



**GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR LUJO”**

**MARÍA CALDERÓN ARMAS**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, MARZO DE 2023**





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN  
COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR LUJO”**

Trabajo presentado por María Calderón Armas

Tutor: Fco. Javier Gómez González

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid



## RESUMEN

La transformación digital es un fenómeno que actualmente está revolucionando la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. El sector del lujo, al igual que muchos otros, percibe la necesidad de adaptarse para poder sobrevivir en el mercado. Sin embargo, existen aún ciertas limitaciones o aspectos que ralentizan su desarrollo. La volatilidad del tema investigado subraya la necesidad de una constante actualización de este, resaltando la importancia de este estudio.

**Palabras clave:** Transformación digital, lujo, moda, experiencia del cliente.

## ABSTRACT

Digital transformation is a phenomenon that is currently revolutionising the way companies operate and engage with their customers. The luxury sector, like many others, perceives the need to adapt in order to survive in the market. However, there are still certain limitations or aspects that slow down its development. The volatility of the subject under investigation underlines the need for constant updating of the subject, highlighting the importance of this study.

**Keywords:** Digital transformation, luxury, fashion, customer experience.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	8
2. EL LUJO Y EL SECTOR DEL LUJO .....	10
2.1 CONCEPTO DEL LUJO .....	10
2.2 PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE BIENES DE LUJO .....	11
2.3 EL PRECIO DEL LUJO.....	13
2.4 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DEL LUJO EN ESPAÑA.....	15
2.5 CAMBIOS TRAS EL COVID-19 Y SITUACIÓN ACTUAL.....	18
2.6 EL CONSUMIDOR DEL LUJO .....	18
3. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	22
3.1 CONCEPTO TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	22
3.2 NUEVAS TENDENCIAS DIGITALES EN EL SECTOR DE LA MODA ...	24
3.2.1 Tendencias digitales en los procesos de producción y diseño .....	24
Co-creación .....	24
Personalización .....	25
3.2.2 Tendencias digitales en la publicidad y promoción .....	28
3.2.3 Tendencias digitales de compra-venta.....	33
Nuevos productos digitales.....	33
Soluciones digitales de venta sostenible .....	38
3.2.4 Experiencia omnicanal .....	40
4. ANÁLISIS COMPARADO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR DEL LUJO Y EL <i>FAST-FASHION</i> .....	46
5. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	56

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Obra de 150.000 dólares .....	14
Ilustración 2. Botella de agua de lujo.....	14
Ilustración 3. Camiseta de Gucci.....	15
Ilustración 5. Productos personalizables Dior.....	26
Ilustración 6. Productos personalizables app Lefties.....	27
Ilustración 7. Sección de personalización tienda física Lefties .....	27
Ilustración 8. Influencers en Instagram.....	33
Ilustración 9. Tienda Balenciaga metaverso.....	35
Ilustración 10. Tienda H&M metaverso .....	35
Ilustración 11. Metaverse fashion week .....	36
Ilustración 12. Dolce & Gabbana metaverse fashion week .....	36
Ilustración 13. NFT Gucci .....	37
Ilustración 14. NFT Dolce & Gabbana.....	37
Ilustración 15. Moda digital H&M.....	38
Ilustración 16. Pedidos bajo demanda Alohas.....	40
Ilustración 17. Servicios app Zara .....	43
Ilustración 18. Espejos inteligentes en probadores de la tienda Cos en Beverly Hills .....	44
Ilustración 19. Tienda física Lefties digitalizada .....	45
Ilustración 20. Tienda física Zara digitalizada.....	45

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Ingresos a nivel mundial del sector de la moda de lujo.....	17
Gráfico 2. Preferencias de consumo en España en el sector de la moda .....	17
Gráfico 3. Comparativa consumidores mundiales online y offline en sector del lujo .....	20
Gráfico 4. Comparativa consumidores españoles online y offline en sector del lujo .....	20
Gráfico 5. Rendimiento de los 27 estados miembros de la UE .....	23
Gráfico 6. Porcentaje de usuarios a nivel mundial que usan redes sociales para acercarse a marcas o productos .....	29

## Índice de tablas

Tabla 1. Perfiles de creadores de contenido en España .....	30
Tabla 2. Investigación marcas de lujo .....	49
Tabla 3. Investigación marcas fast-fashion .....	50
Tabla 4. Investigación presencia y actividad en redes sociales .....	51

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector del lujo está experimentando una transformación digital en gran parte de sus procesos. El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo se está llevando a cabo dicha transformación, qué estrategias se implementan y qué tendencias se adoptan. El estudio realizado puede ser de interés para empresas y profesionales pertenecientes a la industria del lujo, puesto que les permitirá entender los cambios que se están dando y cómo adaptarse a ellos, aportando el punto de vista de otros sectores. Asimismo, este Trabajo de Fin de Grado aporta información a estudiantes, investigadores o académicos interesados en el objeto de estudio.

El contenido de este trabajo se divide en un marco teórico de dos capítulos, “El lujo y el sector del lujo” y “La transformación digital”, que servirán como base para realizar la investigación. El objetivo perseguido a lo largo de todo el trabajo será el de obtener una visión real sobre la transformación digital que está llevando a cabo actualmente el sector del lujo.

Hay que tener en cuenta que la amplitud que caracteriza las áreas de estudio de este trabajo hace extremadamente compleja la profundización en las mismas. Esta dificultad se agrava al tratarse de un Trabajo de Fin de Grado, sometido a restricciones de tiempo y extensión. Por lo tanto, para lograr una investigación rigurosa y precisa, resulta imprescindible establecer criterios concretos, definiendo adecuadamente qué consideramos “lujo” y qué elementos de la “transformación digital” van a ser objeto de análisis. En primer lugar, la definición concreta de lujo a la que nos referiremos, y en base a la cual se elegirán las marcas de la investigación final, se detalla y justifica en el capítulo “El lujo y el sector del lujo”. Asimismo, el sector que representará al lujo en gran parte de este trabajo, con el fin de obtener un análisis más específico, será el sector de la moda de lujo. En relación a la transformación digital, se deja constancia en esta introducción de que el estudio y análisis de este sector estará estrechamente ligado al ámbito de la experiencia que el cliente percibe, y no a aspectos como los procesos de producción o logística, entre muchos otros.

En primer lugar, se ha hecho una descripción de los aspectos concernientes al tema de estudio. Se ha mostrado el sector del lujo como concepto general y, en ciertos puntos, como un concepto perteneciente al sector de la moda. Más adelante, se ha profundizado, a través de gran cantidad de autores o entidades, en aspectos relevantes que lo conforman: La descripción del concepto desde diversas perspectivas, sus tipologías, el análisis de sus consumidores, o debates formados en torno a él. Todo ello con la finalidad de comprender la esencia del lujo, de la cual precisaremos para sacar conclusiones fundamentadas tras



realizar la investigación final; El segundo aspecto tratado es el de la transformación digital. En él, se han descrito y ejemplificado las principales tendencias, a través de medios digitales, que las marcas de moda están incorporando a la experiencia que ofrecen a sus clientes. Los ejemplos descritos en este apartado no pertenecen únicamente al lujo, sino que se han presentado ejemplos de marcas *fast-fashion*, ya que aún existen determinadas tendencias a las cuales el lujo aún no se ha sumado. Algunas de las tendencias tratadas son: La personalización de los productos, las tiendas físicas digitalizadas, el metaverso y los NFT, o la experiencia omnicanal.

Una vez se ha efectuado la redacción de los dos capítulos principales, se procede a investigar el tema central de este estudio, que, tal como indica su título, es la transformación digital del sector del lujo. A través de dos tablas comparativas, entre el sector del lujo y el sector *fast-fashion*, se examinan las tendencias previamente mencionadas. De forma que el análisis comparativo sea lo más completo y preciso posible, se han seleccionado tres marcas reconocidas que consideramos representativas de cada sector, prestando especial atención en seleccionar marcas más tradicionales, como Chanel, y marcas más innovadoras, como Gucci. La elección de marcas *fast-fashion* se ha hecho con el propósito de analizar marcas que, aun perteneciendo a la moda rápida, no tengan un precio excesivamente bajo. En lo que respecta a los medios empleados para acceder a la información necesaria en ambas tablas, se recurrirá tanto a experiencia personal del cliente como a los canales online y offline: sitio *web*, redes sociales, *app* o tienda física, entre otros.

## 2. EL LUJO Y EL SECTOR DEL LUJO

### 2.1 CONCEPTO DEL LUJO

*“El lujo es una necesidad que nace donde la necesidad acaba”*

Gabrielle Coco Chanel

La evolución histórica del concepto del lujo ha pasado por tantas fases como la propia civilización. El ser humano es inconformista por naturaleza, una vez satisface una necesidad o deseo siempre le va a surgir una nueva. Para unos, tener agua potable en su propia casa es considerado lujo, para quien puede acceder a ello el lujo es el último *Rolls-Royce*, y para quien lo posee lo es la más pura exclusividad, o el amor familiar. *Maslow*<sup>1</sup> explica esta situación a través de una pirámide que categoriza las necesidades humanas desde las fisiológicas y de supervivencia, hasta las de autoestima y autorrealización (García-Allen, 2015). Esta es una de las causas de la amplia subjetividad del concepto del lujo, ya que depende íntegramente de la situación de quien lo defina y de lo que quiera transmitir con esa palabra.

El diccionario de la RAE define el lujo a través de diversas acepciones. Como se ha expuesto anteriormente, este ambiguo concepto puede ser detallado desde un punto de vista objetivo a través de *“Elevada categoría, excelencia o exquisitez que posee algo por la calidad de las materias primas empleadas en su fabricación, sus altas prestaciones o servicios”*. O, también, desde una perspectiva más inclinada a la subjetividad, *“Aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”*. Sin embargo, el concepto del lujo es de los más ambiguos, subjetivos y globales que existen, y a lo largo de la historia no ha sido estudiado tan en profundidad como otros conceptos.

