitos como el Roxanne de Mulberry en 2004 o el Paddington de Chloé en 2006, la crisis de 2007 hizo que este fenómeno fuera perdiendo fuerza.

Sin embargo, lo que nos interesa en este punto es cómo un mercado que había crecido desde la moda y que se fundamentaba en el *total look* estaba dando paso a lo que se denominó el *one shot*, que iba en contra de la complementariedad de los productos. El fenómeno que se estaba produciendo es que era posible acceder al universo del lujo con un único producto. Un mensaje que ha desatado el consumo tanto de jóvenes como de clientes aspiracionales y de clase media.

Al *it bag* le sucedió el *it shoe*, luego el *it jewel*. Ahora la tendencia son los *baskets* y los *sneakers*, las zapatillas de deporte de toda la vida, y parece que un nuevo *It* son los *skateboards* o monopatines, lo que refuerza nuestro encuentro con la cotidianidad en el laberinto del lujo, que parece ser que toma fuerza de la mano del *street style*.

## *The jewels attack*

La joyería y la relojería están viviendo un verdadero *boom* y se están convirtiendo en un fenómeno cada vez más cercano a la moda. Cada vez existen más marcas joyeras, empezamos a poner cara a ciertos creadores como

Victoire de Castellane de Dior y se lanzan más colecciones al mercado. Este paralelismo con la moda resulta extraño en una tipología de productos con precios muy elevados, más relacionados con la inversión y la herencia que con lo efímero. Pero no solo las marcas joyeras, también los grandes del lujo entran en este mercado, en muchos casos con gran éxito, como ocurrió con el lanzamiento del cronógrafo J12 de Chanel, con un diseño impecable concebido por la mirada única de Jacques Helleu, que se ha convertido en un icono.

Si tomamos como ejemplo el mercado español, parece que la creación en marcas joyeras es más exitosa que en otros segmentos. La marca Carrera y Carrera, en el segmento alto del mercado, con un gran desarrollo internacional, y Aristocrazy, posicionada en el lujo accesible, perteneciente a la familia de joyeros españoles Suárez, le dan continuidad al éxito de la marca catalana Tous. Otra paradoja que nos sorprende en un país en el que no es habitual la creación de marcas de lujo.

Y lo que más nos asombra es cómo este emergente sector se adapta como anillo al dedo, nunca mejor dicho, a los distintos canales de distribución. En tiendas propias, con una presencia cada vez mayor en multimarcas de moda, en los *concept stores* (espacios donde conviven moda, arte y cultura) tipo Colette o Merci o llegando hasta los cada vez más numerosos tienda dentro de la tienda (*shop in the shop*) de los grandes almacenes. Hace no mucho tiempo tuve la experiencia personal de dar una formación-*coaching* a pie de mostrador para un gran almacén con marcas internacionales de joyería y relojería. Es sorprendente ver cómo se pueden conjugar precios a partir de 6.000 euros con la venta por impulso, por ejemplo, de un turista que se encuentra en un viaje de placer. A pesar de ello, y aunque la relojería y la joyería representen el 22% del mercado, en 2015 el mercado de la relojería se contrae un 3%. Esto no solo se debe a la recesión china y rusa, sino a la revalorización del franco suizo que hace que las empresas que producen en Suiza y venden fuera vean bajar sus ingresos. Las arenas del lujo siempre se están moviendo.

## ¡El perfume ha muerto! ¡Viva el perfume!

Y para no dejar de ser fiel a las paradojas, mientras la joyería y la relojería no han parado de crecer, el seductor mundo de los perfumes y cosméticos

ha tenido que realizar grandes esfuerzos y está en pleno proceso de reinención. ¿Tienen la culpa las tecnologías (mejor regalar un teléfono que un perfume) o el bótox (mejor una inyección que la promesa cosmética)? ¿O existen otros motivos? A pesar de ello, mientras la alta relojería no puede dormirse en los laureles, parece que en perfumes y cosméticos comienzan a respirar. De todos modos, este sector ya lleva tiempo iniciando un nuevo camino. No deja de sorprendernos que el cliente busque nuevos conceptos, *boutiques* recoletas, personalización extrema y creaciones únicas. Los grandes nombres del mercado, como Chanel, Dior o Guerlain, responden y dedican espacios preferentes a una nueva generación de perfumes mucho más exclusivos, como Les Exclusifs de Chanel, la Collection Privée de Christian Dior, o conceptos que recuperan el origen del perfume, como el Orgue à Parfums de Guerlain. La perfumería nicho es otro gran cambio del que hablaremos en el lujo personas.

