

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN COMERCIO Y MARKETING

TENDENCIAS DE MARKETING EN LA MODA DE LUJO

AUTOR: Oscar Fernández Fonticiella

Gijón, 6 de mayo de 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE GRADO

(de acuerdo con lo establecido en el artículo 8.3 del Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo, por el que se aprueba el Reglamento sobre la asignatura Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Oviedo)

D. Oscar Fernández Fonticiella, con DNI

DECLARO QUE:

El Trabajo Fin de Grado titulado Tendencias de Marketing en la Moda de Lujo, que presento para su exposición y defensa, es original y he citado debidamente todas las fuentes de información utilizadas, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

En Gijón, a 6 de mayo de 2022

Firmado: Oscar Fernández Fonticiella

RESUMEN

Una notable crisis en el sector de la moda de lujo ha acelerado cambios latentes en las firmas, que se enfrentan a un entorno más competitivo, en el que los consumidores analizados en este trabajo están mejor informados y aumentan sus exigencias y expectativas sobre estas empresas. Las que deseen mantener o afianzar su relevancia, deberán esgrimir con efectividad todos los medios digitales y tecnológicos a su alcance. Se desarrollará la coherencia entre estos y los canales físicos más tradicionales. Preocupaciones sociales relacionadas con la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad corporativa serán otro aspecto relevante del trabajo.

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Concepto y evolución del lujo en la moda.....	7
2.1. Origen de la industria de lujo moderna y marco conceptual.....	7
2.2. Lujo textil.....	8
2.3. Diferencias entre Alta Costura y Pret-a-Porter.....	10
3. Marketing digital en la moda de lujo.....	12
3.1. Coherencia omnicanal en la moda de lujo.....	13
3.2. Comportamiento del consumidor de lujo online.....	16
3.3. Pasarelas de moda en la era digital.....	18
3.3.1. Los <i>fashion films</i> : el caso de Balenciaga y Los Simpson.....	19
3.4. Redes Sociales como medio para el “storytelling”.....	21
4. Sostenibilidad aplicada a la moda de lujo.....	24
4.1. Dimensiones de la sostenibilidad.....	25
4.2. Responsabilidad Social Corporativa.....	29
4.3. Transparencia y Trazabilidad.....	29
4.4. Slow Fashion vs Fast Fashion.....	30
4.5. Políticas sostenibles: Casos.....	31
4.6. ¿Greenwashing o sostenibilidad real?.....	32
5. Análisis del Caso Gucci.....	34
5.1. Reposicionamiento de marca.....	35
5.2. La inclusividad es la nueva exclusividad.....	36
5.3. Experiencia de compra digital: web y app.....	37
5.4. Estrategias de sostenibilidad de Gucci.....	40
6. Conclusiones.....	42
7. Bibliografía.....	43

1. INTRODUCCIÓN

El sector textil es una de las industrias con mayor peso a nivel global, al igual que en España, donde el volumen de facturación venía aumentando progresivamente desde el año 2013 (15.850 millones de euros) hasta el año 2019, situándose en unos 18.078 millones de euros. Estos datos extraídos del Informe Acotex: El Comercio Textil en Cifras 2020 (Acotex, 2020), sufren una importante caída en el último año debido a la pandemia de la Covid-19, desplomándose un 41,26% hasta los 10.619 millones de euros. Se trata de la mayor crisis en dicho sector que se tenga registrada, que resulta en un gran número de datos negativos, como el número de trabajadores empleados en establecimientos de venta textil en 2020: 172.432, un 13,4% menos que el año anterior, o el número de puntos de venta que también se redujo, concretamente en un 23,9 por ciento.

Todo ello tiene su explicación al observar la notable reducción del gasto de las familias españolas en productos de moda en el nombrado informe. Las restricciones del ocio, los confinamientos, la incertidumbre económica, así como el distanciamiento social generalizado, han hecho que esta industria haya tenido que enfrentarse a dificultades nunca vistas, pero su relevancia en la economía global sigue siendo notable.

En estas circunstancias, las estrategias de marketing de las empresas de moda de lujo resultan más importantes que nunca. Éstas difieren en numerosos aspectos de las aplicadas por marcas orientadas a consumidores con un poder adquisitivo menor, como se desarrollará en este trabajo.

Se comenzará exponiendo el origen y la evolución de la industria del lujo, así como las características que confieren a un producto su categorización en este segmento. Para el progreso del trabajo también será importante establecer las diferencias básicas entre la alta costura y Pret-a-Porter, resaltando cómo en la actualidad la segunda destaca enormemente sobre la primera, quedando la Alta Costura relegada a ámbitos muy concretos y exclusivos de la sociedad.

Las tendencias de marketing en posteriores capítulos analizadas se agrupan en dos segmentos: El marketing digital, que versará sobre el comportamiento del consumidor de lujo online y las estrategias de las empresas para transmitir una experiencia de compra unificada e integrada en una nueva realidad multicanal, y la sostenibilidad, observando las actuaciones de las firmas de moda de lujo y en qué medida éstas se adoptan desde una ética empresarial consolidada o como mero lavado de imagen. El trabajo concluirá con un análisis del caso Gucci, una de las marcas con mayor volumen de ventas, una reputación altamente consolidada y pionera en algunas estrategias de marketing previamente expuestas.

2. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL LUJO EN LA MODA

2.1. ORIGEN DE LA INDUSTRIA DE LUJO MODERNA Y MARCO CONCEPTUAL

El comienzo de la industria de artículos de lujo moderna se remonta a la Europa del siglo XIX. Aunque influyeron diversos factores: como la sociedad de consumo, la era de la información y el capitalismo entre otros, todos ellos con mayor impacto al comienzo del siglo XX, para Antoni *et al.* (2004) la revolución industrial fue el principal desencadenante. Con anterioridad a esta etapa, los bienes de lujo se producían manualmente por los artesanos locales y eran vendidos en los mercados de la región. Pero con la revolución industrial, algunos empresarios vieron en la élite social una forma de hacer negocio fabricando productos de muy alta calidad dirigidos exclusivamente para ésta. Como para aumentar la rentabilidad necesitaban un volumen de negocio elevado tuvieron que expandirse fuera de los mercados locales, y dirigirse a otros países además del propio. De esta manera se dieron los cimientos para la creación de las marcas de lujo globales de la actualidad (Antoni *et al.*, 2004).

El atuendo en esta época, como venía sucediendo en periodos anteriores de la historia, era un indicador del estatus social y la riqueza de las personas. En el siglo XIX, Europa percibió la moda como una parte muy relevante y definitoria de la sociedad, lo cual se reflejó en el arte y la literatura. Fijándonos en lo que acontecía en el país más importante, Francia, el gobierno apoyó ampliamente a la industria textil creando políticas favorables e incentivos varios.

Como expone Uche Okonkwo (2017), en el siglo XIX la industria de la moda se estableció como líder a nivel mundial en París y se encontraba dividida o segmentada en dos partes. La primera de ellas era la confección de prendas, sobre todo vestidos, que estaba principalmente controlada por mujeres con alto grado de influencia en la sociedad. La otra giraba en torno a la comercialización de materiales textiles y la elaboración artesanal profesional de trajes y sastrería, siendo esta segunda dominada principalmente por hombres.

No podemos dejar de mencionar a un individuo que revolucionó el marketing y la industria de la moda de lujo en general: Charles Frederick Worth, quien inventó el término *Haute Couture* en París en 1858. En estos años la confección de prendas con precios elevados estaba dominada por mujeres, pero él se convirtió en el primer hombre en crear vestidos y accesorios para mujeres importantes de la alta sociedad, como la esposa de Napoleón (Krick, J., 2004). Pero su éxito y relevancia no recaen únicamente en su habilidad como diseñador, sino también en las estrategias de marketing y publicidad que creó, dando a conocer sus vestidos mediante las mujeres influyentes y *celebrities* de la época, así como desarrollando el *defilé*, que hoy en día conocemos como desfiles de moda privados. Para aproximar el éxito del imperio textil que creó, Uche Okonkwo (2017) afirma que llegó a tener unos 1.000 trabajadores a su cargo y que consiguió reducir considerablemente los tiempos de producción, donde lo

habitual era necesitar seis *fittings* para crear un vestido, él lo lograba con una única prueba de vestuario.

Definir el concepto de lujo no resulta una tarea sencilla, debido a que se trata de un término subjetivo que depende de la experiencia y la percepción individual. Para Twitchell (2003) se concreta en “cosas que tienes, que creo que no debes tener”, y para la diseñadora Coco Chanel “el lujo es una necesidad que empieza donde termina la necesidad”. Aunque muchos autores lo han definido de formas muy diferentes, todos parecen hablar de características superfluas, innecesarias o accesorias.

Bastien y Kapferer (2012) afirman que el lujo no es un concepto que tenga una definición estática, sino que se trata de un término cambiante, porque la sociedad es la encargada de ir definiéndolo en cada etapa histórica. Definen el lujo como acceso al placer e identidad en dos aspectos, en lo personal o individual y también en lo que a identidad de grupo se refiere, por utilizarse como una herramienta de estratificación social.

Aunque algunos escritores han llegado al consenso de que los productos de lujo tienen que poseer una serie de características como tradición, legado, alta calidad, exclusividad, rareza, artesanía, etc., los dos autores mencionados en el párrafo anterior consiguen llegar a una definición de lujo muy acertada, sobre todo desde un punto de vista actual. Señalan que las marcas de lujo, de moda o enfocadas a otro tipo de producto, se definen por su estrategia de marketing, la cual es completamente opuesta a la seguida por las tiendas de moda asequible. Hallan más importante que la historia, el mito que puede ser creado alrededor de ella, la fuente de la idealización social de la marca (Bastien y Kapferer, 2012).

2.2. LUJO TEXTIL

Nos hallamos ante un tipo de consumo que hoy en día no es algo material, sino simbólico. Centrando ahora el interés en la moda, apreciamos que la gran mayoría de las firmas dominantes en el mercado actual, no utilizan materiales nobles para la confección de sus artículos, sino que fijan unos precios ostentosos apoyados en implicaciones sociales de la marca, y en cómo se mantiene posicionada en el imaginario colectivo.

De esta forma, podemos deducir que para las compañías que venden esta clase de vestimenta, la estrategia de marketing y de branding que pongan en funcionamiento no podrá estar dirigida únicamente a sus consumidores o público objetivo. Tendrán que publicitarse de forma que lleguen al público general, porque la colectividad será quien justifique el nombrado mito alrededor de la firma y, por consiguiente, el precio final.

Para finalizar, se puede aproximar la magnitud del lujo en este sector observando la Figura 2.2.1: Beneficio económico distribuido por segmentos de precio, % en 2017, elaborada con datos extraídos de “McKinsey Global Fashion Index (2019)”, donde en 2017 el 24% de los beneficios en la industria textil se correspondieron con empresas por cuyo precio por producto pertenecían a dicha categoría.

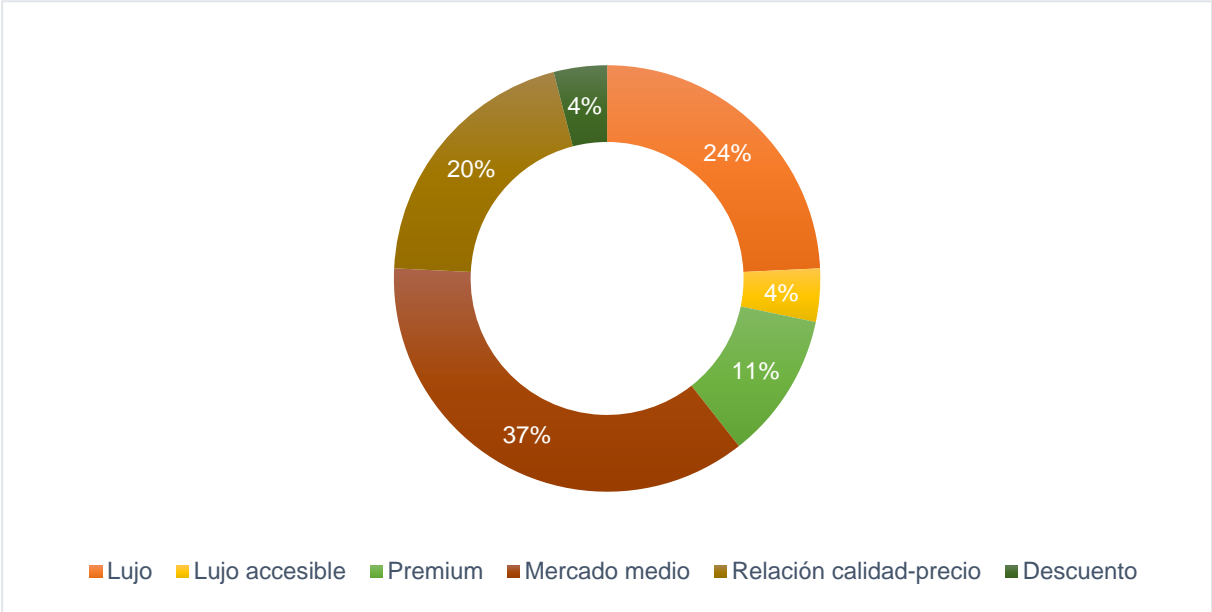


Figura 2.2.1: Beneficio económico distribuido por segmentos de precio, % en 2017.

Hay numerosos factores que han contribuido al reciente crecimiento y desarrollo de la industria de lujo textil. Para Hägg y Preiholt (2006) existen tres que destacan por encima del resto. Primero, la existencia de diseñadores con una reputación internacional, que pueden ser independientes o controlados por conglomerados de lujo. En segundo lugar, hay ciertos conglomerados que enfocan productos de joyería, accesorios, perfumes, cosméticos, incluso vino, como complementos a la ropa. El último que exponen es que, en la actualidad, en muchos casos el modelo de emprendimiento ha pasado de ser el de un o una gran modisto o modista que dirige una firma de moda, al de una compañía multimarca, que compite en un segmento muy elevado del mercado. Y compite en dicho segmento no únicamente con la moda, sino también con ese abanico de productos complementarios que he mencionado anteriormente, con los que se consigue obtener un mayor beneficio económico.