A través de los años varios autores han tratado de explicar desde diferentes perspectivas qué es el lujo, cuya definición ha supuesto un constante reto y ha dado lugar a diversos debates. (Braudel, 1984) expresó la complejidad de este concepto como *“cambiante por naturaleza, huidizo, múltiple, contradictorio, no puede identificarse de una vez por todas”*. (Sicard, 2007) describe su constante evolución *“varía según los individuos, las épocas, los prejuicios, un universo que evoluciona permanentemente”* y su superación de las necesidades *“permanece inestable por naturaleza, porque responde a deseos y no a necesidades”*

Basándonos en la descripción de (Hudders y otros, 2013), podemos identificar el lujo desde tres facetas distintas *“expressive, functional and emotional”*. En primer lugar, se

---

<sup>1</sup> La pirámide de Maslow es una teoría que trata de explicar cuáles son los condicionantes que impulsan la conducta de los seres humanos.

encuentra la faceta expresiva, que abarca rasgos como la singularidad, la inaccesibilidad o la escasez; Por otro lado, la faceta funcional hace referencia a atributos de carácter físico entre los que podemos encontrar la durabilidad, la calidad o la artesanía; Por último, la faceta emocional contiene características como la elegancia, la innovación o la creatividad.

En definitiva, y considerando a los autores previamente citados, deducimos que el lujo es considerado como aquellos bienes, servicios o experiencias que superan la satisfacción de una necesidad, ya sea por inversión, calidad, diseño o disfrute. Sin embargo, dejando a un lado el debate relativista que hemos estado analizando, en este trabajo nos referiremos al lujo desde un punto de vista meramente económico, considerándolo así como la gama de cada producto con un precio llamativamente más elevado que el resto de bienes de su misma categoría. Conlleva un aumento posicional en la estructura de clases, y está dirigido a consumidores con ingresos elevados que tengan como propósito la búsqueda de lo exclusivo.

Podemos identificar estos bienes o servicios por poseer una alta elasticidad de renta. Este tipo de elasticidad refleja que la variación de demanda que experimenta el lujo, frente a los cambios en los ingresos de quienes consumen, es notablemente alta. Por lo tanto, si el nivel de ingresos de un usuario aumenta, su demanda de bienes o servicios de lujo puede aumentar en mayor proporción. En este caso, su elasticidad ingreso se encuentra en valores superiores a 1, a diferencia de los bienes inferiores en los cuales su valor es inferior a 1, puesto que su consumo baja al aumentar la renta porque son sustituidos (Roldán, 2021) (Pacheco, 2021).

## 2.2 PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE BIENES DE LUJO

El lujo puede ser clasificado de diversas formas. A partir del comienzo del siglo XXI, distintos autores compusieron una nueva forma de clasificar este concepto.

- *“Lujo absoluto”*: Susana Campuzano en su libro “El universo del lujo: Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo” hace referencia a una tipología de lujo en la cual el valor del producto es extremadamente alto, y su comunicación y distribución sumamente exclusivas (Campuzano, 2003). El público objetivo es la élite, la cual posee un poder adquisitivo muy superior a la media. En países que están experimentando una alta tasa de crecimiento económico, como China, este lujo está creciendo considerablemente en los últimos años.
- *“Lujo intermedio”*: Como menciona (Campuzano, 2003), esta categoría se dirige a la clase alta de la sociedad. En este caso su comunicación y

distribución pasan de ser exclusivas a selectivas. A su vez, en este tipo de lujo destaca la importancia de la marca para sus consumidores, a la cual hace referencia (Bain & Co, 2011).

- “*Lujo accesible*” o “*Nuevo lujo*”: (Truong y otros, 2009) citan la capacidad de la clase media para acceder a esta tipología, gracias a sus precios asequibles. Este acercamiento se ha producido gracias a la democratización que ha experimentado el lujo desde la revolución industrial hasta la actualidad. Las nuevas clases sociales que acceden al lujo producen un aumento del consumo que se desarrolla de forma constante pero moderada.

Esta última categoría en ocasiones podría considerarse contraria al propio concepto del lujo. Sin embargo, y como se ha mencionado anteriormente, la definición de lujo o la clasificación de sus distintas tipologías puede hacerse desde diversas perspectivas, dependiendo de lo que se pretenda transmitir y de quién lo defina. En este caso, los autores clasifican en base a una definición más amplia de lo que se considera lujo en este trabajo.

Dejando a un lado la anterior clasificación, otro criterio para profundizar en las distintas tipologías es catalogación de los bienes o servicios en base al uso para el que están destinados. En este caso, teniendo como referencia la clasificación de (Ullastres, 1996), el estudio de (Vilches, 2018) y la principal oferta que se puede observar generalmente en las marcas de lujo, podemos diferenciar:

- Vivienda: Mansiones, grandes propiedades territoriales de tierras recreativas o no productivas, hoteles de 5 estrellas...
- Alimentación:
  - Bebida: Licores, vinos, *Champagne*, *whiskies*...
  - Comida: Caviar, chocolates de diseñador, quesos, carnes de calidades superiores, mariscos exclusivos...
- Moda:
  - Prendas de diseño, sastrería, marcas de alta costura...
  - Zapatos, bolsos, relojes y demás accesorios de colección o marcas reconocidas
  - Joyería de piedras preciosas, oro...
- Belleza: Perfumes, tratamientos, maquillaje, cuidado del cuerpo y la piel con productos de precios muy elevados...

- Transporte y comunicaciones: Coches de marcas con gran prestigio, jets privados, yates u otros vehículos marítimos...
- Arte, diseño y cultura: Cuadros de grandes artistas, esculturas, mobiliario de diseño...
- Experiencias: Restaurantes con Estrellas michelín, viajes a lugares exóticos, balnearios o spas de muy alta calidad...
- Tecnología: Casas inteligentes, nuevos dispositivos de elevada categoría...

Pese a esta clasificación, casi cualquier tipo de bien, servicio o experiencia puede ser adaptado a este sector y considerarse lujo, siempre y cuando se atribuyan al mismo las suficientes características de excelencia.

Dentro de la clasificación de las diferentes tipologías de lujo, según una nueva investigación en el informe “Personal luxury goods industry worldwide” (statista, 2022), los automóviles de lujo ocupan el puesto más importante en toda la industria. El segundo puesto pertenece a los artículos personales de lujo, entre los cuales encontramos aquellos especialmente relacionados con la moda, como por ejemplo la ropa, joyas, accesorios, gafas o relojes.

### 2.3 EL PRECIO DEL LUJO

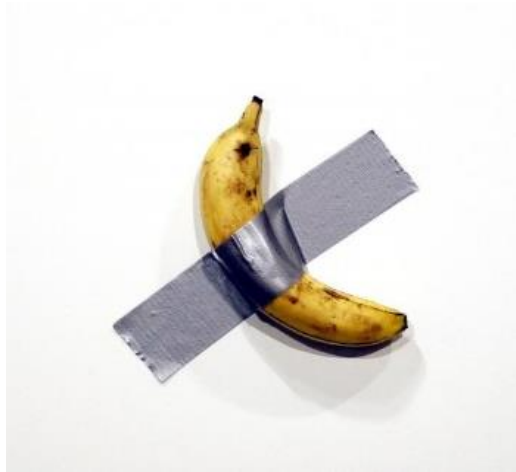
En la gran mayoría de los bienes que hemos mencionado, el consumidor no paga meramente por la calidad de los materiales del producto, sino que asume el precio que otros consumidores están dispuestos a pagar. Esta cifra usualmente se ve incrementada por factores como el diseño del producto, su exclusividad, su escasez o el prestigio de la marca. El objetivo del consumidor por el desembolso de tales cantidades es el de destacar su propio poder adquisitivo. Gracias a esta situación nos podemos encontrar ventas de obras de arte o bebidas a precios que algunos considerarían desorbitados, pero que en realidad simplemente están cumpliendo un sistema similar al de una subasta. Por lo tanto, la oferta de los bienes o servicios de lujo responde a la demanda de los consumidores y se adapta a los precios que ellos mismos aceptan.

Algunos ejemplos conocidos que afirman que el precio puede estar determinado por múltiples factores, pueden ser:

- La obra “Comedian” de Maurizio Cattelan. Compuesta por una pieza de fruta de plátano maduro que se encuentra sujeto a la pared gracias a unos cm

de cinta aislante. Esta obra en concreto se vendió dos veces por 120.000\$ y una última por 150.000\$. De hecho, sus consumidores no pagaron por la propia obra en sí, ya que al ser una fruta terminaría por pudrirse, sino por su certificación artística (Taylor, 2019).

*Ilustración 1. Obra de 150.000 dólares*



Fuente: Periódico Heraldo, diciembre de 2019

- La botella de agua “Acqua di Cristallo” Tributo a Modigliani, de 750 ml. El precio de la botella en este caso aumenta por poseer oro de 24 quilates y agua de manantiales naturales de Fiji y Francia. Sin embargo, su precio de 60.000\$ en ocasiones sorprende. Este es un ejemplo de cómo casi cualquier bien puede ser transformado en lujo si cumple con los requisitos necesarios para ello. Una botella de agua en este caso se revaloriza no sólo por la marca, como en la obra anterior, sino por los materiales que la componen (Inverdardi, 2018).

*Ilustración 2. Botella de agua de lujo*



Fuente: Revista Lifestyle Asia, noviembre 2021

- Una camiseta blanca de algodón, con manga corta, similar a la que se puede adquirir en cualquier marca *fast-fashion* por un precio similar a los 10 euros. En este caso la camiseta porta la firma Gucci y su precio es de 380 euros. El material no determina su precio, ni siquiera su calidad, ya que el usuario consume el concepto de la propia marca. Solamente una pequeña parte de su precio está destinado a los materiales y la fabricación de la prenda (Gucci, 2023).