## De women a men

En febrero de 2013 el grupo LVMH anunció que apostaba por la moda masculina y planeó una veintena de aperturas de la marca Berluti<sup>15</sup>. No es casualidad que uno año antes hubiera comprado Arnys, marca proveedora de ropa masculina que aportaría su *know how* a la marca de calzado de lujo en su incursión al PAP masculino. Sin embargo, esta operación no era una novedad. En 2011 el grupo rival PPR, actual Kering, había comprado la totalidad del capital de otra marca icónica masculina: Brioni.

Y es que dentro del laberinto del lujo nos encontramos con otra gran complejidad. El mercado del lujo, femenino por excelencia, se masculiniza cada vez más. Nacen nuevas marcas y conceptos, se crean *boutiques* propias, como las de Burberry o Bottega Veneta, y atrae cada vez más el interés de los grandes almacenes. Parece que los valores del lujo de tradición, artesanía y hecho a medida encajan a la perfección con el universo masculino. Pero, ¿la moda no estaba bajando?

## De wholesaler a retailer

En los años setenta las grandes marcas de lujo apenas tenían uno o dos puntos de venta en el mundo, pequeñas y recoletas *boutiques* en las que

recibían a las élites afortunadas. El mercado, cuando comenzó a expandirse y crecer, lo hizo fundamentalmente a través de distribuidores y licencias. La situación hoy en día es muy distinta. El *retail* o canal en manos de las propias marcas representa más de un 30% del total de puntos de venta y no para de crecer. Según un estudio de Deloitte<sup>16</sup>, 62 de las 75 mayores marcas de lujo tienen una media de 3 a 6.417 de puntos de venta propios, siendo la media de 495 *boutiques*.

Las *boutiques* propias o grandes tiendas insignia de las marcas de lujo que adornan las grandes capitales del mundo, como París, Milán, Nueva York, Tokio o Shanghái, no solo tienen como objetivo ser puntos de venta distribuidores, sino verdaderos impulsores del marketing y la comunicación de la marca. Desde el producto, pasando por la decoración, los empleados o el servicio, todo se conjuga para ofrecer una experiencia diferenciadora que refuerce la identidad de la marca. El objetivo es el cliente, pero su satisfacción pasa por la creación y exhibición de un gran imaginario de marca. Y en esta tarea todos los recursos son pocos. Las calles más caras, los mejores arquitectos del mundo, como Peter Marino, Herzog & de Meuron, Rem Koolhaas, Renzo Piano o Zaha Hadid, se han hecho más grandes, si cabe, debido a las marcas de lujo. También, y de ahora en adelante, aumentan los esfuerzos en tecnología para la gestión y la experiencia de la marca.

Chanel ha abierto recientemente una gran tienda insignia en Madrid de 450m<sup>2</sup> que ya forma parte de las 190 *boutiques* propias que posee a lo largo del mundo. Esta tienda, la más espectacular después de las de Londres y París, «cuenta su propia historia, ya que la estrategia es *one boutique, one history*», nos comentan en la marca. Una impecable interpretación de los iconos, como el *tweed* en paredes y sillones, la exhibición de obras de arte especialmente elegidas por Peter Marino –como un candelabro de aluminio y acero de Johanna Grawunder– o un gran collar de cuentas de cristal de Murano, realizado por el artista Jean-Michel Othoniel. La *boutique* se convierte así en museo y el producto adquiere una dimensión diferente y se engrandece con el eco de resonancia de la marca. Obras de arte para entendidos, como comentaban los autores de *Meta-Luxury*. Sin embargo, parece que cuando anunciamos una tendencia todo vuelve a girar. Las últimas noticias nos advierten de que, dado que la rentabilidad por metro cuadrado está bajando en *retail*, debido a la intensiva expansión en tiendas propias, se está produciendo una cierta vuelta al *wholesale*.

## Del producto a la experiencia

Desde los años noventa la experiencia se ha convertido en el nuevo mantra del lujo. Las cifras del sector nos muestran que el lujo experiencial le gana cada vez más terreno a la categoría tradicional de *luxury goods*<sup>17</sup>. El lujo ya no ha de poseerse, sino vivirse. Los automóviles en primer lugar, seguidos por los hoteles, nos anuncian que el lujo con mayor desarrollo es el del arte de vivir, las experiencias y los servicios. A ellos se unen otros sectores que cada vez emergen con más fuerza, como la gastronomía, los vinos y licores, el mobiliario de lujo, los yates, los cruceros, los aviones privados y el arte. Todos ellos facturan 791.000 millones de euros, que se añaden al lujo tradicional para llegar a la cifra de más de 1 billón de euros en la estimación de 2015, que anunciamos en un inicio<sup>18</sup>.