Ésta es la manera en la que se han creado los conglomerados de artículos de lujo que hoy dominan la industria. Cabe destacar que como exponen Saviolo y Testa (2002), en algunos de estos conglomerados las marcas utilizan la alta costura como un mero laboratorio creativo

que les funciona de escaparate y apoyo, a las otras líneas de negocio que en muchos casos resultan más beneficiosas en términos económicos.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE ALTA COSTURA Y PRET-A-PORTER

Antes de explorar las nuevas tendencias de marketing que se están siguiendo actualmente en las firmas de moda de lujo, resulta necesario esclarecer las diferencias entre dos términos asociados con el ámbito de discusión en el que nos encontramos: la Alta Costura y el Pret-a-Porter.

Para que una pieza sea considerada Alta Costura debe de cumplir una serie de requisitos: en primer lugar, ha de ser un diseño original y exclusivo hecho a medida para el cliente. Y, en segundo lugar, esta creación firmada será de la más alta calidad en términos de materiales utilizados, y de confección artesanal. Estas telas caras e inusuales son cosidas a mano por costureros y en el proceso no se utiliza, o se utiliza en muy poca medida la máquina de coser, que además de encarecer dicho proceso, alarga considerablemente los tiempos de producción.

“El instaurador de la Alta Costura fue el inglés Charles Frederick Worth, el primero que creó libremente formas nuevas fuera de la influencia de la corte. “Mi trabajo no es sólo ejecutar, sino inventar. La creación es el secreto de mi éxito”, decía. Fundó su casa en 1858 y, junto a otros *couturiers* que habían surgido siguiendo su ejemplo como Doucet o Paquin, fundaron, en 1868, la *Chambre Syndical de la Confection et de la Mode* para impedir la copia de sus modelos y proteger así sus negocios. En 1910 la costura se separó de la confección al fundarse la *Chambre Syndical de la Couture* y quedar establecidas ya las diferencias entre la “alta costura”, la “media costura”, casas que no hacían desfiles, pero recibían clientes privados y compradores profesionales, y la “pequeña costura”, o confección, de los modistos tradicionales que hacían ropa a medida.” (Vaquero Argüelles, 2007, p. 123).

El término *Haute Couture* se encuentra protegido por ley en Francia, y la Cámara sindical de la Alta Costura (*Chambre Syndicale de la Haute Couture*) se define como la comisión reguladora que determina qué casas de moda son elegibles para ser verdaderamente consideradas de Alta Costura (fhcm.paris). Las exigencias de esta Cámara Sindical siempre han sido extremadamente estrictas, aunque en el pasado siglo se han ido suavizando. Hoy en día, las normas principales, analizadas por Funes (2016) son las siguientes:

1. Se han de presentar dos colecciones anuales que deben contar con un mínimo de 50 modelos originales. Esto se establece porque en desfiles con un número de prendas más bajo la calidad de las colecciones se puede ver comprometida.

2. Los desfiles se tienen que celebrar en edificios que sean emblemáticos de París, y el número de maniqués mínimo es de 3, aunque en la actualidad rondan los 15 o 20 modelos.
3. Poseer un taller propio, sujeto a comisiones de control, que cuente con al menos veinte empleados fijos.
4. Las piezas son elaboradas en su mayor porcentaje, artesanalmente a mano por los modistos de estos talleres.
5. Se realiza previamente la prenda en una *toile* de lino o algodón, y las telas nobles se reservan para el vestido final.
6. La última regla que se supone se debe cumplir en la actualidad es la que confiere al cliente la garantía de la existencia de un máximo de 3 modelos como el que él o ella posea.

El Pret-a-Porter surgió en 1950, cuando numerosas firmas que se dedicaban a la Alta Costura comenzaron a fabricar sus prendas en serie para poder sobrevivir, ya que la otra alternativa hubiera sido desaparecer. En esta década, por tanto, comenzó una cierta democratización de la moda, siendo capaces de acceder a ropa de diseño muy bien confeccionada estratos sociales inferiores, que anteriormente no tenían esta posibilidad. Se rompieron muchos estigmas y la moda se consiguió acercar a las calles.

Y es en esto precisamente en lo que se diferencia de la Alta Costura. Las piezas Pret-a-Porter o *listas-para-vestir* carecen de la anteriormente nombrada exclusividad por ser fabricadas en masa y estar disponibles a la venta en varias tallas, y por consiguiente, no están confeccionadas con las medidas corporales de cada cliente.

Hoy en día, las marcas dedicadas al Pret-a-Porter, como son Gucci, Saint Laurent, Prada, Marc Jacobs, Balmain, Balenciaga, Kenzo, Hermes, Carolina Herrera, entre otras muchas, ponen en funcionamiento estrategias de marketing que podríamos llegar a considerar como el punto más importante para estas empresas, por ser la manera de posicionarse en la mente de los consumidores y justificar los precios de la ropa producida en masa que comercializan. Aunque la calidad deba estar presente y se dé por sobreentendida, una camiseta básica de Mango, elaborada con el mismo algodón que otra que encontremos en una tienda de Fendi, diferirán en cientos de euros en su precio, únicamente por la segunda llevar impreso determinado logotipo.

3. MARKETING DIGITAL EN LA MODA DE LUJO

En los últimos años, la industria de la moda ha experimentado un gran número de cambios derivados de la aparición de la Web 2.0, las redes sociales, y en definitiva, de los avances en la tecnología. Aunque las firmas de lujo siempre han tenido una cierta reticencia a vender sus productos online, porque consideraban que transmitir la experiencia que querían ofrecer era imposible en este medio, actualmente esta tendencia ha cambiado. Son muy pocas las marcas que se resisten a comercializar la ropa en sus tiendas web, pero incluso para éstas, el marketing digital es una herramienta clave. Algunos de los factores impulsores han sido el auge de las redes sociales y el desarrollo y mayor confianza de la población en el *e-commerce*, transformando la industria y sus estrategias de comunicación y distribución (Ruiz, Yusta y Zarco, 2014).

La Web 2.0 introduce un componente social que ha reconfigurado la comunicación de modo que el consumidor ha dejado de ser un receptor pasivo para convertirse en un agente con alta participación en el proceso. Los usuarios responden en menor medida a los estímulos de la publicidad tradicional, como comentan Chan y Astari (2017), tratándose de sujetos muy bien informados.

Internet siempre ha sido un buen escaparate para las marcas de moda. Además de en sus tiendas, estas empresas han encontrado en el *e-commerce* una forma de llegar a los consumidores finales, y en las redes sociales una herramienta para potenciar su lealtad (Clavijo *et al.*, 2017). Las nuevas tecnologías, asimismo, han creado en los usuarios unas expectativas de relación con las marcas que no se habían visto anteriormente. De esta forma las firmas de moda de lujo tienen que llevar a cabo otras tareas como comunicarse directamente con los clientes a través de sus perfiles en redes sociales, o poner a su disposición chats de conversación en las tiendas digitales, de tal manera que si un usuario se encuentra adquiriendo alguna prenda y le surgen dudas o cuestiones que en una tienda física consultaría con un dependiente, pueda sentir que un usuario real se está preocupando por él. Pero las exigencias de los clientes para sentirse satisfechos con esta relación van mucho más allá, demandan por ejemplo conocer la procedencia de los tejidos usados en las prendas, o simplemente información precisa del tipo de material con el que la ropa está confeccionada. Quieren conocer detalles de los productos además de las cuestiones éticas que mueven las actuaciones de las marcas, de tal forma que el flujo de información debe ser constante e inspirado en lo demandado por parte de los usuarios, adaptándose en todo momento.

3.1. COHERENCIA OMNISCANAL EN LA MODA DE LUJO

Los avances en la tecnología han instado a las marcas de lujo a rellenar las posibles grietas en la experiencia de compra provocadas por el gran número de canales y la complejidad de estos. Así surgen las estrategias de marketing multicanal, que únicamente buscan la interacción con posibles consumidores en numerosas plataformas: las redes sociales, un sitio web, un evento patrocinado, unos grandes almacenes, el boca a oreja, etc., y obviamente también a través de todos los dispositivos electrónicos mediante los cuales pueden relacionarse con la empresa, como un ordenador, smartphone, tableta, smart TV, reloj inteligente, PlayStation, o incluso los asistentes de voz como Siri o Alexa.

Un peldaño más arriba se encuentra el marketing omniscanal, ya que éste implica que la comunicación que se busca mantener en el modelo multicanal sea una experiencia unificada e integrada. Busca crear una relación marca-consumidor más potente y duradera mediante esta interacción consistente en medios y plataformas.

Es por ello, que numerosos autores como Cao y Li (2015), o Verhoef *et al.* (2015), manifiestan que los sistemas de canales de las marcas han de generar experiencias de consumo unificadas y sin barreras, para alcanzar un alto nivel de lealtad y satisfacción por parte de los clientes. Dan por tanto prioridad al marketing omniscanal frente al multicanal, debido a que el segundo separa los medios de interacción con los consumidores y también divide a los mismos, ya se trate de consumidores online, o de tienda física, ofreciéndoles un trato diferente. En la recomendada vertiente de las estrategias omniscanal, como indican Payne *et al.* (2017), se integran todos los medios de contacto con las empresas para permitir un uso coordinado e intercambiable en fases de búsqueda de información, comunicación y compra.

Como apuntan Crittenden *et al.* (2017), la omniscanalidad ha complicado ampliamente la tarea de la venta, ya que los consumidores no entienden el uso de canal de forma independiente, sino que valoran la compra como una experiencia global, única. Heitz-Spahn (2013) indicó que si las marcas no consiguen integrar sus canales de una forma exitosa, los clientes podrían intentar adquirir los productos según las ventajas que consigan de cada oferente. Se trata de comportamientos oportunistas, perjudiciales para las empresas en términos económicos, pero también en la percepción que dichos clientes tienen de ellas.

En esta nueva realidad en la que se encuentra inmersa la industria de la moda de lujo, la distancia entre las tiendas físicas y las tiendas online se acorta. Un hecho claro es que la tienda física permanece como la forma más popular de comprar ropa, probablemente impulsada por ciertos segmentos de edad más adulta menos familiarizados con las nuevas tecnologías, o que simplemente prefieren adquirir moda de una forma más tradicional. Suceso que no interrumpe el crecimiento del canal online en este ámbito de negocio.

Tras revisar estudios que se centran en analizar la utilización de tecnología interactiva en puntos de venta físicos, una conclusión evidente es, que los códigos QR, *tablets*, pantallas interactivas en la propia tienda, o el uso de dispositivos de realidad aumentada, así como los propios smartphones de los clientes, hacen que mejore la experiencia de compra de los clientes. Y no solo eso, sino que para una firma de moda de lujo, una experiencia de compra diferente a la de sus competidores puede ser utilizada como elemento diferenciador (Siregar y Kent, 2019).

Centrándonos en el perfil de consumidor que utiliza los canales ofrecidos por las marcas simultáneamente nos encontramos ante un sujeto caracterizado por ser multidispositivo y multipantalla, muy informado y que exige marcas omnicanales. De hecho, artículos recientes demuestran la importancia de investigar este nuevo comportamiento omnicanal al tratarse de un fenómeno global en crecimiento. Concretamente, un estudio reciente realizado por la consultora PwC (2016) en España sobre el cliente omnicanal en el sector de la moda afirma que los clientes utilizan un mayor número de canales de comunicación con la marca a lo largo de su *customer journey*, siendo el comportamiento más común visitar la tienda física para probarse los modelos, visitar la web para buscar más surtido de tallas, colores o productos y consultar blogs o foros antes de comprar el producto.

Es un consumidor más participativo en su relación con la marca. El cliente omnicanal ya no solo accede al canal, sino que está en él o en varios a la vez gracias a las posibilidades que ofrecen la movilidad y la tecnología. Este tipo de cliente es caracterizado por esperar un servicio coherente y una experiencia uniforme, independientemente del canal que utilice. Desea moverse entre los canales sin que existan barreras entre ellos (tienda tradicional, online o móvil, entre otros) en función de sus preferencias, su situación, la hora del día, o de la categoría de producto que esté comprando (Mosquera *et al.*, 2017).

Para finalizar, tras analizar el informe publicado en 2016 por la consultora española PwC, titulado *La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España*, se pueden extraer algunas conclusiones interesantes sobre el comportamiento de este tipo de consumidor.

La encuesta realizada a 1.000 consumidores de entre 16 y 65 años revela tres perfiles de comprador: El comprador tradicional que incluye a los de mayor edad y a los jóvenes que compran acompañados por sus padres. Los compradores digitales, destacando el segmento poblacional de mujeres de 25 a 44 años. Y el comprador mixto, que concentra a hombres de menos de 44 años. Los primeros aglutinan el 60% del total, los segundos el 21,2% tratándose de compradores oportunistas y pragmáticos, y los últimos suponen un 18,4%, siendo éstos los que más meditan la compra y se toman mayor tiempo en explorar alternativas (PwC, 2016).

Asimismo, cabe destacar el exponencial uso del smartphone como forma de adquirir moda online en lo referente a los hábitos de compra. En los hábitos de búsqueda aparece reflejado un gran porcentaje de consultas en los canales online propios de las firmas de moda (más del 80% en compradores online y casi un 50% en los offline). También en este informe se pone de relevancia que un gran número de consumidores realiza búsquedas o consultas en redes sociales, apareciendo éstas como un mecanismo muy importante el cual las marcas deben prestar especial atención, sobre todo en el mercado español (PwC, 2016).

Del comportamiento del consumidor que se acaba de exponer, derivan dos prácticas en las que las marcas han de poner especial atención: el *webrooming* y *showrooming*.

Se trata de dos conceptos especialmente relevantes en este sector, ya que el *showrooming* se produce cuando el consumidor visita tiendas físicas para evaluar una prenda que acaba adquiriendo de forma online, y el *webrooming* cuando compara las ofertas y características del bien en internet, pero lo termina comprando en un punto físico. Cuando una persona lleva a cabo una conducta *webrooming*, esta suele ser por la enorme cantidad de información a la que permiten acceder los canales online, destacando las experiencias, comentarios y *reviews* de otros consumidores acerca del producto. La elección final de la tienda física como medio de compra está relacionada con una falta de confianza en internet y en sus métodos de pago, así como el valor añadido asociado a poder tocar, ver, recibir asesoramiento por parte de un dependiente y también al hecho de disponer inmediatamente de la moda. (Viejo Fernández *et al.*, 2017). Cuando un consumidor acude a internet para comprar un producto que ha observado en cualquier tienda de ropa a pie de calle suele hacerlo para encontrar mejores condiciones, llegando a la conclusión de que el *showrooming* se apoya principalmente en la búsqueda de mejores ofertas y precio. Es una práctica que puede resultar menos utilizada en la moda de lujo, debido a que el precio no suele ser un factor que preocupe excesivamente al cliente, pero una rebaja porcentual en artículos con precios tan elevados sí será determinante, en especial para un público más joven.