*Ilustración 3. Camiseta de Gucci*



Fuente: Página web Gucci

## 2.4 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DEL LUJO EN ESPAÑA

Durante el S. XVII y hasta el S. XVIII, el lujo experimenta una liberación. Hasta entonces había contado con una serie de leyes suntuarias a causa de la religión y del pensamiento que conlleva. Durante este periodo, el lujo se comienza a percibir como un impulso para el desarrollo económico y el progreso social. Hasta esta época, la nobleza había sido la poseedora de estos bienes, cumpliendo el consumo de estos con su correspondiente papel de ostentación y reflejo del poder político. (Díez, 2000) menciona cómo a través del pensamiento ilustrado en España se asumió el lujo como una realidad compleja, ya que no sólo estaba constituido por una dimensión económica, sino por otras también relevantes: política, moral y psicológica.

Durante el S. XVIII la sociedad de consumo experimenta un notable incremento, y la moral social sufre un debate en base a su contexto ideológico. El incipiente liberalismo aboga por el desarrollo del consumismo y el lujo. En contraposición, el pensamiento republicano defiende la moderación y la sobriedad del consumo. El surgimiento de la

burguesía, la cual basaba sus ganancias en las relaciones comerciales, provocó que el lujo fuese una demostración del poder económico. Esta situación se acrecentó con el surgimiento de la democratización del lujo, la cual sigue vigente en la actualidad. Esta democratización facilitó un acercamiento del sector del lujo a las clases medias y ocasionó, asimismo, un desarrollo del consumo (Canterla, 1993).

Durante el S. XIX, la finalidad de un consumo excesivo de estos bienes era intentar alcanzar un estatus que tuviese similitudes con el aristocrático.

A lo largo del S. XX el concepto del lujo experimenta un cambio, mediante el cual la experiencia se sitúa entre las principales metas de los consumidores y se desarrolla el consumo más hedonista hasta la fecha (Ormaechea & Sierra Sanchez, 2013).

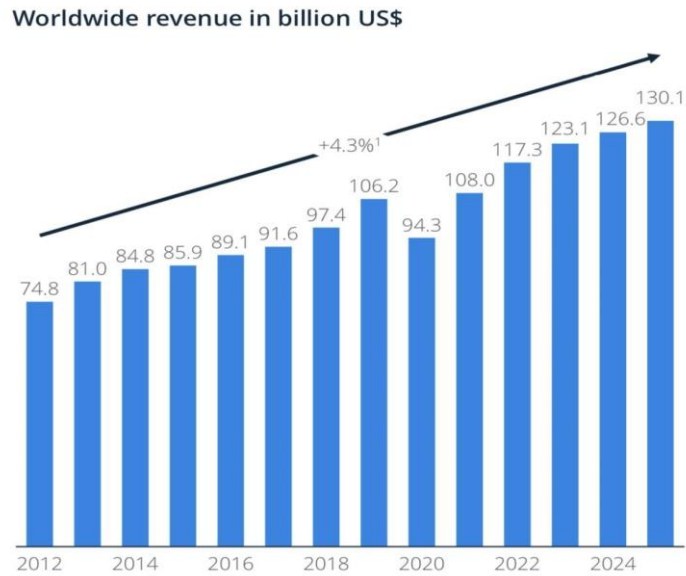
En la actualidad, la finalidad de la inversión en este sector sigue experimentando cambios. La principal motivación es la diferenciación del individuo en un mundo globalizado. Surge una nueva clase de consumidor que, a causa de dicha globalización, cuenta con una personalidad más exigente. A su vez, la fidelidad a las marcas se queda atrás como consecuencia de un acceso constante a formación e información (Irastorza, 2018).

Según el informe (Orús, 2022), España se encuentra en la octava posición del ranking de los principales mercados de bienes personales de lujo, con un total en ingresos de 7.081 de millones de euros en 2021. Por delante de España, encontramos a los tres países europeos: Francia, Italia y Alemania. Cabe destacar la importancia de los Estados Unidos en el sector del lujo, los cuales lideran este ranking mundial con unos ingresos de 64.120 millones de euros.

Centrándonos más concretamente en el sector de la moda de lujo, observamos que los ingresos a nivel mundial experimentan a lo largo de los años el siguiente incremento:



Gráfico 1. Ingresos a nivel mundial del sector de la moda de lujo



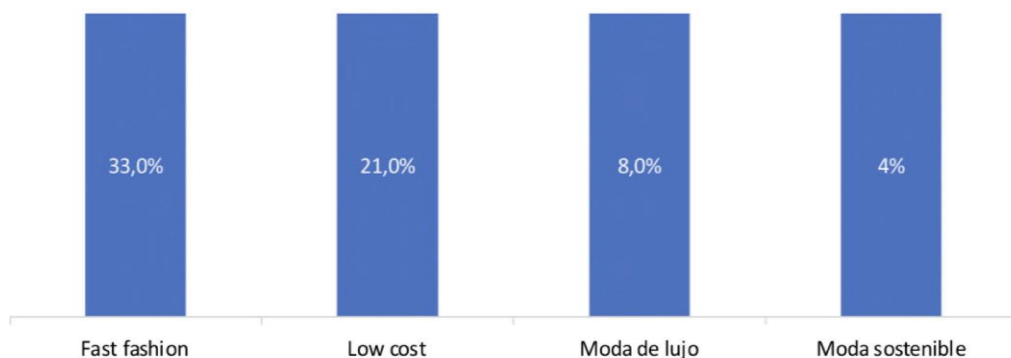
Fuente: Statista<sup>2</sup>

En esta gráfica contemplamos cómo en 2019 hubo un aumento significativo seguido de una caída en 2020 causada, como se analizará en el siguiente punto, por la pandemia mundial del COVID-19.

En la siguiente gráfica sobre las preferencias de consumo en el sector de la moda español, se hace una división de las empresas: *fast-fashion*, *low-cost*, lujo y moda sostenible. Observamos como en España, un 8% del total de las empresas se incluyen dentro de la tercera clasificación, el lujo. Asimismo, un tercio del total forma parte de la categoría *fast-fashion*, y únicamente un 4% apuesta por la moda sostenible.

Gráfico 2. Preferencias de consumo en España en el sector de la moda

Porcentaje de población en función de las preferencias de consumo de los diferentes tendencias de moda en España en 2020



<sup>2</sup> <https://www.statista.com/study/56842/luxury-fashion-report/>

## 2.5 CAMBIOS TRAS EL COVID-19 Y SITUACIÓN ACTUAL.

Debido a la pandemia de Covid-19, el mercado mundial del lujo se ha reformado y se reactivará gracias a la reanudación del consumo local, con el creciente poder del uso de los canales online. Se ha producido un aumento del 50% en las ventas online de 2019 a 2020. Además, ha crecido un 27% de 2020 a 2021 debido a la mayor adopción durante la crisis de Covid-19 por parte de los clientes recién adquiridos (D'Arpizio y otros, 2021).

En cuanto a política de precios, según la investigación de (Xie & Youn, 2020), a consecuencia de la escasez de materiales durante la pandemia del Covid-19, la producción disminuyó. Marcas como Chanel, Louis Vuitton o Prada, apostaron por una estrategia que consistía en aumentar sus precios entre un 3% y un 5% en abril de 2020. Esta alza sobre los precios dio buenos resultados, ya que los clientes acudieron a las tiendas antes de que los nuevos precios aumentaran. Sin embargo, esta estrategia no fue la única que las marcas de lujo utilizaron. Un ejemplo de ello es Mulberry, la cual optó por una disminución con el objetivo de lograr una incentivación del consumo.

De acuerdo con (Crespo Pereira y otros, 2022) la intensificación del *e-commerce* como forma de venta a causa del confinamiento, fue un factor determinante para la resistencia y subsistencia del sector de la moda. A partir del citado confinamiento se ha observado una distinción entre marcas *fast fashion* como *Zara* y las marcas de lujo, gozando el primer grupo de ventaja a consecuencia de su mayor experiencia en el campo del *e-commerce*. Esta ventaja es reflejada a través del cierre de tiendas físicas de diversas marcas, dando mayor peso a la venta *online*. En cambio, a pesar de la tardanza del lujo en adaptarse a dicha situación, la pandemia mundial ha impulsado la innovación a través de nuevas plataformas o canales, como el *live streaming* o las *pop-up stores*.

## 2.6 EL CONSUMIDOR DEL LUJO

El estudio del comportamiento del consumidor ha sido frecuentemente considerado parte de la rama de la psicología. Sin embargo, es un elemento imprescindible para comprender el funcionamiento del mercado.

Según el estudio de (Lopez Lopez y otros, 2016), los consumidores que optan por categorías de lujo se inclinan por este sector como consecuencia de dos necesidades principales que actúan a nivel personal y social: “*La necesidad de seguridad*” y “*la necesidad de reafirmación*”. En base a ellas, crearon la siguiente clasificación:

---

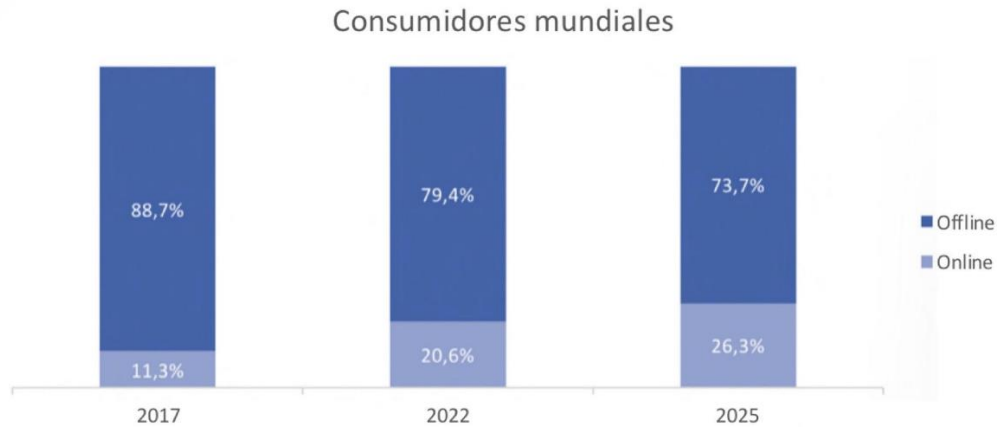
<sup>3</sup><https://es.statista.com/estadisticas/1228502/preferencias-de-consumo-de-las-diferentes-tendencias-de-moda-en-espana/>