Ya es normal que cuando oímos hablar de la marca Bulgari o Armani pensemos en hoteles de lujo y que nos sorprenda que la marca francesa Hermès haya creado Horizons en 2011 en sustitución de Hermès Interieur & Design para desarrollar actividades de producción de amplios objetos relacionados con la movilidad. No solo diseñó un Hyundai Equus para el Salón del Automóvil de Seúl en 2013, sino también un helicóptero, el Eurocopter EC 135, y el prototipo de un megayate privado: el Wally//Why.

## La hostelería entra en una nueva dimensión

¿Qué tal si nos vamos a un hotel de lujo para poder descansar de tanto sobresalto? Pues no sé si va a ser posible porque los hoteles, como las boutiques de las que hablábamos anteriormente, son cada vez menos relajantes y se están convirtiendo en proveedores experienciales y potenciadores de todo tipo de emociones y descubrimientos. La paz de un *spa* dura poco en un hotel que nos propone al mismo tiempo una experiencia arquitectónica, una visita a la bodega, compras en la tienda y un recorrido por la zona, como ocurre, por ejemplo, con el hotel Marqués de Riscal en Elciego, Álava, construido por Frank Gehry, marca para la que he tenido el honor de trabajar en el concepto y diseño de productos fuera del mundo del vino para su *concept store*.

Efectivamente, si hay un sector que está viviendo y liderando el paso del producto a las experiencias ese es el de la hostelería principalmente de lujo.

Y no es de extrañar, dado que hablamos del producto-servicio por excelencia más experiencial que pueda haber. A pesar de seguir existiendo un turismo de lujo como lo entendemos tradicionalmente, rico y ostentoso, lo cierto es que los clientes de alto poder adquisitivo, sobre todo los de los mercados maduros, como Europa, Estados Unidos o Japón, buscan vivir experiencias relacionadas con un nuevo concepto de lujo emocional. Inmersión en la naturaleza o en lo biológico, hiperservicio, personalización extrema o hiperexclusividad.

Desde grandes sofisticaciones, como la de la cadena internacional Four Seasons, que posee su propio avión privado para que los clientes puedan volar por el mundo de un hotel a otro, a servicios más sencillos, pero que no dejan de ser sorprendentes, como tener que redecorar una *suite* en un tiempo récord. Si hay un sector que conoce los caprichos más secretos e inconfesables de ricos y *celebrities* ese es el de la hostelería, sobre todo en el mundo actual, en el que se promueve la absoluta adaptación al cliente.

Otras veces la promesa es más sencilla, como la felicidad de Les Routes du Bonheur de la cadena de hoteles Relais & Châteaux, un antiguo programa que se ha vuelto a rehabilitar y en el que se proponen 67 itinerarios entre los 500 pequeños hoteles con encanto que la cadena tiene en el mundo, junto a una oferta gastronómica complementaria. Los propietarios o gestores de los hoteles reciben a los clientes como a sus propios invitados, siendo embajadores de la zona e implicándose en los momentos especiales que los clientes vayan a vivir en su Route du Bonheur. Uno de ellos contaba hace unos años cómo un cliente había preparado la pedida de mano de su prometida en un hotel Relais & Châteaux. Todos los empleados estaban nerviosos y pendientes del desenlace. Hicieron todo para que el momento fuera perfecto y, cuando ella dijo «sí», todos sintieron que habían triunfado. En otra ocasión, una mujer cenaba sola. El propietario le pidió acompañarla un rato. Ella se fue abriendo poco a poco para al final contarle que estaba allí porque era su aniversario y era donde había programado celebrarlo con su marido que, desafortunadamente, había fallecido. Historias alegres y otras tristes, pero todas vividas en hoteles particulares.

Hoy en día la experiencia cada vez es más sofisticada. La oferta complementaria de un campo de golf o un *spa* ya no son suficientes. El diseño contemporáneo llevado al extremo, el arte, desde piezas aisladas hasta verdaderas colecciones, la alta gastronomía, las tecnologías, todo ha de

combinarse para que la experiencia quede grabada en la memoria y se convierta en una experiencia memorable.