Los consumidores *webroomers*, en contraposición a los *showroomers*, emergen como sujetos que dilatan más en el tiempo su proceso de toma de decisión, buscando información en profundidad y examinándola de manera más reflexiva. “Son consumidores que consideran importantes como criterios de decisión los atributos relacionados directamente con el producto y que acuden a las tiendas físicas con una idea arraigada sobre lo que desean comprar, muchas veces buscando ya un producto específico. Pueden llegar a tener más conocimientos técnicos que el vendedor que les atiende, y una vez dentro del establecimiento son poco influenciados.” (Viejo Fernández *et al.*, 2017, página 14).

3.2. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE LUJO ONLINE

Las características, expectativas y deseos del consumidor de moda de lujo en la actualidad han variado en gran medida en comparación con su comportamiento hace 30 o 40 años. En décadas anteriores los productos publicitados como de lujo, tenían unas buenas previsiones de ventas por el simple hecho de ser considerados como tal, estar bien diseñados y confeccionados, y tener un precio elevado. Hoy en día mantener el interés de estos consumidores es una tarea muy compleja, debido a que deben ser constantemente sorprendidos y cautivados. Esto sumado a lo difícil que resulta hacerse con su lealtad, por la creciente competitividad del mercado de bienes de lujo, hace que las empresas tengan enfrente a un comprador muy exigente y difícil de mantener en el tiempo.

El consumidor de lujo tradicional, fiel a un escaso número de marcas muy afianzadas como Chanel, Dior o Hermès, está dejando paso a un nuevo público. Este nuevo comprador, ya no se basta con el respaldo del nombre de una marca como las recientemente citadas para adquirir el producto. Ahora tienen más capacidad de análisis del bien que se les está ofreciendo, y no se dejan engañar, sabiendo perfectamente determinar cuándo un producto cumple con las expectativas que tienen de él, y si realmente las prendas que se les brindan tienen una innovación, materiales, y diseño que las hagan aptas para ser consideradas de lujo.

Cuando las personas compramos bienes o servicios, buscamos satisfacer necesidades o solucionar problemas. Lo mismo ocurre con la moda de lujo. En este sentido Okonkwo (2007) manifiesta que, centrándonos en la categoría de producto que nos concierne, las necesidades que se tratan de complacer son la personalidad e identidad real o aspiracional del consumidor, y las relacionadas con el estilo de vida. Esto acontece porque estas empresas ayudan a acentuar y definir el tipo de persona que se tiene la consideración de ser, e igual de importante, como comunicarlo a la sociedad.

Okonkwo (2007) expone cómo los consumidores son leales y confían en las firmas de lujo que sobrepasan sus expectativas y cumplen sus promesas. Categoriza dichas expectativas en dos tipos, las que satisfacen necesidades simbólicas y las que lo hacen con necesidades funcionales. La segunda clase responde a los beneficios funcionales, prácticos y tangibles de los productos como puede ser que un abrigo realmente cumpla con la función de proteger del frío, o que un reloj indique la hora con precisión.

Pero es en el primer tipo, en las necesidades simbólicas, donde recae el principal valor de las marcas de lujo. Los beneficios intangibles que proporciona la moda de lujo, aunque obviamente varían para cada consumidor, tienen características comunes que incluyen la capacidad de proyectar la imagen propia, el estatus social y también satisfacer el ego.

Para entender y ahondar más en la personalidad del cliente de moda lujosa, se procederá a exponer y analizar una serie de características que suelen ser comunes entre estos usuarios. El actual consumidor, como he comentado anteriormente, se fija menos en el nombre de la marca y más en sus gustos y preferencias. Basa sus decisiones de compra en la interpretación que tiene de su estilo y conoce las marcas con profundidad. Estos atributos enumerados por Okonkwo (2007) son los siguientes:

- *El consumidor de lujo es listo e inteligente.* Se informa a través de diferentes canales, y de la publicidad, reseñas, comparaciones del producto y redes sociales. También tiene conocimiento de los materiales utilizados en la industria.

- *El consumidor de lujo es poderoso.* Reconoce el cambio de autoridad en este sector, que antes recaía en las firmas y en la actualidad lo hace en el propio cliente. Esto ocurre por la amplia variedad de ofertas y empresas que existen, y también porque las marcas tradicionales de lujo se están expandiendo verticalmente ofreciendo submarcas con precios inferiores. Un mayor abanico de precios que les confiere asimismo mayor poder.

- *El consumidor de lujo es individualista.* Se han convertido en su propio estilista y se atreven a mezclar marcas como Prada o Givenchy con otras propias del fast fashion tal que Mango, H&M o Zara. Generaciones anteriores en estas familias jamás lo habrían considerado.

- *El consumidor de lujo demanda mucha atención y es difícil de satisfacer.* Entiende sus necesidades y se interesa por los materiales y prácticas éticas de las marcas.

- *El consumidor de lujo tiene altas expectativas.* Ha de ser constantemente sorprendido.

- *El consumidor de lujo tiene una actitud "desechable".* Nos encontramos ante una característica influenciada por la moda del fast fashion que también ha llegado, aunque en menor medida, a las prendas lujosas. Dicha actitud emana de la necesidad constante de estar a la moda, y las empresas responden a ella con un número mayor de colecciones.

- *El consumidor de lujo tiene valores y principios fuertemente marcados.* Se suelen interesar por las firmas con las que comparten valores éticos, ya que hoy en día un gran número de personas que adquieren estos bienes han amasado sus fortunas mediante el trabajo constante y la disciplina. Es por ello por lo que estos nuevos ricos son menos propensos a gastar el dinero frívolamente, si es que hay algo que se pueda considerar menos frívolo dentro de esta industria. Pero lo que está claro es, que necesitan sentir un valor real en los productos y que los valores morales de la empresa sean adecuados.

Recientemente ha surgido una nueva clase de consumidor con previsiones de aún mayor relevancia en el futuro. En el informe *Global Powers of Luxury Goods* de Deloitte (2019) los

nombran como HENRYs (High Earners Not Rich Yet) que en castellano los podríamos denominar: consumidores con ingresos altos que aún no son ricos.

Los HENRYs son un tipo de consumidor segmentado en base a sus ingresos. Se trata de personas que actualmente tienen un salario de entre 100.000 y 250.000 dólares estadounidenses, y cuyos activos de inversión no superan el millón de dólares. En dicho informe plantean que tienen una edad media de 43 años. La importancia de estos consumidores para las marcas de moda de lujo es innegable, ya que son personas que actualmente tienen acceso económico a estos productos, pero además, cuentan con previsiones de convertirse en sujetos realmente ricos en un futuro.

Conseguir la lealtad de los HENRYs es una tarea en la que las marcas de prendas lujosas se están enfocando. Estos consumidores poseen expectativas de convertirse en los más ricos de la sociedad en el futuro, y están muy influenciados por las nuevas tecnologías. Utilizan las redes sociales en la toma de decisión de su proceso de compra por lo que el marketing digital resulta de vital importancia.

3.3. PASARELAS DE MODA EN LA ERA DIGITAL

En febrero de 2020, cuando la primera ola de coronavirus no estaba todavía muy extendida pero ya avanzaba con rapidez en Italia, Giorgio Armani fue el primer diseñador que decidió cerrar su evento al público. La casa de moda fue pionera en lo tocante a desfiles digitales, presentando su colección de prendas a puerta cerrada, pero retransmitiéndolo en directo de manera online.

Nos encontramos ante un punto de inflexión que supuso cambios permanentes en la industria de la moda de lujo, ya que un *fashion show* no es únicamente un evento ni mucho menos. Los desfiles son un pilar muy importante para las estrategias comerciales de las firmas. Por tanto, este nuevo enfoque, prácticamente obligatorio por la situación cultural y socioeconómica derivada de la pandemia, impulsó nuevas direcciones en el organigrama completo de la moda de lujo.

Estos eventos son los que mayor coste tienen para las marcas. En una entrevista para Vogue, Quique Vidal fundador de Becomely, una firma ética y sostenible española que poco después que Giorgio Armani lanzó su propio desfile virtual comentó (Pérez Méndez, 2020): El objetivo es demostrar que existen formas de hacer los desfiles de otra manera, con un punto de vista más digital y, sobre todo, más sostenibles y económicos. Los desfiles convencionales son caros y requieren mucho tiempo de preparación (*fittings*, convocatorias, etc.) mientras que los desfiles digitales se realizan de una forma diferente: puedes repetir la toma las veces que

necesites y tienes más tiempo y opciones para comunicarlo. Quizás lo único que podría decir en contra de un desfile digital es que se pierde la magia del directo.

Pérez Méndez (2020) plantea si los desfiles virtuales son elementos que permiten la democratización de la moda. La Semana de la Moda de Londres del año 2020 se celebró de forma online. Se puso en funcionamiento una plataforma que recogió las propuestas de moda, podcasts y también entrevistas con los diseñadores y directores de las firmas de lujo. Asimismo, se crearon salas de exhibición virtuales a través de las que se podían adquirir las nombradas prendas. De esta forma, una exhibición a la que solamente podían asistir personas invitadas directamente por las marcas o profesionales del medio se abrió para el público.

Es por ello por lo que esta innovación tecnológica supuso el acercamiento de los *fashion shows* al público genérico, y aunque quizás les hizo perder cierta exclusividad, también los convirtió en un escaparate global para las empresas.

Sin embargo, parece que hoy en día los desfiles físicos siguen siendo por lo general más relevantes que sus formatos digitales. Phillips (2020) se expresa en este sentido afirmando que según declaraciones de la compañía *Tracking Tribe Dynamics a BOF*, de todas las firmas de lujo que emitieron contenido digital en las semanas de la moda de París y Milán 2020, ninguna consiguió la repercusión del año anterior. Es más, de media estas marcas de moda de lujo consiguieron con las pasarelas digitales un tercio del engagement online que suelen obtener. En pleno siglo XXI, no existe formato alguno que haya superado la influencia del desfile tradicional, por el tipo de público, los influencers, y la repercusión que en redes sociales se demanda tener (Phillips, 2020).

Pese a ello, algunas marcas consiguieron aumentar, incluso doblar, el nombrado engagement con respecto al anterior año, lo que pone de relieve que es posible lograr una mayor repercusión utilizando formatos digitales. Una conclusión evidente es, que las empresas que consigan fusionar con éxito el formato físico tradicional con el formato digital serán las más beneficiadas (Phillips, 2020).

3.3.1. Los *fashion films*: el caso de Balenciaga y Los Simpson

En la Semana de la Moda de París 2021 hubo un evento que acaparó toda la atención. La mencionada pandemia del coronavirus obligó a las firmas de lujo a experimentar con formatos digitales. Desfiles emitidos de forma online para todo el público, plataformas tecnológicas más elaboradas por las que incluso poder adquirir los productos, vídeos enseñando las colecciones, etc. El formato *fashion film* fue el escogido por Demna Gvasalia, director creativo de Balenciaga, para presentar en la Paris Fashion Week prendas de ropa de la mano de unos

personajes muy conocidos. Se entiende por *fashion film* un género que fusiona la moda, el cine y la publicidad. Es una producción audiovisual, normalmente con duración de corto, que se aleja del típico spot publicitario y se asimila a un videoclip. También podemos considerar este formato como la evolución de los editoriales de moda, y un medio muy importante para el desarrollo del storytelling de la marca, estrategia comentada posteriormente en el trabajo (iTREND, 2021).

El *fashion film* mostraba a los personajes de Los Simpson bromeando sobre los precios desorbitados de la marca de ropa española y también sobre los diseños de esta, normalmente extravagantes y a menudo jugando con el concepto de lo feo o de mal gusto. En el vídeo, Gvasalia termina trayendo a París a los icónicos vecinos de Springfield para que desfilen en el teatro Chaletet, donde se encuentran entre el público celebridades como Kim Kardashian y Kanye West, Justin Bieber o la mismísima Anna Wintour.

El corto de 10 minutos de duración se hizo viral en las redes sociales: Twitter, YouTube e Instagram, siendo esta última donde más atención recibió. Sirvió como difusión de la marca en estos medios, siguiendo una estrategia de marketing viral que Balenciaga lleva un tiempo implementando, en anteriores ocasiones siendo los diseños de sus prendas los protagonistas. Diez días después del evento se lanzó una colección completa de ropa y accesorios, con imágenes impresas de la familia Simpson luciendo prendas de la marca de lujo.

Desde que el citado diseñador, Demna Gvasalia, tomó las riendas de la dirección creativa de la firma, la imagen de marca de Balenciaga ha sido totalmente reinventada. La empresa no intenta transmitir la imagen de perfección normalmente utilizada en esta industria, ni tampoco se nutre de los estándares de belleza propios del sector de la moda de lujo. Si tomamos como ejemplo sus publicaciones de Instagram, algunas de las fotos están tomadas con baja calidad en formato amateur, y no contienen *hashtags* ni texto, o los nombres de las prendas no aparecen reflejados. Táctica nada propia de las firmas de lujo, que suelen indicar las prendas presentadas, así como proveer un enlace a su web para poder comprarlas (Zeitune, L. J. G., 2021).

Desde hace aproximadamente dos años, Balenciaga ha tomado bastante relevancia en el mercado, especialmente en dos segmentos: los *millenials* y el público masculino, siendo éstos los que un mayor crecimiento están experimentando en la moda de lujo (Zeitune, L. J. G., 2021).