- Consumidor Hedonista/Vitalista: satisface las dos necesidades principales citadas con anterioridad a través de productos de lujo con características como belleza o poder. Asimismo, logra llegar a perfeccionar una serie de necesidades que no son consideradas básicas, como las de autoestima o autorrealización.
- Consumidor racional/emocional: Al igual que el consumidor hedonista, cubre las necesidades de seguridad y reafirmación mientras que también lo hace con varias más. En este caso, se da con productos que producen al usuario bienestar psicológico y que cuentan con una elevada calidad-precio.
- Consumidor solidario: Este consumidor obtiene la satisfacción de las necesidades a través de productos que proyectan sus principios o valores, y que se basan en la solidaridad. Estos casos se dan frecuentemente con colaboraciones con ONGs por parte de personajes con un alto nivel económico, que buscan como motivo principal una acción social, pero cuyo acto deriva en un aumento de su ego, su validación externa, su paz mental o su autorrealización.
- Consumidor ecológico: Al igual que los anteriores, el consumidor ecológico cubre las dos necesidades principales, con la diferencia de que la causa es la búsqueda de un consumo responsable con el medio ambiente. Existen múltiples bienes o servicios que tienen un precio mucho más elevado precisamente por ofrecer la garantía de una producción, consumo e incluso post-consumo responsable. Un ejemplo de esto son los alimentos “eco” o la energía solar. El consumidor siente su compra como una acción que forma parte de una mejora general del mundo, y esto influye en la satisfacción de sus necesidades.
- Consumidor tecnológico: Los productos que cubren la seguridad y reafirmación de estos consumidores son dispositivos tecnológicos. Cuando se adquiere el último modelo de *smartphone* o cualquier otro bien que contenga los últimos avances, el usuario percibe esa seguridad desde un punto de vista tanto personal, como social.

Ahondando más profundamente en la digitalización del sector de la moda de lujo, a través de la gráfica que se muestra a continuación, reflejaremos el comportamiento *online* y *offline* de los consumidores españoles en comparación con el resto del mundo. Gracias a los datos recogidos, analizamos la situación a través de tres años concretos: 2017, haciendo referencia al pasado; 2022, los datos del último año completo; Y 2025, con datos basados en estimaciones para un futuro. A través de la evolución que se presenta a

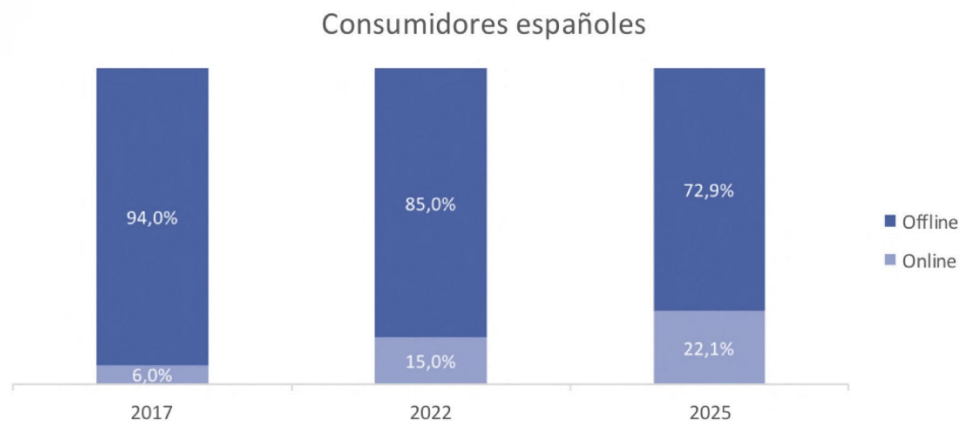
continuación comprenderemos el escenario digital pasado, actual y futuro de la moda de lujo.

Gráfico 3. Comparativa consumidores mundiales online y offline en sector del lujo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Statista<sup>4</sup>

Gráfico 4. Comparativa consumidores españoles online y offline en sector del lujo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Statista<sup>5</sup>

Como podemos observar a través del gráfico, el 85% de los consumidores españoles han optado por el canal *offline* en 2022. El sector de la moda de lujo tradicionalmente ha sido considerado como tal, en parte, gracias a aspectos como la atención física o la experiencia de compra que recibe el cliente. Igualar esta experiencia en un canal digital o íntegramente online es un reto extremadamente complejo, llegando a ser prácticamente imposible. Sin embargo, analizando la evolución que ha experimentado el negocio, desde el año 2017 hasta el año 2022 la preferencia de los consumidores españoles por el canal *online* se incrementó en más de un 50%, pasando de un 6% a un

<sup>4</sup> <https://es.statista.com/temas/3527/la-moda-online-en-espana/#topicOverview>

<sup>5</sup> <https://es.statista.com/temas/3527/la-moda-online-en-espana/#topicOverview>

15% de ventas. Este hecho, como hemos razonado anteriormente, se intensificó a causa del COVID-19.

A nivel mundial, percibimos de igual manera una notable preferencia por el canal *offline* con casi un 80% de ventas en 2022. Pese a la similitud con España en dicha preferencia, destacamos una mayor adaptación mundial al canal *online*, con un 5,6% más de ventas que España en 2022.

De cara al futuro, los datos previstos en este estudio denotan, como hasta ahora, una tendencia de aumento en ventas *online*, llegando a alcanzar la cifra de 26,3% en 2025 a nivel mundial. Con respecto a España, esta tendencia será superior, ya que se estima un aumento de un 7,1% con respecto a 2022 (1,4% más que a nivel mundial). No obstante, a pesar de contar con un crecimiento más rápido, los datos de ventas de moda de lujo *online* continuarán siendo inferiores al resto del mundo, con un 22,1%.

### 3. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

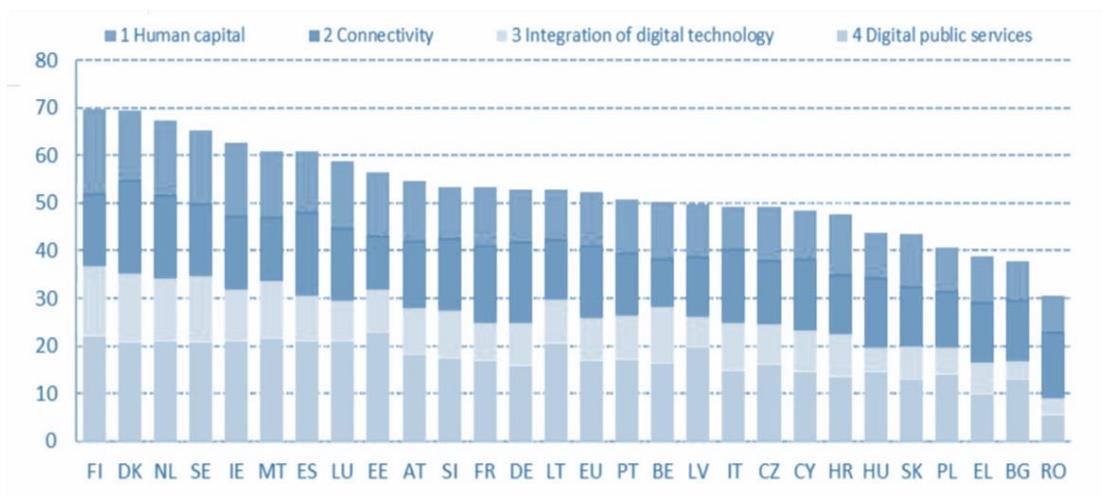
Actualmente, vivimos en la era de la transformación digital. A lo largo de los últimos años, hemos experimentado un notorio cambio contextual en la amplia mayoría de los sectores a causa de esta “digitalización”. La economía y el mundo empresarial están en constante evolución, a consecuencia de la extensa variedad de opciones y posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen. Gracias a este nuevo escenario, las empresas tienen la posibilidad de incrementar su eficiencia, siempre y cuando posean la infraestructura tecnológica y los procesos de transformación precisos. Sin embargo, la digitalización de las empresas no es una opción hoy en día, se convierte en una condición imprescindible para sobrevivir en el mercado. No obstante, existen industrias o sectores, como el sector del lujo, que aún se muestran reticentes en determinados aspectos y se hallan en proceso de adaptación.

#### 3.1 CONCEPTO TRANSFORMACIÓN DIGITAL

(Vilaplana & Stein, 2020) definen la transformación digital de las empresas como *“un estado de innovación constante, influido por la implantación de nuevas tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad que compromete tres aspectos clave de las organizaciones íntimamente relacionados entre sí; en primer lugar, implica un cambio parcial o total del modelo de negocio; en segundo lugar, conlleva una redefinición y adaptación constante de los procesos operacionales y, por último, un acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas que la integran”*

Desde 2014, la (Comisión Europea, 2022) representa la evolución del rendimiento digital de los 27 estados miembros a través del “Índice de economía y sociedad digitales” o “DESI” anual. Estos informes permiten analizar el desarrollo de la transformación digital de los distintos países. España ocupa el séptimo puesto en 2022, con 60,8 puntos, los cuales se miden a través de cuatro indicadores: Conectividad (17,43), capital humano (12,83), integración de la tecnología digital (9,63) y servicios públicos digitales (20,88).