## Viajar, una nueva cultura

Si hay otro sector que ha cambiado radicalmente y no deja de sorprendernos es el del viaje. Según un fantástico artículo de *Les Echos* titulado «1999-2014 quinze ans de luxe (para ceux qui l'écrivent)»<sup>19</sup>, todo cambió para el mundo del viaje tras dos grandes acontecimientos: la revolución de Internet y la caída de las Torres Gemelas. Efectivamente, mientras el mundo del turismo se vio afectado negativamente tras la crisis de 2001, paradójicamente a pesar de la crisis económica de 2007 el turismo no para de crecer. Es más, se ha convertido en un nuevo agente cultural contemporáneo. Todos, y no solo los clientes *affluents*, quieren viajar para vivir la vida intensamente, como evasión o quizá para olvidarse de una sociedad enferma, que puede que sea mejor vivirla en directo. Hombre, cliente o turista, todos buscan un espacio de libertad, reivindican el viaje desorganizado para encontrarse a sí mismos, darle un significado a la vida, entender el mundo e implicarse en la vida social. Esta es otra gran paradoja. Turismo y terrorismo nunca habían estado tan cerca y, sin embargo, los viajes no paran de crecer. Las líneas aéreas *low cost*, todas las nuevas posibilidades que ofrece Internet, la nueva mentalidad de los *millennials*, no han hecho más que favorecer este fenómeno. También paradójicamente el turismo representa uno de los elementos clave del mercado del lujo.

## El lujo digital

La última gran paradoja de la que vamos a hablar es el gran desarrollo de lujo en la Red, al alcance de todos, sin barreras de entrada y con un dudoso control en muchos casos. La realidad supera todo lo imaginable. Podíamos empezar diciendo que existen 300 millones de blogs de moda y lujo y que ha sido una marca de lujo, Burberry, la que mejor ha entendido el poder de las tecnologías y las posibilidades que ofrecen Internet y las redes sociales para contactar con su *target*. También que el lujo se ha tenido que doblegar a un canal en el que las normas las establece un cliente lleno de exigencias, como la importancia dada al precio, el acceso a productos y marcas o la continua necesidad de información. Un cliente con un poder incalculable que le permite desde cocrear con las marcas, autoerigirse en prescriptor o jugar a ser fotógrafo o productor. En tan

solo diez años se ha producido un cambio de papeles tan relevante que las marcas no solo no lo ponen en cuestión, sino que lo promueven, lo premian y difícilmente podrían acostumbrarse a vivir sin el comportamiento de este nuevo cliente.

¿Cómo es posible que el lujo facture en comercio electrónico o *e-commerce* 16.800 millones de euros, el 7% de su cifra de negocio, sin tener en cuenta la recomendación o prescripción en un canal que dinamita el primer criterio en el que vamos a basar la fórmula del lujo, esto es, la exclusividad? Intentaremos encontrar la respuesta en el capítulo 2.

## Las paradojas y el caos del universo del lujo en 20 puntos

1. El lujo no ha dejado de crecer en los últimos 20 años y siguió creciendo durante la crisis económica iniciada en 2007. Solo en 2013 el mercado dio signos de estabilidad.
2. Los precios no han parado de subir en los últimos 35 años.
3. El lujo se acerca al *low cost* y el *low cost* al lujo, uniéndose en algunos casos.
4. El lujo se archidemocratiza y se justifica como una adaptación a los nuevos tiempos.
5. La aceleración propia del consumo se convierte en la norma del lujo: aceleración en el número de colecciones, de semanas de la moda, de lanzamiento de productos, de contratación y cambios de creativos, de adquisiciones en el mercado.
6. Los *outlets* son uno de los canales que más crecen.
7. La publicidad se trastoca. El lujo se anuncia como el *consumo* y el consumo como lujo.
8. El lujo también evoluciona hacia universos de *lifestyle*, propios de la alta gama.

9. Existe una gran confusión en las categorías de lujo y segmentos de mercado.
10. Surge una nueva tendencia de un lujo más absoluto y verdadero y una subida en gama por parte de las grandes marcas.
11. El *one shot* y la *accesorización* ganan terreno frente a los productos tradicionales, como la moda y los perfumes y cosméticos. Se crean los *it luxury*, cuyo impacto se resiente debido a la discreción que impone la crisis.
12. La cotidianidad gana terreno de la mano del *street style*. Los *baskets* y los *sneakers* se suben al lujo.
13. Los sectores se trastocan. Los perfumes y cosméticos han de reinventarse, los accesorios, la joyería y el deporte no paran de crecer.
14. El mercado, femenino por excelencia, se masculiniza cada vez más.
15. El canal de *wholesale* deja paso al *retail*, y las recoletas *boutiques* a las grandes tiendas insignia o *flagships*; los productos adquieren otra dimensión en los nuevos espacios del lujo.
16. Los productos ya no han de satisfacer solo racionalmente. La experiencia se convierte en el nuevo mantra del lujo.
17. Los sectores de futuro están relacionados con el arte de vivir, las experiencias y el servicio. Las marcas de lujo se diversifican hacia la hostelería y otros sectores como la movilidad.
18. La hostelería de lujo entra en una nueva dimensión.
19. Los viajes se convierten en el lujo para todos a pesar de la inseguridad y el terrorismo.
20. Lujo e Internet, dos mundos en principio contradictorios se dan la mano.