El envejecimiento del público de moda de lujo es un problema al que las empresas se tienen que enfrentar, pero Balenciaga en este aspecto ha sabido captar la atención de las generaciones más jóvenes, principalmente a través de su estrategia de marketing digital. Consigue popularidad en este segmento viralizando sus productos gracias a sus diseños

controvertidos. Uno de los primeros accesorios con el que logró esta repercusión fue con un bolso de gran tamaño para hacer la compra, inspirado en las bolsas azules míticas de Ikea. Bolsa que Balenciaga vendió a 1.700 euros, mientras que la original de Ikea se puede comprar por unos céntimos.

Nos encontramos ante una marca que ha utilizado el marketing digital como medio clave para reinventarse, y posicionarse en la mente de los consumidores que le interesan.

3.4. REDES SOCIALES COMO MEDIO PARA EL “STORYTELLING”

El *Social Media Marketing* o Marketing de las Redes Sociales es un tipo de marketing digital que se basa en la creación y divulgación de contenido en las plataformas sociales de internet para conseguir ciertos objetivos para las empresas. Las redes sociales proporcionan a los encargados del marketing en las empresas una cantidad enorme de datos sobre los consumidores: opiniones sobre los productos, comprobar si las estrategias publicitarias tienen mayor o menor alcance, y todo tipo de deseos, necesidades o frustraciones que los consumidores plasman en estos medios. Hoy en día, una historia de Instagram, un tweet, un vídeo en YouTube o un post en Facebook, son las principales armas que los clientes tienen para expresar su encanto o enfado con las firmas de lujo, contenido que además puede y suele influenciar la percepción de otros consumidores sobre las marcas.

El *storytelling* es la estrategia clave para la mayoría de las firmas de moda de lujo en el marketing digital, con la que se busca mostrar la historia de la marca e interactuar con el público. Se desarrolla en más ámbitos además de en las redes sociales, como en eventos, exhibiciones, artículos en revistas y apariciones en la televisión y otras plataformas. Pero, para que la estrategia del storytelling sea realmente efectiva en la mente de los consumidores, tiene que ser coherente en todos estos medios (González-Romo, Z. F., & Plaza-Romero, N., 2017).

En esta línea Damala (2018) argumenta que lo fundamental al crear el principio del storytelling es convencer a los consumidores para que se embarquen en el viaje de la marca. Y esto se consigue en las redes sociales dando a conocer a los fundadores de las firmas de lujo, mostrando el proceso creativo de las prendas y colecciones, compartiendo los entresijos de los backstages, enseñando como se desenvuelven los trabajadores de las marcas y los materiales que se utilizan, etc. En definitiva, debe hacerseles partícipes en todos los aspectos que engloban el mundo de la marca.

Atendiendo al gráfico que se muestra a continuación, podemos observar que en 2021 la firma de moda de lujo con mayor seguimiento en redes sociales fue Chanel, seguida por Louis

Vuitton, Gucci y Dior. Los datos recogidos son el cómputo total de *followers* en Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

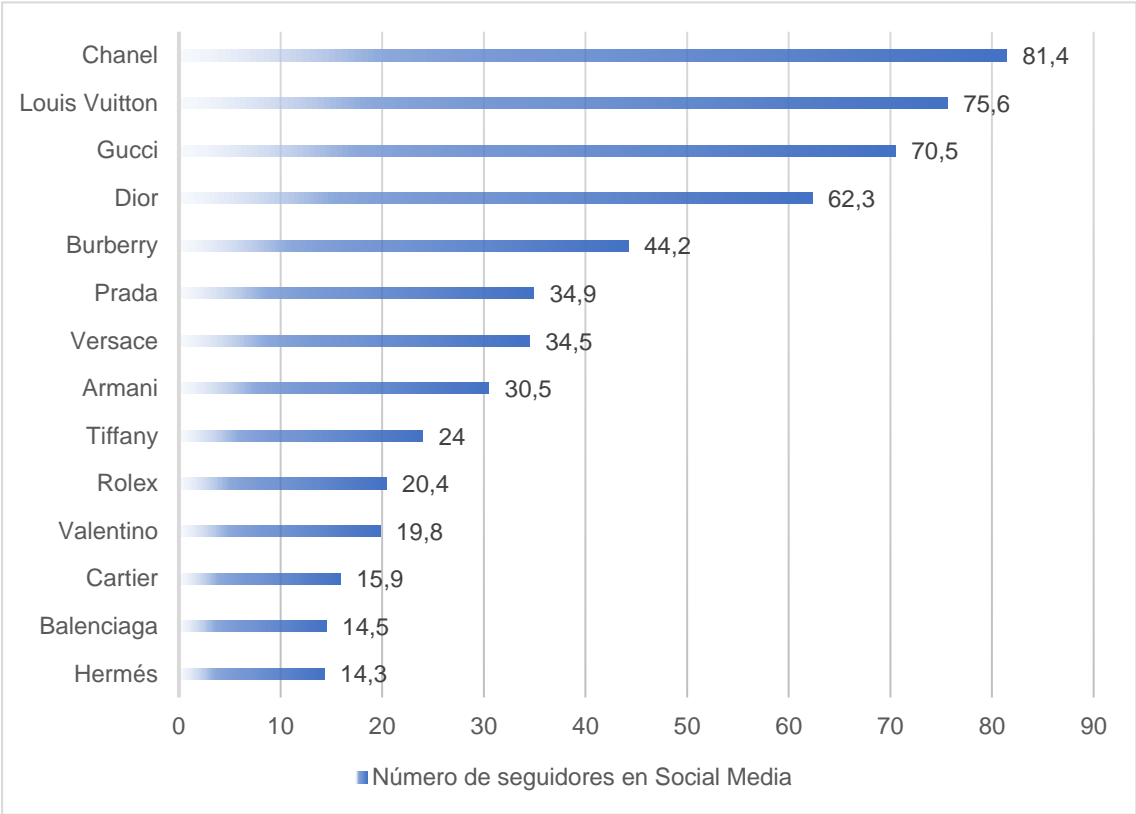


Figura 3.4.1: Rankin de seguidores en redes sociales de marcas de moda de lujo, en millones en 2021. Fuente: elaboración propia a partir de las redes sociales.

Que estas firmas de lujo sigan siendo exitosas en el futuro depende de que sean capaces de transmitir su imagen de marca a las nuevas generaciones (Millenials y Generación Z). Cada una de ellas implementa una estrategia de marketing en redes sociales diferente. Mientras que algunas destacan más el aspecto aspiracional sobre la accesibilidad, con el objetivo de no dañar la percepción de generaciones de clientes más adultas, otras ofrecen un mayor valor tangible por el dinero, incluyendo propuestas como la customización o personalización (Deloitte, 2019).

Además, la mayoría de firmas de moda de lujo están creando relaciones, altamente fructíferas, con *bloggers nicho* e *influencers* que comunican los mensajes de las marcas en redes sociales. Para las citadas nuevas generaciones, estos *bloggers* como Chiara Ferragni, Gogoboi, Gabi Gregg, Jenn Im o Mr. Bags, así como actores y actrices jóvenes y exitosos, juegan un importantísimo papel para las firmas en el territorio digital. Recientemente algunos países, empezando por Estados Unidos, han comenzado a regular esta relación marca-influencer, debido al enorme crecimiento que se viene dando en este ámbito. Una mayor

transparencia en indicar cuándo un vídeo o publicación acarrea alguna compensación económica por parte de las empresas, o la imposición de hashtags como #ad o #sponsored en estos casos, son medidas sobre las que se está comenzando a legislar. (Global Powers of Luxury Goods, Deloitte, 2019)

A continuación, procederé a comentar algunas de las estrategias en redes sociales más relevantes para comunicar la historia de las marcas, utilizando el principio del comentado *storytelling*. Se pueden encontrar detalladas en el informe *Global Powers of Luxury Goods* de Deloitte (2019):

- Chanel es una de las marcas que sigue la estrategia basada en enfatizar el aspecto aspiracional de sus productos, por encima de la accesibilidad. En 2017 fue nombrada la firma de lujo más influyente en redes sociales y actualmente, al menos en número de seguidores, parece llevar el mismo camino. Basa su comunicación en la creación de vídeos que comparte en las diferentes plataformas, todos ellos con una estética altísimamente cuidada. En 2017 la cifra de reproducciones que consiguió aglutinar superó los 300 millones. Para conseguir que los consumidores se sumen al viaje de la marca, Chanel comparte vídeos del backstage y tomas detrás de las cámaras, además de films promocionales. Un claro ejemplo es el contenido publicado bajo el título *Inside Chanel*.

- La firma de lujo Tod's, colaboró en 2018 con el *fashion blogger* chino Mr. Bags creando un bolso de mano de edición limitada. Se comercializó en un programa en *WeChat* (red social china) llamado *Baoshop*, y tenía elementos que recordaban a la cara de un perro, en referencia al año del perro que se celebraba en 2018 en China. El bolso en cuestión se agotó completamente a los 6 minutos de ponerse a la venta, consiguiendo unos beneficios de medio millón de dólares.

- En 2017, Prada decidió adentrarse en las redes sociales con una campaña publicitaria denominada #Prada365. El concepto de esta estrategia se basó en crear contenido que fuese constante durante todo el año para los medios digitales, en contraposición a las campañas de publicidad estacionales que se venían haciendo en la industria de forma más tradicional, de las cuales Prada aún no se había desprendido. Con testimonios de famosos apoyó los beneficios de sus productos, siendo las prendas y accesorios los elementos centrales de la campaña.

- Montblanc siguió una estrategia muy parecida a la de Tod's ese mismo año, con el nombrado prestigioso bloggero chino Mr. Bags. En este caso la colaboración contó con varios bolsos de mujer de edición limitada.

- Gucci por su parte, se puso a la cabeza de la industria de moda de lujo en el ámbito digital con iniciativas como #GucciGram. Esta campaña en la red social Instagram contó con 31

artistas internacionales, algunos muy conocidos y otros, figuras más anónimas, para plasmar la creciente obsesión de la sociedad con la cultura visual y los medios digitales. Los artistas recibieron carta blanca por parte de la empresa para explorar su creatividad mediante fotografías, vídeos, ilustraciones y collages, e incrementar la popularidad de los míticos patrones de la marca.

- Louis Vuitton ofrece a sus seguidores una cantidad de contenido muy elevada, ya sea con eventos promocionales, desfiles, aperturas de nuevas tiendas, campañas publicitarias, y por supuesto con publicaciones de famosos e influencers vistiendo sus exclusivas prendas. Destacan como una de las firmas de moda de lujo con la estética más cuidada en medios digitales, trasladándose a su página web en la que los consumidores permanecen de media 4,32 minutos. Se trata de un dato muy favorable si lo comparamos con otras marcas de lujo: una visita al portal online de Dior suele conllevar 2,37 minutos, 3,15 a Dolce & Gabbana y 2,53 a Chanel.

4. SOSTENIBILIDAD APLICADA A LA MODA DE LUJO

La industria del lujo ha sido asociada durante muchos años con el consumismo en su máximo nivel y con costes irracionalmente elevados. Hoy en día, con la entrada de nuevas generaciones que consumen moda de lujo, las expectativas para estas empresas han variado, adaptándose a los valores morales y éticos de dichos clientes. De esta forma, a medida que decrece la edad de los consumidores, a su vez aumenta la cantidad de dinero que estarían dispuestos a desembolsar en productos que sean ambiental y socialmente sostenibles.

Nos encontramos, por tanto, ante un aspecto que no únicamente preocupa a la población, sino que también influye en el proceso de decisión de compra y en el precio que se está dispuesto a pagar por un bien. Las condiciones laborales de los trabajadores, el maltrato animal, las emisiones contaminantes de la industria o la cantidad de agua utilizada en el proceso son elementos de gran interés.

Como comentan Pal y Gander (2018), la industria de la moda es un sector de la economía global que necesita la rápida adopción de modelos de negocio sostenibles. Por poner un ejemplo, en 2014 la industria de ropa, textil y calzado se encontraba en el cuarto puesto de las más contaminantes, únicamente precedida por las viviendas, el transporte y la industria alimentaria. Mientras que la escasez de agua en el planeta crece, el enorme uso de este bien que se requiere en la producción textil resulta muy alarmante. Esta preocupación se incrementa además, debido a las regiones en las que se suelen desarrollar estos procesos, lugares en los que el agua potable escasea.

Algunos datos preocupantes también son que únicamente el 20% de las prendas de ropa, accesorios y calzado son reutilizadas o recicladas, acabando el restante en vertederos o siendo incineradas, práctica evidentemente muy contaminante. La sostenibilidad en la cadena de producción consecuentemente toma gran relevancia, sobre todo teniendo en cuenta que las previsiones para el año 2030 estiman que el consumo de moda se incrementará en un 63%, pasando de los 62 millones de toneladas que se producen actualmente todos los años a 102 millones aproximadamente (Pal y Gander, 2018).

Y no es un hecho que obtenga solución en la donación de cantidades ingentes de prendas a África, como se apunta en el Bussines Daily (2010). De hecho, en Kenya, las personas empleadas en la industria textil han pasado del medio millón en los años 80, a tan solo 20.000 en la actualidad. Y aunque este dato provenga de más factores, los miles de toneladas de ropa donadas a África tienen una clara repercusión en la industria local de la producción y confección de prendas, actuando a modo de competencia desleal en una región con una tasa de paro en ascenso.

Estos aspectos negativos que se están estudiando en este trabajo, son ampliamente conocidos por los consumidores de moda y también por las empresas del sector. Se trata de un modelo de negocio que ha permanecido invariable durante muchos años, y que basa su éxito en el derroche y la no sostenibilidad. La cuestión verdaderamente importante entonces es, si formas de negocio sostenibles e innovadoras pueden remplazar o competir con las anteriores, pues supondría un incremento de costes en una industria altamente sensible a los aumentos en los gastos de producción (Pal y Gander, 2018).