Gráfico 5. Rendimiento de los 27 estados miembros de la UE



Fuente: DESI 2022<sup>6</sup>

La puntuación media de la Unión Europea se encuentra en 52,3 puntos, 8,5 puntos por debajo de España. Sin embargo, en el indicador de integración de la tecnología digital, pese a ser superior a la media, se detectan ciertas carencias. Las empresas españolas, especialmente las PYMES y las microempresas, cuentan con una serie de dificultades para lograr esta integración, ya que la escasez de profesionales con formación digital impide su desarrollo. Para solventar este problema se crea el plan “España digital 2025” que tiene como meta la implantación de tecnologías de inteligencia artificial y *big data* en, al menos, el 25% de las empresas (Comisión Europea, 2022).

En investigaciones de (Townsend Valencia & Figueroa Filian, 2022), en el sector *retail* los modelos tradicionales son, como en el resto de los sectores, transformados para desarrollar una estrategia de crecimiento. No obstante, habitualmente nos encontramos con empresas y organizaciones que no han logrado una eficiencia destacable, y en consecuencia no han alcanzado sus propósitos. Esto acontece ya que, al implementar estrategias digitales los consumidores sufren una serie de alteraciones que terminan por afectar a los objetivos empresariales: Las complicaciones para crear un vínculo de fidelización con la marca a causa del aumento de oferta e información, el exceso de automatización en los procesos, el incremento de la competencia, etc. ; Esta serie de modificaciones para el consumidor en el sector *retail*, se contrarresta con ventajas entre las que encontramos: Nuevas formas de realizar pagos, procesos de compra agilizados, el aumento y la facilidad de la interacción marca-cliente, etc.

<sup>6</sup>[file:///C:/Users/MAR%C3%8DA/Downloads/0\\_DESI\\_Full\\_European\\_Analysis\\_2022\\_2\\_C01JgPAatnNf0qL2LL103tHSw\\_88764.pdf](file:///C:/Users/MAR%C3%8DA/Downloads/0_DESI_Full_European_Analysis_2022_2_C01JgPAatnNf0qL2LL103tHSw_88764.pdf)

Una vez se han tenido en cuenta los datos previamente mencionados, es preciso conocer el impacto real que tendrá la transformación digital en las empresas con organizaciones heredadas. (Burkack y otros, 2020) citan, a través de seis etapas principales, el recorrido analítico que debe seguir una transformación para que sea exitosa: “Estrategias y segmentos digitales”, “estructura organizacional”, “acercamiento al testeo-aprendizaje”, “talento y capacidades”, “ecosistema digital”, y “cambio cultural”. Es de gran importancia comprender, no únicamente el impacto de estas áreas, sino la dependencia que tienen entre ellas.

## 3.2 NUEVAS TENDENCIAS DIGITALES EN EL SECTOR DE LA MODA

El sector textil, así como el resto de los diferentes sectores del mercado actual, ha experimentado esta transformación. Especialmente en la última década, las empresas de moda han transformado su forma de ofrecer y adquirir bienes y servicios, y este cambio da lugar a una constante innovación. El impacto de la tecnología en el mercado se ha traducido en el establecimiento de múltiples tendencias que evolucionan día a día y que se han visto incrementadas a partir del año 2020. Basándonos en el informe realizado por (McKinsey & Company, 2022) afirmamos que en 2021 las empresas de moda destinaron entre un 1,6% y un 1,8% de sus ingresos a inversión tecnológica, sin embargo, para 2030 podemos augurar un incremento de entre un 3% a un 3,5%, lo cual corrobora el incremento previamente mencionado. A continuación, profundizaremos en las nuevas tendencias digitales en el mundo de la moda, ahondando en cada una de ellas con ejemplos reales de diversas marcas. La gran mayoría de ellas, reconocidas como firmas de lujo.

### 3.2.1 Tendencias digitales en los procesos de producción y diseño

#### *Co-creación*

La creación del diseño del producto en los últimos años ya no es exclusivamente tarea de la marca. Los consumidores buscan formar parte del proceso aportando sus ideas y deseos, los cuales son cada vez más exigentes. En el sector de la moda no sólo es crucial mantener este tipo de comunicación bidireccional con el consumidor final, sino que también es necesario hacerlo con figuras como los distribuidores o proveedores. Este proceso conjunto es nombrado por (Navarro, 2016) como “*co-creación*”. Como explica (López, 2021), el papel de los consumidores se expande y actúan como productores, consumidores y evaluadores.

Hace algunos años, la posibilidad de una experiencia personalizada en moda estaba exclusivamente ligada al lujo, a diseñadores que trabajaban para grandes clientes o a pequeñas *boutiques* que se encargaban de trabajar manualmente, basándose en los



gustos personales de cada consumidor. A causa de la globalización, hoy en día se ha intensificado la necesidad de destacar a través de diseños originales que provoquen una diferenciación, y la tecnología permite que esta experiencia se convierta en un imprescindible para todo tipo de marcas. Prácticas como la co-creación permiten no sólo obtener esta sensación de individualidad sino que, como mencionan (Otero-Gomez & Giraldo-Perez, 2021), se crea un vínculo marca-consumidor que fácilmente desemboca en la defensa y promoción de la marca de una manera voluntaria.

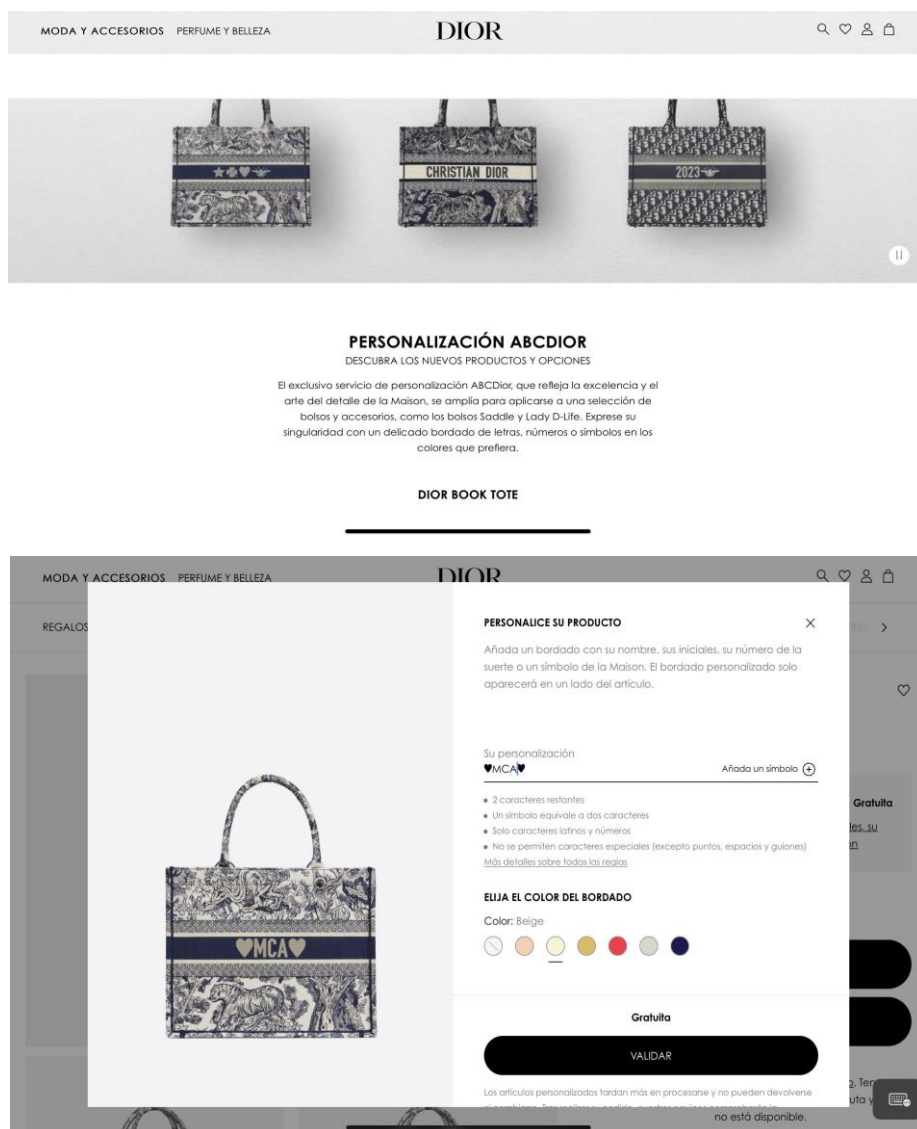
Un ejemplo de creación conjunta es la marca Laagam. A través del artículo de (Díaz, 2021), se muestra cómo la marca ha optado por apoyarse directamente en sus consumidores potenciales para la creación de los diseños, a través de redes que abarcan desde: *WhatsApp*, con grupos en los que se presentan nuevos lanzamientos y que aportan un *feedback* con ideas, gustos u opiniones de los usuarios más interesados en la marca; Hasta, como (Méndez, 2020) menciona, Instagram. La CEO de Laagam, Inés Arroyo afirma la importancia de las redes en su estrategia *“Para nosotras Instagram no es solo un canal de inspiración o venta, sino una conversación constante de ida y vuelta con nuestras clientas y seguidoras, donde su opinión en cualquier acción, ya no solo a nivel de diseño, es esencial”*. En Laagam optan por hacer encuestas en la plataforma para tomar decisiones como el color o tela de un diseño a través de las votaciones de sus seguidores. Sin embargo, su co-creación no se centra únicamente en el diseño, sino que hace uso de esta comunicación incluso para tomar decisiones como el lanzamiento de una nueva prenda o accesorio teniendo en cuenta directamente la opinión de sus principales consumidores potenciales.