4.1. DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD

La primera vez que el término desarrollo sostenible aparece y se define de forma oficial es en el Informe Brundtland en 1987 de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. Se explica como el desarrollo que logra satisfacer las necesidades presentes sin que ello ponga en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

“La sostenibilidad se hace operativa generalmente a través del concepto de triple cuenta de resultados (*triple bottom line* o TBL) de Elkington, que establece que para que un negocio sea sostenible debe tener en cuenta tres dimensiones de desempeño: económica, social y medioambiental (Elkington, 2004). Se trata de un puzzle basado en equilibrar la rentabilidad económica (*profit*), la contribución al desarrollo comunitario y la justicia social (*people*) y el respeto por el medio ambiente (*planet*). Actualmente, cada vez más organizaciones son conscientes de la necesidad de abordar la sostenibilidad como un enfoque estratégico de

negocio, esto es, como un requisito fundamental para garantizar su supervivencia a medio y largo plazo (Redondo, Escudero y Ordoñez, 2013). A nivel de la sociedad en su conjunto, cabe destacar la progresiva implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por la ONU el 25 de septiembre de 2015 para dinamizar las acciones colaborativas de gobiernos, empresas y ciudadanos en materia de sostenibilidad. Cada objetivo, como erradicación de la pobreza, consumo responsable o uso de energías renovables, está formado por unas metas específicas, a alcanzar en 2030. Así, la creación de valor sostenible puede definirse como la generación de valor en los tres ámbitos de la TBL para todos los actores de la cadena de valor, las comunidades y el entorno en el que opera la empresa, todo ello sin comprometer sus beneficios, ya que de eso depende el progreso, la sostenibilidad y la existencia de cada empresa a largo plazo (García, Rey-García y Albareda, 2017).” (Marta Rey-García y Tamara Folgueira Suárez, 2019, pág. 276)

Aunque actualmente el término desarrollo sostenible alberga múltiples definiciones y explicaciones por parte de numerosos autores, y no hay consenso sobre qué implica exactamente, todos comparten que las medidas que se han de aplicar para lograrlo están basadas en las tres dimensiones que se acaban de apuntar: económica, social y medioambiental.

En el esquema que se muestra a continuación se pueden observar los indicadores de desarrollo sostenible que un informe de la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas publicó en 2001. De esta manera se presenta una forma tangible de medir la implicación real de la sociedad y las empresas con parámetros evaluables.

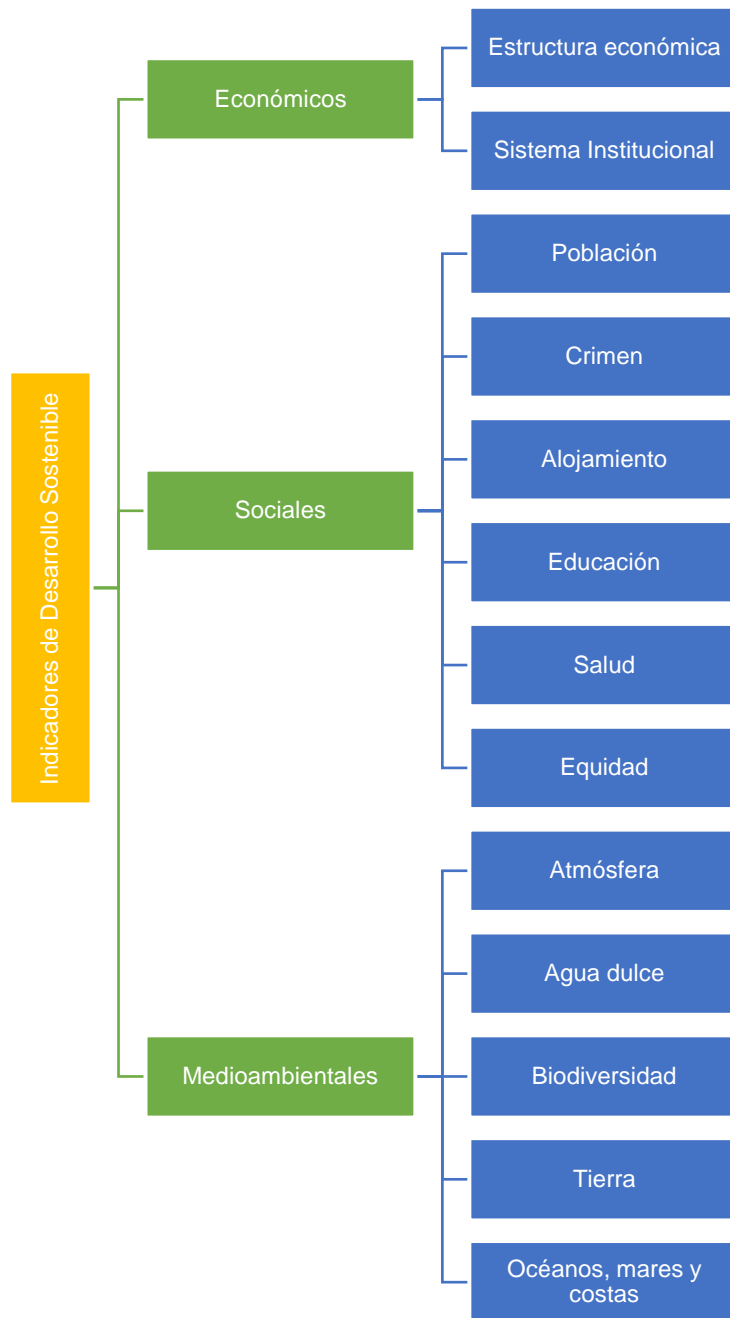


Figura 4.2.1: Ámbitos analizados mediante los indicadores de desarrollo sostenible (Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies, 2001)

- Dimensión Económica. Con la crisis económica internacional de 1973, se puso en duda el modelo económico que imperaba en esa etapa y cómo éste era incompatible con el respeto al medio ambiente, ya que se pensaba que los recursos naturales eran ilimitados. Pero no fue hasta 1990 cuando se comenzó a tratar oficialmente el ámbito de la sostenibilidad, dando un primer paso las Naciones Unidas al elaborar el Índice de Desarrollo Humano. Hasta ese año el término que se utilizaba normalmente era el PIB que mide el crecimiento de un país, pero

con el Índice de Desarrollo Humano se apunta como el propio nombre indica, al desarrollo, teniéndose así en cuenta la calidad de vida de la sociedad (M. Artaraz, 2002).

- Dimensión Social. La explotación de los recursos naturales no sucede en todos los países por igual. Es evidente, que la gran mayoría de países desarrollados exportan dichos recursos de otros en vías de desarrollo, generando una deuda ecológica por no considerar los costes sociales en el precio de intercambio.

En esta rama de la sostenibilidad se enmarca el término equidad, que a su vez se expande en tres tipos: Primero tenemos la equidad intergeneracional que implica tener en cuenta en el coste del desarrollo económico actual la demanda de futuras generaciones. En segundo lugar, se encuentra la equidad entre países, que pone de manifiesto la explotación abusiva de algunas regiones sobre otras, sin tener en cuenta los costes medioambientales y sociales de las últimas, con el único interés de obtener un rédito económico en el corto plazo. Por último, nos encontramos con la equidad intrageneracional, que supone incluir a grupos socialmente desfavorecidos y minorías en las esferas de poder que afectan a las decisiones tomadas con respecto a las tres dimensiones expuestas de la sostenibilidad (M. Artaraz, 2002).

- Dimensión Medioambiental. Lo que se propone en este punto es que las empresas imiten en la medida de lo posible a la naturaleza, hecho que se conoce como economía circular. Así, se reduce el consumo y el desperdicio de las fuentes de energía, del agua y de las materias primas en general, en el proceso de producción de bienes y servicios. La economía circular alarga la vida útil de los productos mejorando los materiales usados en la fabricación y reduciendo los residuos, en contraposición al modelo económico de usar y tirar. Hace hincapié en reutilizar los productos, repararlos cuando sea necesario y reciclarlos en última instancia.

La sostenibilidad ecológica o medioambiental protege los recursos del planeta teniendo en consideración el tiempo que tarda la naturaleza en recomponerse de las influencias humanas. A esto se le conoce como la capacidad de carga que tienen los ecosistemas, analizando diferentes cuestiones: Si hablamos de recursos renovables sería el máximo rendimiento indefinido que no comprometa su uso para generaciones futuras. Para la contaminación será obviamente la que el ecosistema pueda absorber sin sufrir ningún tipo de alteración negativa. Por último, para utilizar los recursos que no son renovables de forma sostenible, habría que calcular cuánto tiempo se tardaría en crear o encontrar un recurso sustituto y después, hacer que la fecha de agotamiento coincida con la aparición del suplente.

4.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Entendemos por responsabilidad social corporativa (RSC) una serie de prácticas sociales, ecológicas y de buen gobierno ético, en las que las empresas se involucran principalmente por la presión social de ser responsables. Los grupos de interés a los que las compañías persiguen satisfacer son numerosos, incluyendo stakeholders externos e internos. La RSC para que sea considerada como tal, ha de ser voluntaria, pero muchas marcas la utilizan como herramienta de marketing para mejorar sus relaciones con los grupos de interés, donde se encuentran los clientes o consumidores. Es a éstos últimos a los que desean hacer llegar que la compañía es, en este caso, una firma de moda preocupada por las demandas sociales y por los riesgos medioambientales. De este modo nos encontramos con una estrategia que, aunque voluntaria, su finalidad recae en diferenciar la oferta de los productos y conseguir el respeto y la predisposición positiva de los consumidores.

Estudios realizados para entender cómo influye realmente la responsabilidad social corporativa en el proceso de decisión de compra han llegado a resultados algo contrapuestos. Por una parte, algunos señalan que las empresas irresponsables suelen ser penalizadas y las que impulsan estas propuestas generan en ocasiones predisposiciones positivas en los consumidores. Otras investigaciones llegan a la conclusión de que los clientes no consideran la RSC un factor determinante para adquirir prendas de ropa, o cualquier producto o servicio en general (Sahelices Pinto *et al.*, 2017).

Podemos concluir en primer lugar, que la RSC afecta en mayor medida a unos consumidores que a otros, siendo factores especialmente distintivos los sectores económicos que se consideren, las características personales de cada cliente y sus motivaciones, la edad y el género. En segundo lugar, las cuestiones sociales y éticas pasan desapercibidas cuando los consumidores eligen entre productos y servicios, pero sí generan actitudes positivas y negativas que distorsionan la imagen de marca (Sahelices Pinto *et al.*, 2017).

4.3. TRANSPARENCIA Y TRAZABILIDAD

Crear una cadena de suministro más trazable y transparente es un objetivo para las empresas dedicadas a la industria textil, ya se trate de marcas de lujo o no. Dicho interés surge después de numerosos escándalos y catástrofes, como la que tuvo lugar en el edificio Rana Plaza, cuando en abril de 2013 se derrumbó el bloque de ocho pisos en la capital de Bangladés, dejando más de 1.100 muertos y 2.400 personas heridas.

Las firmas de moda toman así responsabilidad en la trazabilidad de sus cadenas de suministro altamente globalizadas, aumentando el control sobre sus proveedores en los países donde se

fabrican sus prendas, y poniendo especial atención en las subcontrataciones que dichos proveedores realizan.

Fashion Revolution es una campaña fundada tras el desastre en la plaza de Bangladés recientemente comentado. Para que este sector tome una ruta más justa socialmente, transparente y sostenible, han elaborado propuestas bastante interesantes, como un ranking que ordena las 250 empresas de moda más importantes en el mundo según su nivel de transparencia: el *Fashion Transparency Index*. En 2020, H&M obtuvo el mejor porcentaje de transparencia con un 73%. Tenemos que bajar hasta el puesto 28 para encontrar la primera casa de moda de lujo, Gucci, puntuada con un 48%. Pocos puestos por detrás estaban Balenciaga, Saint Laurent y Bottega Veneta. Dicho año, la puntuación media fue de un 23%, dato bastante desalentador. Pero al comparar este índice con el de 2019, se concluye que aunque las firmas de lujo ocupen posiciones mediocres en el ranking, han tomado medidas concretas para mejorar sus cadenas de suministro de un año a otro, esto en un sector que no suele ser asociado con la sostenibilidad ni la transparencia.

4.4. SLOW FASHION VS FAST FASHION

El movimiento *slow fashion* surgió a raíz del *slow food*, corriente que nació en 1986 en Italia de la mano de Carlo Petrini, quien abogaba por el placer de disfrutar de la comida siendo consciente de la forma en la que se produce, y responsable de preservar la agricultura y cultura culinaria propia de cada región. Por ello, el *slow fashion* al igual que su predecesor no implica solamente lentitud en el proceso de fabricación, sino una producción que sea sostenible y respetuosa con el medio ambiente, tomándose los tiempos que resulten necesarios, sin comprometer los recursos naturales como ocurre en el *fast fashion*.

Este concepto fue aplicado a la moda por Fletcher (2010). Ha trabajado durante muchos años para impulsar un modelo de producción de prendas realmente sostenibles. De su publicación *Slow Fashion: An Invitation for Systems Change*, se pueden extraer algunas diferencias clave entre los modelos *slow* y *fast fashion*.

Mientras que el modelo de *fast fashion* se basa en la producción en masa, la globalización, la renovación constante con nuevos productos, las relaciones de dependencia entre los eslabones de la cadena de producción, la falta de compromiso con los impactos producidos y el cálculo de costes a partir de los materiales y los salarios, el *slow fashion* centra sus esfuerzos en la diversidad y la producción a pequeña y mediana escala, lo local, la renovación de prendas existentes y su mantenimiento, la confianza mutua entre los implicados en el

proceso, la preocupación por los impactos que se producen y en un precio en el que se incluyan los costes sociales y ecológicos (Cimatti, Campana y Carluccio, 2017)

Tras realizar un análisis de este modelo, se puede concluir que, aunque el slow fashion y la moda de lujo pueden ir de la mano, no significan lo mismo, ni mucho menos. Las prendas confeccionadas bajo dicha ética de sostenibilidad efectivamente serán vendidas a un precio mayor, por poseer mejores materiales que impliquen mayor durabilidad, o por incluir en su precio de venta los costes ecológicos y sociales que derivan de su producción. Pero este importe podría ser asumido perfectamente por un cliente comprometido con esta moral, y que estuviera dispuesto a no renovar su armario constantemente y a dar una vida mucho más larga a sus prendas. También es cierto que le será más sencillo a un consumidor de moda de lujo, que actualmente ya desembolsa unas cantidades de dinero considerables en ropa y accesorios, asumir un precio mayor, o simplemente gastar los mismos 4.500 euros de un abrigo de lujo, en uno también de lujo, pero producido bajo un modelo de negocio slow fashion. Nos encontramos ante cambios en una industria que se están empezando a implementar gracias a las exigencias de los clientes, pero que aún se encuentran lejos de ser ejecutados por marcas dedicadas al fast fashion, las cuales deberían transformar enteramente un modelo de negocio basado en la producción en masa, los costes mínimos, y el derroche y renovación constantes.