### *Personalización*

Como hemos mencionado, la moda de lujo ha brindado tradicionalmente a sus clientes una experiencia de compra personalizada de manera física y presencial, por ejemplo, con prendas a medida o patrones creados según el gusto de cada usuario. Los medios digitales permiten nuevas formas de ofrecer estos servicios, mediante aplicaciones, webs e incluso máquinas de customización en las tiendas físicas. Como explica (González, 2019), en el sector de la moda la personalización de las prendas o accesorios ha ido ganando terreno desde los años 2000, cuando la co-creación de los diseños estaba únicamente ligada a las marcas de menor tamaño. Podemos encontrar servicios de personalización digital en infinidad de firmas. (Bernad, 2015) nos muestra un primer ejemplo de ello con el servicio *“My Dior so real”* que sacó Dior en 2015, el cual permitía decidir, entre otros, los cristales, colores o el grabado de las gafas de sol en el modelo *“so real”*. Aunque este no es en absoluto el único servicio de customización que han ofrecido

y que ofrecen actualmente. Como podemos observar en las siguientes imágenes, en la página web de Dior actualmente encontramos una sección extremadamente relevante (la primera en la barra principal), dedicada a la personalización. Una vez entramos dentro, nos muestra un extenso catálogo de artículos en los cuales disponemos de opciones de diseño como letras o símbolos con bordados en diferentes colores. No obstante, el catálogo de productos personalizados no se limita a un bordado o un color, existen firmas que apuestan por una personalización mucho más completa e ideas innovadoras.

Ilustración 4. Productos personalizables Dior



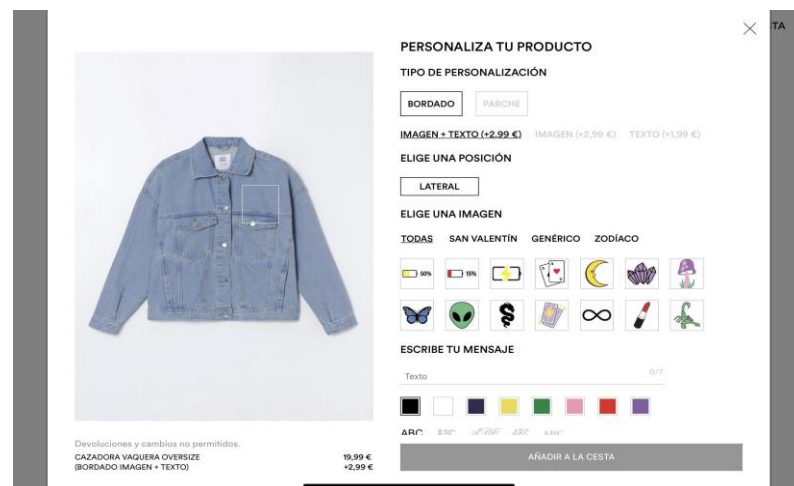
Fuente: Página web Dior

Podemos destacar el claro auge de esta tendencia a través del estudio de (Thomson, 2019) que Forbes publicó en 2020, en el cual el 90% de los encuestados se sentían atraídos por los productos personalizados. En el artículo de (Girón, 2019), de esta

misma revista, podemos apreciar cómo a consecuencia de esta creciente personalización de las marcas más destacables, referentes como *Le bon marché* (uno de los principales grandes almacenes de lujo de París) disponen cada vez de más prendas que cuentan con servicio de personalización.

Sin embargo, pese a los ejemplos descritos, el sector de la moda de lujo no es en absoluto el único en ofrecer esta clase de servicios digitales. Existen infinidad de marcas *fast-fashion* que cuentan con productos customizables e incluso los incorporan ya en sus tiendas físicas más innovadoras, en las cuales profundizaremos más adelante. Como podemos ver en la imagen, la marca Lefties da un paso más allá aplicando este servicio no sólo en su plataforma online, sino también en su tienda física. La nueva *digital store* en Barcelona permite la creación de productos personalizados a través de un espacio en el que los clientes podrán observar en directo el proceso de bordado o customización.

Ilustración 5. Productos personalizables app Lefties



Fuente: Página web Lefties

Ilustración 6. Sección de personalización tienda física Lefties



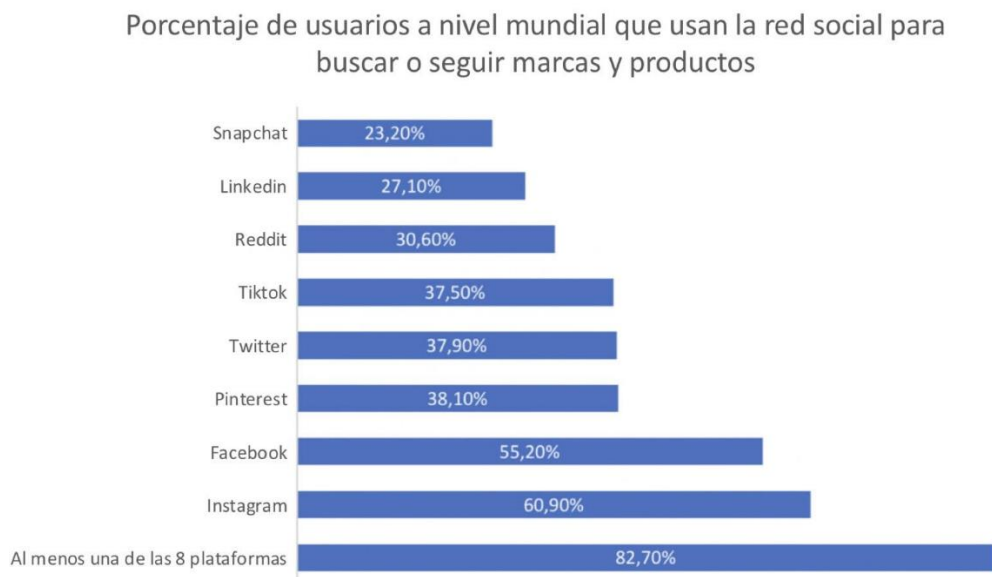
Fuente: Revista Vanity Fair, diciembre de 2022

### 3.2.2 Tendencias digitales en la publicidad y promoción

Como señalan (Baydas y otros, 2019), los avances tecnológicos han supuesto para las empresas la posibilidad de ofrecer sus productos o servicios independientemente del tiempo o lugar. Esta posibilidad se expande al ámbito del marketing y la publicidad, en el cual se han desarrollado nuevos medios de comunicación entre empresas y consumidores. Concretamente, el *marketing* a través de dispositivos móviles está experimentando un crecimiento acelerado en el campo del *marketing* tecnológico.

A través del artículo de (Mera Plaza y otros, 2022) vemos cómo las redes sociales son una herramienta clave dentro del marketing digital. Estas plataformas mejoran la relación entre las empresas y sus clientes. Por ejemplo, permiten a los empresarios identificar a sus clientes potenciales, lo que se traduce en un proceso de adquisición de nuevos clientes más eficiente y un aumento en las ventas. Mediante el estudio de (Kemp, 2022), vemos cómo un 27,3% y un 25,9% de los usuarios a nivel mundial, hacen uso de las redes sociales con el objetivo principal de buscar inspiración para comprar productos y encontrar productos que comprar, respectivamente. También, un 22,7% tiene como motivo principal ver contenido de sus marcas favoritas. Estos datos nos recalcan y confirman la importancia de las redes para las firmas, y la oportunidad que suponen para aumentar su crecimiento. A través del siguiente gráfico, reflejamos el porcentaje de usuarios activos de 16 a 64 años que usan cada plataforma para seguir o buscar marcas y productos. Queda reflejado cómo Instagram, Facebook y Pinterest son la principal inspiración y redes de búsqueda de los consumidores.

Gráfico 6. Porcentaje de usuarios a nivel mundial que usan redes sociales para acercarse a marcas o productos



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de We are social y Meltwater<sup>7</sup>

Según (Pérez Curiel & Clavijo Ferreira, Comunicación y Social Media en las Empresas de Moda, 2017) uno de los principales sectores que más interacciones genera en las redes sociales y que más opta por esta estrategia, es la moda, especialmente a través de los *influencers*. Dependiendo de la plataforma digital en la que actúan, las marcas buscan unos objetivos concretos, ya que cada red social tiene una función y un efecto en los potenciales consumidores. Estas funciones pueden ser la visibilidad y promoción del producto, generar *engagement* o dar forma, beneficiar y viralizar su imagen de marca, entre otros.

Según (Gutierrez, 2019) los *influencers* o líderes de opinión “*son individuos con una marca propia, a menudo conocida como marca personal o self-branding, que desarrollan una imagen pública distintiva para obtener ganancias comerciales y/o capital cultural*”

De acuerdo con (Gómez, 2017), el término *influencer* es un anglicismo que en la actualidad hace referencia a un líder de opinión que, a través de las distintas redes sociales, logra la credibilidad sobre uno o varios temas en el mundo *online*. Esta credibilidad por parte de sus seguidores los convierte en una de las principales estrategias de *marketing* digital actual para las empresas, las cuales a través de estas figuras atribuyen a su imagen determinadas características.

<sup>7</sup> <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2?allowFullscreen=true&wmode=opaque>

Con anterioridad a las redes, el término de líder de opinión surgió gracias a los medios de comunicación que conectaban personas de todo el mundo. El concepto actual del *influencer* se atribuía a los *bloggers* que compartían con sus lectores sus opiniones y experiencias propias (Guerrero-Navarro y otros, 2022).

A través de la investigación sobre la clasificación de los perfiles en 2022 de Tubular Labs, apreciamos 4 grupos en los cuales se clasifican los perfiles de creadores de contenido en España. Este análisis a través de se basa en el número de seguidores y el número de creadores de contenido para mostrar el escenario en el que nos encontramos:

Tabla 1. Perfiles de creadores de contenido en España

nº de seguidores	nº de creadores de contenido 2021	nº de creadores de contenido 2022	INCREMENTO APROXIMADO
>1.000	134.233	154.000	15%
>10.000	40.760	50.000	23%
>100.000 ( <i>influencer</i> )	7.534	9.100	21%
De los cuales: >1.000.000 (macro <i>influencer</i> )	691	900	30%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tubular Labs<sup>8</sup>

En España se suele considerar *influencer*, como trabajo que aporta los suficientes beneficios monetarios, a aquel perfil que supera los 100.000 seguidores. Esta investigación se llevó a cabo a través de las plataformas de Twitch, Instagram, Youtube y Facebook y se determinó que, como se aprecia en la tabla, actualmente contamos con 9.100 perfiles de *influencers* (aproximadamente 900 de ellos superan el millón de seguidores). El incremento de la profesión está en indudable auge, con un crecimiento de entre un 21% y un 30% aproximadamente en un solo año.