4.5. POLÍTICAS SOSTENIBLES: CASOS

Un gran número de firmas de moda de lujo han comenzado a aplicar políticas sostenibles en sus estrategias de negocio, con el principal interés de ganarse la confianza de las nuevas generaciones. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- La empresa de joyas de lujo Tiffany desarrolla gran parte de su actividad en la industria del diamante, que ha estado durante muchos años en el punto de mira por sus prácticas en países como África. Tiffany tiene hoy en día una política por la que se compromete a comprar diamantes y metales de empresas mineras que sean responsables, y que no provengan de países o regiones en las que los derechos humanos de los trabajadores no sean respetados. Para completar este lavado de imagen, la marca ha creado una fundación que ayuda a la conservación de arrecifes y al desarrollo de minería responsable: *The Tiffany & Co. Foundation*.

- Rolex ha creado unos premios que galardonan a emprendedores de 18 a 30 años, que llevan a cabo proyectos innovadores en beneficio del medio ambiente, la expansión de conocimiento, que proponen soluciones para retos globales o para preservar la naturaleza y la cultura. Se

trata de un programa realmente interesante que dota con fondos económicos a individuos que de otra manera no tendrían acceso a financiación por medios tradicionales. Es un ejemplo de cómo una marca de lujo puede mejorar tangiblemente la sociedad y el planeta.

- En 2007, Prada adoptó un código ético de responsabilidad social corporativa que efectivamente regulaba los comportamientos de la marca en su día a día. Fue una de las primeras firmas de moda de lujo en hacerlo, y en la actualidad apoya varios proyectos de sostenibilidad, destacando el que reduce considerablemente el uso de ciertos químicos, reduciendo la contaminación y haciendo sus prendas más seguras.

- En septiembre de 2018, Burberry comunicó que dejaría de destruir prendas y accesorios terminados que no hubieran sido vendidos. A su vez anunciaron que dejarían de utilizar pelo de animales en sus productos, siguiendo así la estela de otras marcas como Gucci, Versace o Net-a-Porter. En este sentido, la destrucción de ropa de lujo por parte de las grandes firmas mediante incineración es una práctica bastante extendida que se intenta tapar u ocultar por las evidentes consecuencias medioambientales del proceso. La principal explicación recae en que cuando una marca de ropa más accesible o de fast fashion cuenta con excedentes de producción, estas prendas suelen rebajarse de precio considerablemente, y se les acaba dando salida de alguna forma. Pero, en las firmas de moda de lujo es muy extraño encontrar productos rebajados y para estas empresas resulta más beneficioso destruir la ropa que no se consigue vender, y así conservar el prestigio de la empresa intacto, manteniendo la idea en la mente de los consumidores de inaccesibilidad y difícil alcance. Además, la incineración de dichas prendas no suele suponer grandes pérdidas si tenemos en cuenta que en numerosas ocasiones los costes de estas no difieren demasiado de las cadenas de moda pronta, que fabrican con materiales y mano de obra en condiciones comparables.

4.6. ¿GREENWASHING O SOSTENIBILIDAD REAL?

El greenwashing es una práctica de marketing sostenible dedicada a crear una imagen de responsabilidad económica, social y medioambiental en la mente de los consumidores, pero en realidad, la empresa que desarrolla esta estrategia no se interesa en absoluto por el medio ambiente, es más, sus actos lo perjudican en mayor o menor medida.

Recientemente, las técnicas que las compañías de moda utilizan para hacer greenwashing se han sofisticado sobremanera, de tal forma que comprobar su veracidad resulta muy difícil, y las leyes que deberían regularlas son escasas, ineficientes y en algunos casos, inexistentes.

Un importante inconveniente es que estos actos generan prejuicios sobre las firmas de moda de lujo que efectivamente desarrollan políticas de sostenibilidad, con consecuencias palpables

para la sociedad. Los gigantes de la moda dañan el sector invirtiendo elevadas cantidades económicas en marketing verde, creando confusión en los consumidores. Hacen que se perciba la preocupación por el medio ambiente como otra práctica de venta más, diluyendo el mensaje de las firmas realmente sostenibles. Como ilustración, en 2018 la empresa H&M fue altamente criticada por la Autoridad del Consumidor de Noruega. En su opinión, la colección *Conscious* de la marca infringía las leyes de marketing noruegas por poseer afirmaciones falsas. Esta colección era vendida en las tiendas de H&M con el reclamo de ser prendas más sostenibles que el resto de productos allí presentes, sin dar información precisa a los clientes sobre por qué esto era así.

Cuando un consumidor desea conocer si una firma de moda de lujo es socialmente responsable y sus acciones son realmente sostenibles, o si por el contrario son estrategias de lavado de imagen sin repercusiones medioambientales reales, certificaciones como la B Corp son de gran ayuda en la indagación pertinente. La certificación B Corp es la más exigente y rigurosa que podemos encontrar en la actualidad, teniendo las empresas que responder a 300 preguntas sobre su impacto en los aspectos que se están estudiando en este apartado del trabajo. Las respuestas son calificadas con puntuaciones y, si la marca obtiene 80 puntos o más, se les adjudica esta certificación. Para aproximar una idea de la severidad de las valoraciones, de aproximadamente 100.000 compañías que se postularon para conseguir la B Corp, solo 3.500 pasaron el corte. La compañía estadounidense Patagonia, dedicada al diseño y comercialización de equipamiento y vestuario para deportes al aire libre, como surf, esquí, escalada, pesca con mosca, etc., es la mejor valorada con 151,4 puntos (Emily Farra, 2021)

En Octubre de 2021, Chloé se convirtió en la primera firma de moda de lujo en lograr la certificación B Corp. Esta hazaña tuvo lugar un año después de que Gabriela Hearst asumiera el cargo de directora creativa de la marca. Tuvo un gran impacto desde la primera colección que se presentó bajo su mando, destacando las prendas confeccionadas con materiales reciclados, los bolsos elaborados a partir de otros vintage reutilizados, y algunos accesorios que fueron creados con tejidos sobrantes de otras colecciones. Asimismo, colaboraron con organizaciones sin ánimo de lucro, y estas políticas desembocaron en una reducción del 400% de la huella de carbono de la empresa en este periodo. El sello B Corp supone una constatación de los esfuerzos de Chloé por convertirse en una casa de moda de lujo con un propósito, y un ejemplo a seguir para otras firmas que estén apostando por la sostenibilidad (Emily Farra, 2021).

En 2019 el CEO de Kering presentó en la cumbre del G7 el *Fashion Pact*, en el que 32 firmas de moda se comprometieron a emplear energía renovable, eliminar los plásticos de un único uso para 2030, abastecerse sosteniblemente y reducir sus emisiones para 2050. El mismo

año, Nike lanzó su plan *Move to Zero*, sin plasmar concretamente los objetivos para conseguir cero emisiones de carbono y no generar residuos. En noviembre de 2019, el CEO de Gucci difundió una carta en la que pedía al sector seguir esforzándose en materia de sostenibilidad. En febrero de 2020, Burberry, marca comentada con anterioridad en este trabajo por el escándalo que sufrió en 2018, tras conocerse la noticia de la destrucción por incineración de ropa nueva con el propósito de que el precio de mercado de sus prendas no se devaluara, celebró un acto sobre el carbono neutral. Zalando, tienda alemana de moda online, anunció recientemente que para 2023 solo comercializará firmas responsables ecológicamente.

Todas estas noticias y titulares pretenden ofrecer a los accionistas y consumidores lo que demandan en estos momentos. Pero si no ofrecen planes de acción reales que comiencen a desarrollarse inmediatamente, lo más probable es que para esas fechas muchos objetivos no se cumplan, y las intenciones de estas empresas no se materialicen. Por ello es necesario un movimiento de la sociedad que exija medidas inmediatas, ya que las compañías evidentemente se mueven por intereses económicos y la mejora de sus resultados, siendo por ejemplo la inversión en el sector de las energías renovables una forma de incrementar su valor de mercado.

5. ANÁLISIS DEL CASO GUCCI

Guccio Gucci abrió su primera tienda en Florencia en 1920 especializada en cinturones, mocasines y bolsos, donde empleaban para su confección el cuero artesanal, materiales de altísima calidad y pulcros acabados. Desde sus comienzos se consiguió posicionar en el sector de la alta costura de la capital de la Toscana, pero no fue hasta los años 50 con su llegada a Nueva York cuando se consagró como un icono del lujo a nivel mundial.

En los 80 la firma comenzó a perder público e influencia, y en 1993 fue adquirida por una empresa árabe de inversión, Investcorp. En esta etapa Gucci se encontraba asfixiada por un manejo financiero deficiente, una identidad de marca algo confusa debido a su enorme expansión y un excesivo número de licencias. El mismo año de la adquisición tomó las riendas de la marca el desconocido por aquel entonces diseñador Tom Ford, que consiguió reflotar a Gucci para después catapultarla a un éxito comercial sin precedentes.

Kering, holding internacional francés especializado en el sector del lujo, que engloba marcas como Balenciaga, Bottega Veneta, Alexander McQueen e Yves Saint Laurent entre otras, compró el 42% de las acciones de Gucci en 1999, y en la actualidad posee el 100%.

En 2015 la firma de moda de lujo se encontraba nuevamente en decadencia, pero gracias a dos personas: el CEO Marco Bizzarri y el director creativo Alessandro Michele, Gucci entró

en una nueva era, consiguiendo un reposicionamiento de imagen de marca. La nueva estrategia trajo numerosos cambios:

Se introdujo la inteligencia artificial como herramienta de recopilación de datos de los nuevos consumidores en los que la firma decidió centrarse, los Millennials y la Generación Z. Una comunicación más directa y personal fue otro punto estratégico, llevado a cabo con el uso masivo de las redes sociales como Instagram. Invirtieron capital económico en la mejora de gucci.com y también se posicionaron en otras tiendas online como Farfetch. La inclusión y diversidad, las experiencias omnicanal y la sostenibilidad, unidas a la amplia y novedosa exposición digital, consiguieron relanzar a Gucci y posicionarla a la vanguardia de la moda de lujo.

Esta estrategia de marketing, apoyada en ámbitos desarrollados en este trabajo, se procederá a analizar a continuación.

5.1. REPOSICIONAMIENTO DE MARCA

A partir de 2015 se produjo en Gucci una táctica de *rebranding*. Podemos definir el reposicionamiento de marca como una estrategia de renovación de imagen que pueden poner en práctica empresas que hayan conseguido posicionarse previamente de forma efectiva (Soto del Blanco, 2015). Kering, la compañía dueña de la firma, cambió la estrategia corporativa contratando al diseñador Alessandro Michele, con una visión mucho más juvenil y una cierta estética retro que plasma en sus colecciones. Desde entonces los resultados de Gucci no han hecho más que mejorar, aumentando las ventas un 3,1% y un 7,4% en los dos primeros cuatrimestres de 2016 respectivamente (Zhang, Q., 2021). Estrategia exitosa a la vez que necesaria, teniendo en cuenta los resultados negativos que venía acumulando durante los años anteriores.

Este reposicionamiento de la marca se apuntaló en primer lugar gracias a la integración multicanal. Se comenzó a transmitir un mensaje coherente en todos los canales en los que la firma está presente, prestando especial atención a Internet y al e-commerce. En el mercado asiático, gran consumidor de lujo en términos de volumen y previsiones de crecimiento, Gucci creó cuentas en redes sociales como Weibo, Instagram, TikTok, Twitter y Facebook. En todos estos medios digitales también podemos encontrar un mensaje coherente, sea cual sea el que el consumidor opte para comunicarse con la marca. El contenido compartido suele ser abierto e inclusivo, puntos de vista que se transmiten, aunque no sea de manera directa, y que ofrecen a los clientes la posibilidad de explorar los aspectos sociales y emotivos detrás

de la firma. Se concluye así en una visión más personalizada, retro y juvenil, a la vez que elegante de la marca (Zhang, 2021).

La segmentación para dirigirse correctamente a los nuevos consumidores jóvenes en los mercados también ofreció un buen resultado. Como ejemplo se pueden destacar tres regiones: En Corea, para aprovechar la arraigada cultura K-pop, Gucci trabajó con Kim Joigin en el lanzamiento de productos en colaboración, una celebridad coreana muy famosa. En China, centró todos sus esfuerzos en TikTok, red social actualmente muy difundida en todo el mundo, pero con especial relevancia en este país. Asimismo, para el mercado japonés ofreció una colección con un estilo inspirado en el manga con Doraemon como protagonista, prendas y accesorios pensados para atraer al público joven de Japón pero que pueden ser adquiridas en cualquier país en el que Gucci esté presente.

El tercer pilar de la estrategia de rebranding de Gucci fue, como apunta Zhang (2021), un cambio integral de los departamentos organizativos de la marca. Este autor manifiesta que en 2018, la gestión interna de Gucci se transformó de manera evidente. Añadido a los cambios directivos producidos bajo la orden de Kering, la marca estableció departamentos nuevos para afianzar las ventas en el mercado tradicional, a la vez que un nuevo sector de la empresa se centró en las preferencias de los nuevos consumidores y el desarrollo de los canales online. Por último, también se dio uso de los dependientes en las tiendas físicas, que al estar en contacto directo con los clientes les pueden transmitir los nuevos valores de la firma como la tolerancia, la inclusividad o la sostenibilidad, ayudando así al triunfante reposicionamiento de la marca Gucci.

5.2. LA INCLUSIVIDAD ES LA NUEVA EXCLUSIVIDAD

Históricamente las marcas de moda de lujo han tenido grandes dificultades en crear relaciones con los consumidores basadas en la inclusividad y la cercanía, principalmente por el temor de perder la tan ansiada exclusividad. Sin embargo, Gucci a través de medios digitales ha creado un diálogo bidireccional muy beneficioso para la imagen de marca.