Sin embargo, las empresas no se han quedado atrás. Según el estudio de (Arce Media, 2022) sobre el *índice de inversión publicitaria en España en 2022*, durante el primer trimestre del año se han desembolsado 1.401,6 millones de euros en comparación con los 1.332,6 millones del 2021, con un incremento total de un 5.2%. La inversión en redes sociales ha experimentado un crecimiento del 6,4% y la inversión publicitaria en *influencers* un 1,6% (con la cifra de 12,9 millones de euros).

<sup>8</sup> <https://2btube.com/proyectos/creacion-de-contenido/>

El estudio de (IAB, 2022) nos muestra que, en España en 2022, el 53% de los perfiles siguen al menos a un *influencer* en alguna plataforma, siendo Instagram en la que más se da esta conexión, con un 96% en los perfiles entre 25 y 40 años. La verdadera clave del éxito de la publicidad a través de los creadores de contenido es que el 47% de usuarios de redes sociales siguen a usuarios cuya opinión o contenido consideran “creíble”. El creciente auge de los *influencers* ha llevado a (Sanz-Marcos, 2017) a denominar en su libro esta tendencia como “*marketing de influencia*”, una nueva rama de esta ciencia. El *marketing* de influencia funciona gracias a esta credibilidad y logra vincular al consumidor con la marca a través de la confianza que sus perfiles favoritos les aportan, a diferencia de la publicidad tradicional que usualmente genera desconfianza (IAB, 2022).

Las nuevas generaciones analizan el producto a través de las experiencias que observan en internet, como las opiniones o contenido audiovisual. En el sector de la moda esta estrategia es clave. Los perfiles de influencia crean contenido compartiendo sus experiencias o día a día mientras muestran la prenda de la marca con la que colaboran. A través de este contenido, se convierten en “*los testimonios directos de experiencia del cliente sobre el producto*”. Es preciso que las empresas estudien detalladamente la trayectoria de los *influencers* con los que colaboran puesto que no sólo afectará a su imagen el criterio que tengan sobre determinado producto, sino que incluso los valores que transmiten con su contenido diario pueden llegar a influir en la opinión de sus seguidores sobre la marca, aunque sea de manera inconsciente (Hernandez, 2017).

Los *influencers* usualmente realizan un tipo de publicidad encubierta. Esta forma de actuar se lleva a cabo puesto que los usuarios son más susceptibles de creer en los productos que se muestran cuando sus influenciadores hacen recomendaciones que perciben como sinceras, cuando no usan la persuasión propia de la publicidad tradicional. Esta fiabilidad se traduce en futuras compras, más aún cuando los líderes de opinión tienen pericia, la cual se transmite cuando se muestra un gran conocimiento sobre el tema o los temas de interés para el seguidor. Sin embargo, por parte de las empresas no sólo es importante el carisma y la honestidad que se transmita, si no el alcance de personas que se consiga a través del número de seguidores (Fresquet, 2022).

En el sector de la moda hay una plataforma que destaca indudablemente: Instagram. La red social perteneciente al grupo Meta es la que mayor número de *influencers* alberga. Según (Ahlgren, 2023), supera los 2 mil millones de usuarios activos al mes y los 500 millones de consumidores diarios. A ello, hay que añadir las constantes actualizaciones inspiradas en otras redes, que logran que después de más de 10 años se posicione como una de las principales aplicaciones sociales a nivel mundial. Entre las

*instagrammers* de moda y lujo más afamadas en España, apoyándonos en el artículo de (Guerrero Navarro y otros, 2022), encontramos:

- Alexandra Pereira (@alexandrapereira): Cuenta con 2'3 millones de seguidores (febrero de 2023) y colabora con marcas como Yves Saint Laurent, Chanel y Dolce & Gabbana.
- Aida Doménech (@dulceida): Posiblemente la mayor *influencer* del sector de la moda en España. Con un total de 3'2 millones de seguidores, ha colaborado con Dior y Versace, entre muchas otras.
- María Turiel Soler (@meryturiel): Actualmente con 926 mil seguidores en Instagram. Ha colaborado con firmas como Ze García y Rosa Pedroche, sin embargo, sus colaboraciones usualmente son con marcas más asequibles, entre ellas Calcedonia, Mango e Inditex.
- Sara Baceiredo (@sarabace): Sin llegar a considerarse "macro *influencer*", posee 460 mil seguidores y su propia marca, It's Lava. Ha realizado colaboraciones con Loewe y Laagam y, a su vez, con otras marcas como Pull and Bear y Marieth.

A nivel mundial, y teniendo en cuenta datos de un artículo de la multinacional de *marketing* digital (Antevenio, 2022), podemos reconocer entre las mayores *influencers* de moda de lujo:

- Chiara Ferragni (@chiaraferragni): Uno de los iconos de la influencia de moda más populares del mundo, con un reconocimiento internacional y 28,7 millones de seguidores en la plataforma de Instagram. Ha colaborado con multitud de firmas de lujo como Christian Dior, Luis Vuitton, Chanel, Gucci, Prada o Max Mara.
- Hailey Bieber (@haileybieber): Gracias a su carrera de modelo se ha convertido en una referente de moda en todo el mundo. Sus 50,5 millones de seguidores confirman su gran fama. Algunas de las firmas de lujo para las que ha modelado o con las que ha colaborado son Jimmy Choo, Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Moschino, Guess, Dolce & Gabbana o Carolina Herrera.
- Leonie Hanne (@leoniehanne): alemana, con 4,5 millones de seguidores en la red social que se ha convertido en un referente. Ha colaborado con marcas de lujo con renombre, entre ellas Fendi, Chopard, Dior, Louis Vuitton, Givenchy, Swarovski y Balenciaga.



- Xenia Adonts (@xeniaadonts): Cuenta con su propia línea de moda “Attire The Studio” y 2,1 millones de seguidores en Instagram. Ha colaborado con firmas como Bulgari, Prada y Gucci, llegando a ser una de las favoritas en esta última.

Ilustración 7. Influencers en Instagram



Fuente: Instagram Hailey Bieber y Alexandra Pereira

Uno de los principales problemas que surgen en el panorama actual según mencionan (Pérez Curiel y otros, Revista de Comunicación, 2020), es la alta tendencia a que el *influencer* acapare la atención de los usuarios y su protagonismo prevalezca sobre la propia marca con la que colabora o el producto que publicita. Esta situación se traduce en un cambio en el que las marcas comienzan a actuar como sus propios *influencers* y se produce una reorientación estratégica dirigida hacia la relevancia de la marca. La importancia entre la comunicación marca-consumidor de manera bidireccional incrementa. Para ello, las firmas promocionan su propio producto y fomentan el *feedback* con los perfiles que consideren potenciales consumidores.

### 3.2.3 Tendencias digitales de compra-venta

#### *Nuevos productos digitales*

En la actualidad, la industria de la moda de lujo está experimentando un cambio significativo debido a la entrada al mercado de los consumidores más jóvenes, la generación Z. Esta generación de nativos digitales demanda una experiencia más

tecnológica e incita a las marcas a innovar en este ámbito (Castelló Martínez & Plaza Chica, 2022). Se crea así una nueva tipología de productos digitales con origen en el metaverso y los NFT, por los que algunas marcas ya están apostando.

El significado de la palabra metaverso aún no está definido en la RAE<sup>9</sup>, ya que es un concepto relativamente nuevo. Sin embargo, (Sucari Sucari y otros, 2022) se refieren al metaverso como un mundo virtual al que los usuarios acceden a través de diferentes dispositivos, desde un ordenador hasta unas gafas de realidad virtual. En este escenario virtual los usuarios se conectan unos con otros mediante de sus avatares personales, y mantienen una interacción a través de los objetos que se encuentran en esa realidad. Como redacta (Grillo, 2022), la idea futura del metaverso es llegar a un espacio virtual absolutamente inmersivo y universal en el que cada avatar represente al “yo real”, y que permita realizar gran parte de las acciones que llevamos a cabo en la vida real: trabajar, socializar, realizar pagos, etc. No obstante, hoy en día la tecnología no nos permite acceder a un metaverso único con tal nivel de inmersión. Por ello disponemos de diferentes plataformas, usualmente videojuegos, en las cuales tiene cabida el sector de la moda. Las marcas ofrecen sus productos a través de las prendas y los accesorios digitales que porta el avatar de cada usuario, lo que permite desarrollar un potencial creativo sin límites.

(Scofield, 2022) y (Reyes Sarmiento, 2021) mencionan cómo las firmas ya desarrollan sus propias tiendas o venden sus diseños a través del metaverso. En las siguientes imágenes observamos las colaboraciones de la firma Balenciaga con en el videojuego Fornite y de la marca H&M con el videojuego Animal Crossing. A través de estas colaboraciones se han creado tiendas virtuales dentro de los propios juegos, en los cuales los usuarios pueden obtener prendas de la marca para vestir sus personajes.

---

<sup>9</sup> <https://dle.rae.es/metaverso?m=form>

Ilustración 8. Tienda Balenciaga metaverso



Fuente: Revista GQ, septiembre de 2021

Ilustración 9. Tienda H&M metaverso



Fuente: Fashion United, noviembre de 2021

En el metaverso se están desarrollando multitud de eventos relacionados con el sector de la moda, incluso se ha creado ya una semana de la moda: la “Metaverse Fashion Week”. En ella, las firmas muestran sus nuevas colecciones a los usuarios conectados, como hizo en 2022 Dolce & Gabanna.