Como expone Grassi (2018), el éxito de las actividades de marketing inclusivas de Gucci recae en mantener un aura de exclusividad sobre todas ellas. Tras analizar las colaboraciones en Instagram que la firma ha hecho con diferentes artistas jóvenes, podemos concluir que, aunque no todos gozan de un reconocimiento profesional para las masas, sí poseen un destacable número de seguidores, lo que les convierte en *celebrities* a ojos de los consumidores. Otro ejemplo son las actividades educativas que Gucci patrocina en universidades. No las realizan en cualquier centro educativo, sino en universidades elitistas y

exclusivas, o en casas o salas a las que solo pueden acceder un número limitado de estudiantes seleccionados.

Gucci, a diferencia de otras firmas de lujo, está dispuesta a abrirse a los consumidores para dar una nueva vida a la marca y encontrar más puntos de inspiración. El diálogo bidireccional con los clientes comentado con anterioridad ha sido altamente beneficioso para Gucci, algo que va más allá de la simple idea de vender un producto. Se trata de una estrategia bastante moderna y arriesgada en este sector, teniendo en cuenta que las casas de moda de lujo siempre han sido las que imponían las tendencias sobre sus consumidores, y dejar que estos se involucren en el proceso sería perder el control en cierta manera, situación a la que estas empresas se muestran reticentes (Grassi, 2018).

5.3. EXPERIENCIA DE COMPRA DIGITAL: WEB Y APP

Gucci fue una de las primeras firmas de moda de lujo en adentrarse en el comercio digital. En 2002 dio la posibilidad a sus clientes de comenzar a adquirir sus prendas a través de su sitio web, y en la actualidad, figura como un referente para cualquier marca de moda, de cómo implementar exitosamente una estrategia de marketing en medios digitales.

La gran inversión que la empresa ha realizado en sus canales online no nace únicamente del deseo de aumentar sus ventas en estos medios, sino también de ofrecer a los consumidores una experiencia omnicanal, como ya se ha comentado en este trabajo. Las redes sociales reportan a Gucci ventas destacables, igualmente que su *app* para móviles. Al analizar la aplicación, encontramos una experiencia de uso fácil e intuitiva, con una estética altamente cuidada que es constante y coherente en el entorno online. Cuenta con sección de juegos de estilo vintage llamada *Gucci Arcade*, inspirada en los videojuegos de arcade de las máquinas recreativas, muy populares en los años 70 y 80. A través de ellos narran la historia de la empresa y los protagonistas de este espacio son los símbolos más representativos de la misma. Utilizan así su aplicación para transmitir la historia de la marca, poniendo en práctica la estrategia de *storytelling* en un medio novedoso, pues la mayoría de las firmas se limitan a las redes sociales para interactuar con los consumidores. Otras secciones muy interesantes que se pueden encontrar son la dedicada a retransmitir pasarelas y otros eventos, y una que permite probar accesorios y algunas prendas de manera virtual.



Figura 5.3.1: Gucci App

Desde que Alessandro Michele tomó las riendas de la compañía en 2015, los cambios en la web de Gucci, www.gucci.com, han sido muy notorios. En la página de inicio, en la fecha de realización de este trabajo, el banner principal muestra tres cuestiones: en primer lugar, la última colección que en este caso es *Gucci Pineapple*, a continuación, las gafas de sol *Gucci Aria*, y en último lugar se ofrece la posibilidad de reservar una cita virtual con un asesor que puede atender a los clientes por videollamada o por teléfono para mostrarles las colecciones, además de ofrecer consejos de estilo personal y asistencia tras la compra. Si se desliza la pantalla hacia abajo, se pueden ir visionando prendas que destacan como novedades, en este caso de forma individual, a diferencia del banner principal que destaca colecciones de ropa. Los colores empleados en el diseño responden a los emblemáticos de la firma y destacan los tonos tierra y pastel. Para finalizar, al acceder a un producto concreto la disposición de elementos en la pantalla resulta original y llama la atención del usuario: la barra superior con el menú pierde su color oscuro de fondo y las imágenes de la prenda son intercaladas con información general de la misma. Destacan también iconos de responsabilidad medioambiental y materiales ecológicos.

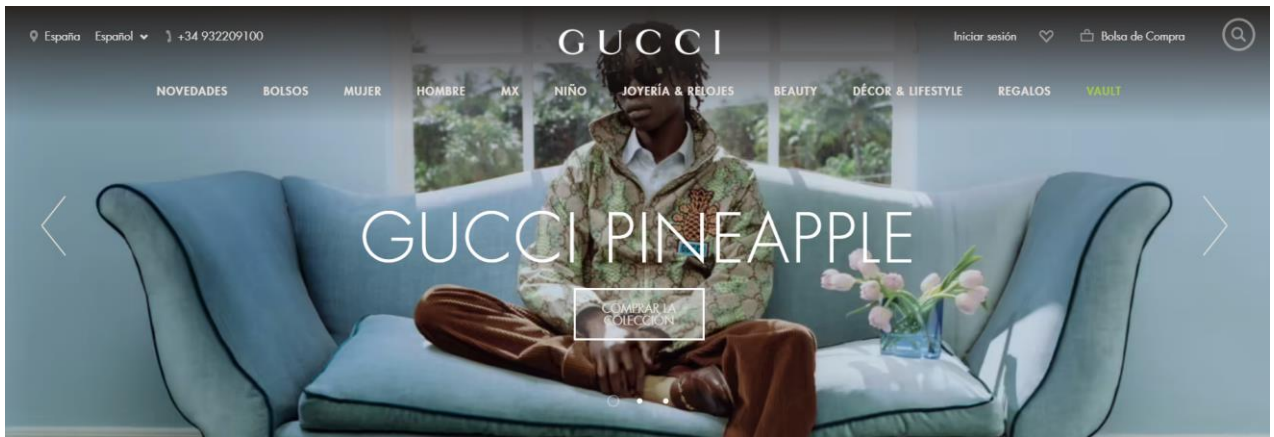


Figura 5.3.2: Gucci banner principal (<https://www.gucci.com/es/es/>).

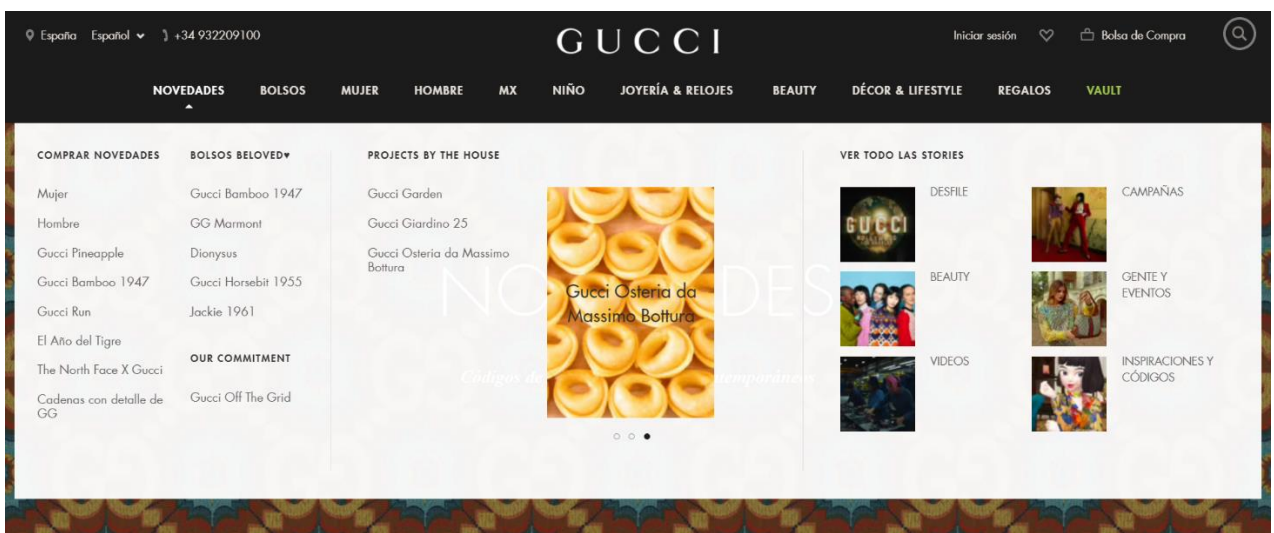


Figura 5.3.3: Menú de navegación desplegable.



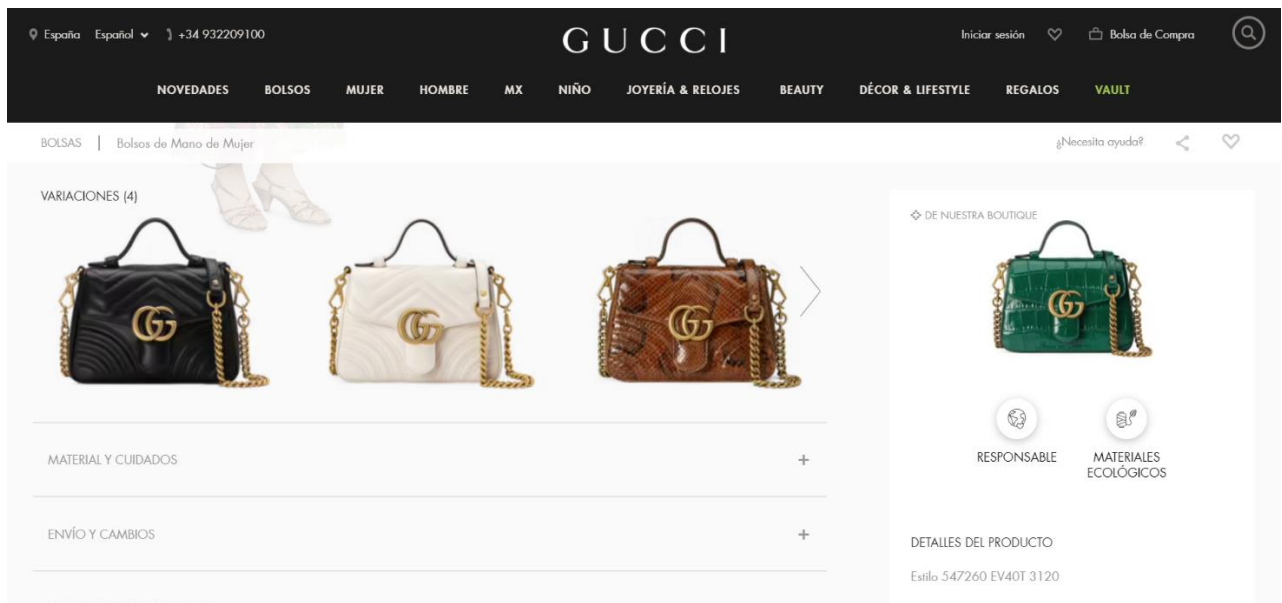


Figura 5.3.4: Disposición de elementos al acceder a un artículo concreto.

A través de la página web de Gucci, entre el 16 y el 22 de noviembre de 2020, se pudo seguir un festival dividido en siete episodios. Fue organizado por el director creativo de la marca Alessandro Michele, en colaboración con el cineasta Gus Van Sant. Este proyecto mostró una colección de Gucci, en la que 15 diseñadores independientes presentaban sus prendas y accesorios en formato *fashion film*. Se trató de fusionar la moda y el cine para acercarse al consumidor de una forma más cercana que mediante los desfiles tradicionales. Los cortometrajes presentaron temas muy relevantes en la actualidad como la identidad de género, la diversidad y la igualdad, y las prendas interactuaban en escenas de la vida cotidiana.

5.4. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DE GUCCI

Como parte del plan de sostenibilidad que Gucci se comprometió a llevar a cabo durante 10 años, en 2019 lanzó una plataforma online informativa que actualmente promueve su empeño con la sostenibilidad. Gucci Equilibrium se encarga de comunicar, principalmente a sus empleados, pero también al conjunto de la sociedad, las acciones que está desarrollando en este ámbito: cómo asiste a las compañías con las que posee lazos comerciales para lograr que sean más respetuosas, las innovaciones en procesos y materiales para sus prendas, etc.

Dicho plan ha sido centrado en tres pilares fundamentales: personas, innovación y medio ambiente. Dentro del último apartado, Gucci ha fijado ciertos objetivos que se procederá a comentar a continuación. La firma de moda de lujo ha aumentado porcentualmente la cantidad

de vehículos híbridos que componen su flota, creado programas de reciclaje en un gran número de tiendas, implementado en todos sus puntos de venta iluminación LED, reducido el consumo de agua, energía y papel en sus oficinas, incorporado fibras totalmente recicladas en la fabricación de sus prendas, eliminado el PVC de sus productos, y un largo etcétera. Se trata de tareas que realmente tienen un impacto positivo, o menos dañino, en el medio ambiente, además de obviamente mejorar su imagen de marca en términos de responsabilidad social corporativa y conductas éticas.

La plataforma Gucci Equilibrium se enmarca en el primer pilar comentado anteriormente, las personas. En este sitio web, sus más de 13 mil empleados pueden dedicar parte de su tiempo de trabajo en programas de voluntariado. Gucci Equilibrium pretende potenciar valores como la libertad individual, la inclusión social, la innovación y el interés por la cultura. Observando la página podemos encontrar artículos que relatan las políticas sostenibles que se están comentando de la firma de moda, como la colección *Gucci Off The Grid*, la primera de la línea circular de Gucci, que como se comenta en la plataforma:

“Nuestra empresa apoya una nueva visión en la que la circularidad no es la excepción para el diseño y la creación, sino que se integra como parte del proceso. *Off The Grid* defiende la regeneración de los materiales y textiles, generando menos residuos y minimizando el uso de nuevos recursos. El principal material de la colección es el nylon regenerado 100 % ECONYL® obtenido de los residuos que se generan antes y después del consumo, como las redes de pesca abandonadas y las alfombras, incluidos plásticos que dañan la vida marina y los materiales ya desechados que probablemente acabarán en vertederos y que se regenerarán bajo la forma de un nuevo hilo de alta calidad. Otros componentes de Gucci Off The Grid están fabricados con materiales reciclados y alternativas más sostenibles, como piel curtida sin metales ni cromo, hilos y forros de poliéster reciclado, latón reciclado, revestimiento de apliques de oro y paladio reciclados y adhesivos sin disolventes.” (Gucci Equilibrium: <https://equilibrium.gucci.com/es/gucci-off-the-grid/>)

También abarcado en lo social, destacan iniciativas como la de *Chime for Change*, que contó con una considerable repercusión gracias a dos de sus fundadoras: Beyoncé y Salma Hayek. La campaña se centraba en la inclusión de las niñas y las mujeres, la diversidad y el empoderamiento femenino. Otra que merece ser comentada es *I was a Sari*, que enseñaba a mujeres de comunidades marginales en Mumbai las habilidades necesarias para montar saris, de la mano de artesanos de Gucci.

6. CONCLUSIONES

El trabajo presentado ha examinado algunas de las estrategias de marketing que actualmente las firmas de moda de lujo están desarrollando. Los hallazgos indican que la comunicación de una ética sostenible y las relaciones bidireccionales marca-cliente a través de canales digitales son dos aspectos fundamentales para el éxito de estas empresas.

Primero, se puede concluir que las expectativas de los consumidores de moda de lujo han aumentado enormemente en lo tocante a la relación con la marca. El marketing omnicanal, aparece como una mejorada alternativa del marketing multicanal, transmitiendo una experiencia global coherente que integra la compra *online*. Se ha descubierto también cómo la fusión de ambos terrenos, físico y digital, mediante tecnologías interactivas utilizadas en las tiendas optimiza la experiencia de compra.

Segundo, las características específicas de este consumidor en previas páginas analizadas, sugieren una mayor dificultad en la captación de su atención y su lealtad. Es además un usuario mejor informado al que sus preocupaciones medioambientales condicionan en la decisión de compra. En este aspecto, las actitudes negativas o positivas derivadas de cuestiones empresariales éticas se arraigan a la imagen de marca mucho más de lo que influyen en la elección uno u otro producto.

Al revisar los datos de *engagement* de las pasarelas de moda digitales se observó un menor alcance de este medio, deduciéndose como mejor estrategia la combinación de dicho canal con el desfile de moda tradicional. Sorprende la deficiente y escasa legislación de la publicidad en redes sociales, sobre todo en lo relacionado con *influencers*. En mi opinión, cualquier recomendación *online* de una firma o producto, percíbase compensación dineraria o de otro tipo, debería ser explícitamente calificada como tal.

Las políticas de sostenibilidad resultan en un gran número de objetivos medioambientales que las empresas se proponen conseguir, pero se ha observado que la comprobación de su veracidad y el impacto real en el ecosistema es una tarea complicada para la sociedad.

Destaca en el caso de Gucci, cómo esta casa de moda ha conseguido mantener un diálogo con los clientes, siendo lo habitual en el sector la imposición de la marca sobre el consumidor. Ha resultado también muy interesante analizar las estrategias de inclusividad de Gucci, y la forma en la que han logrado no perder el aura de exclusividad, pareciendo estos dos conceptos a priori contradictorios. La plataforma Gucci Equilibrium es un excelente ejemplo de conductas sostenibles con innovaciones y repercusiones palpables.

7. BIBLIOGRAFÍA

ACOTEX (2020): “El Comercio Textil en Cifras”. <https://www.madridcapitaldemoda.com/wp-content/uploads/2021/06/Informe-Comercio-Textil-en-Cifras-2020.pdf> [Consultado el 14 de diciembre de 2021].

ANTONI, F., BURGELMAN, R. Y MEZA, P. (2004): “LVMH in 2004: the challenges of strategic integration” Harvard Business School.

ARTARAZ, M. (2002): “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible.” *Ecosistemas*, 11(2).

BASTIEN, V. Y KAPFERER, J. N. (2012): “The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands.” Philadelphia: Kogan Page.

BUSSINES DAILY (2010): “Textile industry faces imminent death.” <http://www.businessdailyafrica.com/Opinion-and-Analysis/Textile-industry-faces-imminent-death/-/539548/924916/-/sdk5w7z/-/index.html> [Consultado el 24 de enero de 2022]

CALIFANO, M. (2019): “Omnichannel strategy: evolution and managerial implications with focus on Gucci case.” https://tesi.luiss.it/25779/1/700741_CALIFANO_MARCO.pdf [Consultado el 7 de marzo de 2022]

CAO, L. Y LI, L. (2015): “The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth.” *Journal of Retailing*, pág. 198-216.

CHAN, A. Y ASTARI, D. (2017): “The analysis of content marketing in online fashion shops in Indonesia.” *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), pág. 225.

CHÁVEZ, B. (2020): “La segunda ola del greenwashing llega al mercado de la moda” El Salto. <https://www.elsaltodiario.com/multinacionales/segunda-ola-greenwashing-mercado-moda> [Consultado el 9 de marzo de 2022]

CIMATTI, B., CAMPANA, G. Y CARLUCCIO, L. (2017): “Eco design and sustainable manufacturing in fashion: A case study in the luxury personal accessories industry.” *Procedia Manufacturing*, 8, pág. 393-400.

CLAVIJO, L., PÉREZ, C., LUQUE, S. Y PEDRONI, M. (2017): “Social Media y Comunicación Corporativa: Nuevo reto en las empresas de Moda.” *Del verbo al bit*. La Laguna (Tenerife): Sociedad Latina de Comunicación Social.

Commission on Sustainable Development, ONU (2001): “Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies”. https://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd9_indi_bp3.pdf [Consultado el 2 de febrero de 2022]

CRITTENDEN, V. L., PETERSON, R. A. Y ALBAUM, G. (2010): "Technology and Business-to-Consumer Selling: Contemplating Research and Practice." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(2), pág. 103-110.

DAMALA, A. (2018): "Digital storytelling and the scaffolding of tangible, embodied and multisensory museum visiting experiences." Volumen 21, Número 23/09.

DANIGELIS, A. (2018): "Burberry ends practice of destroying finished luxury products." *Environmental Leader*. <https://www.environmentalleader.com/2018/09/burberry-finished-luxury-products/> [Consultado el 24 de marzo de 2022]

DELOITTE (2019): "Global Powers of Luxury Goods 2019". https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf [Consultado el 14 de enero de 2022].

FARRA, E. (2021): "Chloé se convierte en la primera casa de moda de lujo en obtener la certificación B Corp" *VOGUE*. <https://www.vogue.es/moda/articulos/chloe-certificacion-b-corp-gabriela-hearst-sostenibilidad> [Consultado el 3 de abril de 2022].

Fédération de la Haute Couture et de la Mode: <https://fhcm.paris/en/the-federation> [Consultado el 10 de febrero de 2022]

FERNÁNDEZ DE LA VEGA, A. M. (2019): "La importancia de la omnicanalidad en el sector retail: análisis de los sectores de la moda y la alimentación." T.F.G. Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pontificia Comillas.

FUNES, M. L. (2016): "Las reglas de oro de la Haute Couture parisiana" *ABC, Gente y estilo*. https://www.abc.es/estilo/gente/abci-reglas-haute-couture-parisina-201607031221_noticia.html [Consultado el 20 de diciembre de 2021].

GONZÁLEZ-ROMO, Z. F. Y PLAZA-ROMERO, N. (2017): "Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria." *Hipertext.net*, n. 15, pág. 17-27.

GRASSI, A. Y WIGLEY, S. (2018): "Gucci Inclusivity is the New Exclusivity." *International Journal of Costume and Fashion*, 18(1), pág. 1-11.

Gucci Equilibrium: <https://equilibrium.gucci.com/es/> [Consultado el 21 de febrero de 2022]

HÄGG, C. Y PREIHOLT, H. (2006): "Growth opportunities in luxury goods and real estate." *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(1), pág. 114-119.

HEITZ-SPAHN, S. (2013): "Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment. An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), pág. 570–578.

- iTRENDA (2021): "Fashion Films: qué son y por qué son clave en moda". <https://itrend.es/fashion-films/> [Consultado el 19 de febrero de 2022].
- IZQUIERDO, A., JIMÉNEZ, A. I. Y MARTÍNEZ, M. P. (2014): "Marketing en el sector del lujo" *Estrategias de marketing sectorial*, Esic, Madrid, pág. 29-34.
- JIYOUNG KIM, A. Y KO, E. (2010): "Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention." *Dept. of Clothing and Textiles, College of Human Ecology, Yonsei University, Korea*.
- Kering, Sostenibilidad: <https://www.kering.com/en/sustainability/> [Consultado el 25 de enero de 2022]
- KRICK, J., (2004): "Charles Frederick Worth (1825–1895) and the House of Worth." *Heilbrunn Timeline of Art History*. Nueva York: The Metropolitan Museum of Art.
- LUNA MORA, J., (2012): "Escenarios Empresas y Territorio No. 1" *El Concepto Premium en la Industria de la Moda*, pág. 75-87.
- MARTÍNEZ BARREIRO, A. (2008): "La moda rápida: última transformación del sistema de la moda." *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Universidad Nova de Lisboa.
- MARTINKO, K. (2019): "Noruega desafía a H&M por sus afirmaciones de sostenibilidad" Treehugger. <https://www.tree-hugger8.net/norway-challenges-hm-its-sustainability-claims-4856947> [Consultado el 12 de marzo de 2022].
- MCKINSEY & COMPANY (2019): "McKinsey Global Fashion Index" *The State of Fashion 2019*, pág. 96.
- MICCO, M. D. (2021): "Can the strategy of the Italian fashion luxury brand Gucci sustain the brand's middle term future among its target?" Tesis Doctoral. NOVA – School of Business and Economics.
- MOSQUERA, A., JUANEDA-AYENSA, E., OLARTE-PASCUAL, C. Y SIERRA-MURILLO, Y. (2017): "El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal" *Estudio omnicanal de las empresas minoristas del sector cosmético en España* (No. 1704). Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- NADAL ANCHEL, P. (2020): "El despertar de Gucci Onirics." T.F.G. Publicidad y Relaciones Públicas. Universitat Jaume I.
- OKONKWO, U., (2007): "Luxury Fashion Branding: trends, tactics, techniques". Londres: Palgrave Macmillan.

PAL, R. Y GANDER, J. (2018): "Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry" Elsevier Ltd., *Journal of Cleaner Production* 184, pág. 251-263.

PAYNE, E. M, PELTIER, J. W. Y BARGER, V. A. (2017): "Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda" *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), pág. 185-197.

PELTEKOGLU, Y. I. (2019): "How Gucci Has Solidified Its Corporate Brand Strategy Through Social Media—A Case Study." *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 2(1), pág. 198-214.

PÉREZ MÉNDEZ, M. J. (2020): "Desfiles digitales: ¿son el futuro de las Semanas de la Moda?" VOGUE. <https://www.vogue.es/moda/articulos/desfiles-digitales-semanas-moda-cambios-coronavirus-tecnologia> [Consultado el 6 de febrero de 2022]

PHILLIPS, N. (2020): "En plena conversión digital, ¿continúan los desfiles físicos siendo más relevantes?" VOGUE. <https://www.vogue.es/moda/articulos/desfiles-moda-digital-fisico-futuro-covid> [Consultado el 8 de febrero de 2022]

PIERRE-YVES DONZÉ Y RIKA FUJIOKA (2018): "Global Luxury, Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s" Singapore: Palgrave Macmillan.

Prada, Responsabilidad Social Corporativa: <https://www.pradagroup.com/en/sustainability/prada-impact/impact.html.html> [Consultado el 25 de enero de 2022]

PWC (2016): "¿Moda por un tubo? Informe: La relación con el cliente omnicanal en el sector moda en España. Retos y oportunidades" Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/assets/moda-por-un-tubo-relacion-cliente-omnicanal-sector-moda.pdf> [Consultado el 12 de enero de 2022]

REY-GARCÍA, M. Y FOLGUEIRA SUÁREZ, T. (2019): "El reto de la moda sostenible" *Omnichannel Marketing: Las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo, pág. 275-294

ROCABERT MALTAS, M. (2021): "Barcelona: en la vanguardia de la pasarela digital." *El País, Gente*. <https://elpais.com/gente/2021-10-25/la-080-barcelona-fashion-quiere-liderar-la-pasarela-digital.html> [Consultado el 28 de marzo de 2022]

Rolex Awards for Enterprise: <https://www.rolex.org/rolex-awards> [Consultado el 25 de enero de 2022]

SAHELICES, C., LANERO, A. Y VÁZQUEZ J. L. (2017): "RSC y el comportamiento del consumidor en el sector textil: sus efectos sobre el proceso de decisión de compra," DOCFRADIS 1707, Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

SANZ-MARCOS, P. Y PÉREZ CURIEL, C. (2019): "Branding e influencers en la comunicación de moda. Gucci como caso de estudio." *Revista de Marketing Aplicado* Vol. 23, núm. 1, pág. 21-39.

SAVIOLO, S. Y TESTA, S. (2002): "Strategic Management in the Fashion Companies." Milán: Etas.

SIREGAR, Y. Y KENT, A. (2019): "Consumer experience of interactive technology in fashion stores", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 12, pág. 1318-1335.

SOTO DEL BLANCO, A. (2015): "Estrategias de reposicionamiento de marca y su capacidad para incidir en las percepciones de los consumidores". T.F.G. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid.

Tiffany Foundation: <http://www.tiffanyandcofoundation.org/> [Consultado el 25 de enero de 2022]

TWITCHELL, J. (2003): "Living it Up: America's Love Affair with Luxury." Nueva York, NY: Columbia University Press.

URIBE ORREGO, L. C. Y LOPEZ NARANJO, N. J. (2019): "Experiencia de usuario omnicanal en el sector de la moda" Tesis doctoral. Escuela de Administración, Universidad EAFIT.

VAQUERO ARGÜELLES, I. (2007): "El reinado de la Alta Costura: la moda de la primera mitad del siglo XX." *Indumenta* nº 0, pág. 123.

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K. Y INMAN, J. J. (2015): "From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing." *Journal of Retailing*, pág. 174-181.

VIEJO FERNÁNDEZ, N., SANZO PÉREZ, M. J. Y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2017): "¿Existen diferencias en el comportamiento omnicanal? Análisis webrooming y showrooming." In *XXIX Congreso de Marketing AEMARK (2017)*, pág. 187-205. ESIC.

ZEITUNE, L. J. G. (2021): "Popularizing Haute Couture: A Balenciaga Brand Case Study." *Art and Design Review*, 9(1), pág. 46-57.

ZHANG, Q. (2021): "The Application of Integrated Marketing Communication in the Corporate Rebranding Process." *3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)*. Atlantis Press, pág. 6-10.