Ilustración 10. Metaverse fashion week



Fuente: Wunderman Thompson, marzo de 2022

Ilustración 11. Dolce & Gabanna metaverse fashion week



Fuente: Jing Daily, marzo de 2022

En combinación con el metaverso, los NFT o *Non Fungible Token* revolucionan la forma en que las marcas ofrecen sus productos. (Mendoza Bautista y otros, 2022) describen los NFT como el “título en propiedad o certificado de compra” de cualquier producto digital, el cual es único, indivisible y no intercambiable. Gracias a los NFT es posible el comercio de activos digitales de manera segura y fiable, lo que es extremadamente importante para, por ejemplo, el arte digital.

Pese a que la venta de moda digital es una tendencia emergente, algunas marcas han apostado por este formato incorporando prendas y accesorios virtuales a su catálogo. No obstante, es preciso discernir entre los conceptos de moda digital y NFT: Siendo el primero un diseño para utilizar en distintas plataformas, y el segundo una representación de cualquier tipo de activo digital, desde imágenes o música hasta un diseño de una prenda de lujo. En las siguientes imágenes observamos esta diferencia.

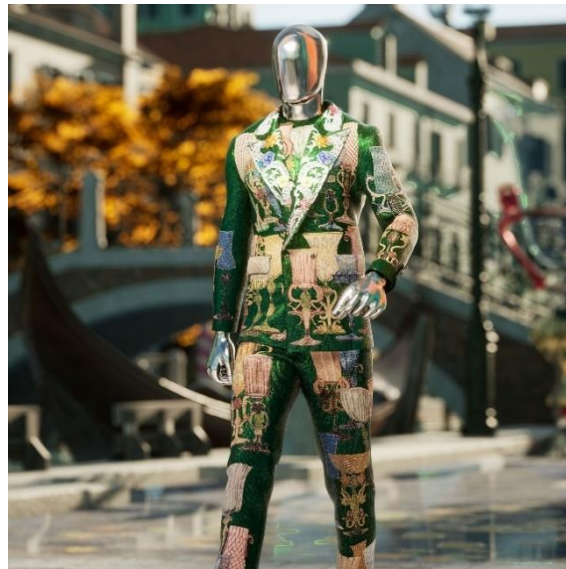
Los siguientes NFT, vendidos por Dolce & Gabanna (6 millones de dólares) y Gucci (25.000 dólares), nos muestran cómo estos certificados digitales pueden ser de cualquier tipo. Gucci creó un cortometraje de 4 minutos, mientras que Dolce & Gabanna lanzó la colección “*Collezione Genesi*” formada por nueve piezas: cuatro NFT exclusivamente digitales y cinco en combinación con prendas físicas (Sinclair, 2022).

*Ilustración 12. NFT Gucci*



Fuente: Revista L'Officiel, enero de 2022

*Ilustración 13. NFT Dolce & Gabanna*



Fuente: Nft Now, octubre de 2021

Por último, vemos un ejemplo de cómo la marca H&M lanzó una colección de tres piezas con “materiales imposibles” a modo de sorteo. A los ganadores se les ajustaron las

prendas en función de su cuerpo y recibieron los diseños digitales que podrían usar en sus redes sociales (Martinez, 2022).

*Ilustración 14. Moda digital H&M*



Fuente: Revista Fashion United, enero de 2022

### *Soluciones digitales de venta sostenible*

La Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), declaró la industria de la moda como la segunda más contaminante del mundo. Actualmente, el sector textil es uno de los motores principales de la economía mundial, y este hecho tiene como consecuencia un extremo impacto medioambiental. Como resultado, en los últimos años se está desarrollando en la sociedad una concienciación ecológica mediante la cual se crea un interés, cada vez mayor, por marcas que ayudan a frenar la contaminación del planeta. Como se menciona en un artículo de (Cardona Bedoya y otros, 2017), este “*movimiento verde*” tiene por objetivo aportar valores de responsabilidad y salud a todos los ámbitos de la vida humana. Este movimiento no sólo es beneficioso para el medio ambiente, sino que genera beneficios también para las empresas y consumidores. Gracias a esta tendencia, los productos y servicios se reinventan logrando minimizar costes y aumentar ingresos a través de diversas prácticas. Además, no sólo es beneficiosa para la empresa, sino que se encuentra estrechamente ligada a los “objetivos de desarrollo sostenible” u “ODS” de la ONU<sup>10</sup> relacionados con el medioambiente.

---

<sup>10</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Como mencionan (Martínez-Barreiro, 2020) los consumidores son cada vez más conscientes de las consecuencias dañinas que ocasiona la fabricación de textiles. Por ello, se han interesado en soluciones destinadas a alargar el ciclo de vida de las prendas y, como resultado, reducir el impacto medioambiental: Venta de ropa de segunda mano o ropa *vintage*, producción de prendas hechas con materiales reciclados (*upcycled*) y procesos de economía circular. También, entre otras soluciones y en estrecha relación con el ámbito digital, encontramos las *Swaps parties online*. En el artículo de (Rey & Barreto, 2022), entendemos las *Swaps parties* como eventos en los cuales se ofrece la posibilidad de “*renovar tu armario*” reutilizando las prendas a través de un trueque, intercambiando las unas por las otras siempre y cuando estas se encuentren en perfecto estado. La realización de este trueque a través de plataformas online posibilita el acceso a un inmenso abanico de perfiles y multiplica la eficacia de su función.

El *fast-fashion* abre debates en la sociedad a causa de la dudosa responsabilidad social y ambiental que implica. Como hace alusión (Carrillo, 2018), la disconformidad frente a este modelo derivó en la creación del término *slow-fashion*, centrado en la calidad y los hábitos de consumo responsables con los trabajadores y el medio ambiente. En relación con este concepto, el *made-to-order* o la moda hecha por encargo se presenta como una alternativa de consumo que precisa de *stock*, fabricando exclusivamente en función de los productos previamente demandados por el cliente. En este modelo, la marca y sus prendas se adaptan a cada consumidor, y no a la inversa. Según indica (Philips, 2020), se trata de uno de los principales modelos implementados en los últimos años por las marcas a nivel mundial, especialmente las más modernas y de menor tamaño. Este enfoque de producción ha sido tradicionalmente asociado al lujo, y utilizado con las prendas más especiales de manera constante a lo largo de la historia. Sin embargo, hoy en día se beneficia de las ventajas que brinda el universo digital, intensificando su accesibilidad.

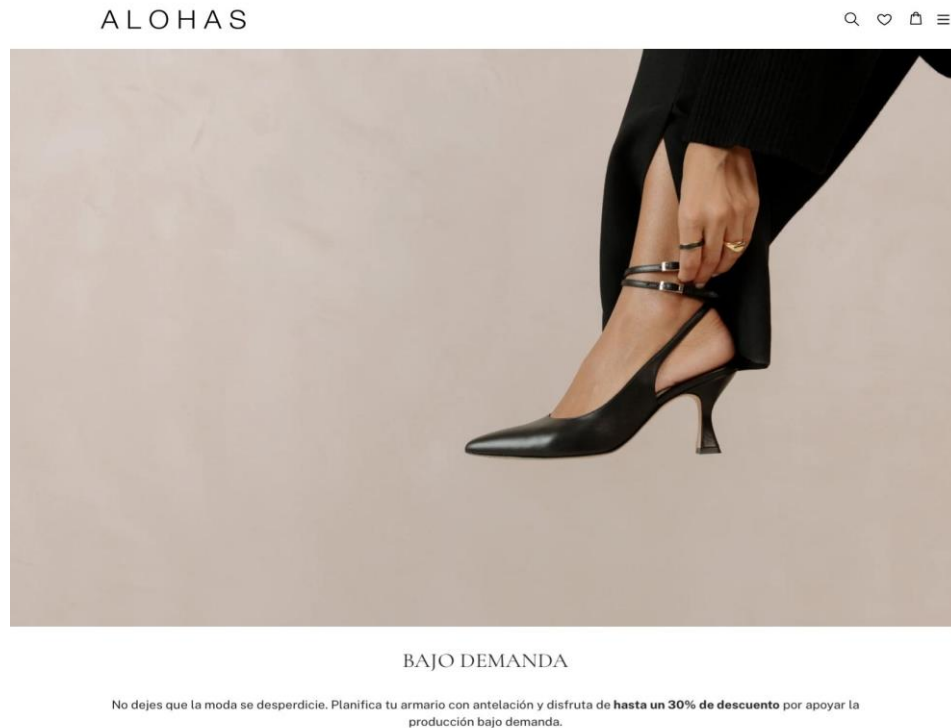
El objetivo de la venta de prendas por encargo es reducir el desperdicio que acarrea la sobreproducción en masa, asimismo, establece ventajas entre las que encontramos: Productos en ocasiones personalizados a gusto de cada usuario, aumento del margen en los precios y reducción de gastos por almacenaje y *stock* sobrante. Existen firmas creadas exclusivamente bajo este modelo, o firmas que lo incorporan como una opción dentro de su propio modelo. Con respecto a esta segunda opción, destacamos la marca española Alohas<sup>11</sup>, la cual integra el *made-to-order* a través de la presentación de colecciones

---

<sup>11</sup> <https://www.alohas.io/es/collections/pre-order>

semanales de productos bajo demanda que cuentan con un 30% de descuento durante dos semanas, y más tarde se incorporan a su *stock* habitual.

Ilustración 15. Pedidos bajo demanda Alohas



Fuente: Página web Alohas

### 3.2.4 Experiencia omnicanal

En el mercado actual, la estrategia multicanal, que integra varios canales de venta por separado, ya no es suficiente para satisfacer las demandas de los consumidores. La globalización y la competencia internacional han aumentado la presión sobre las marcas para ofrecer una experiencia de compra integrada y sin interrupciones a través de múltiples canales. Por ello, es crucial que las empresas adopten un enfoque omnicanal para mantenerse relevantes. La diferencia entre un concepto y otro se basa en que en la experiencia omnicanal, el usuario debe tener una experiencia unificada sin disparidades a través de los distintos medios, sea cual sea el que utilice.

(Lopez Lopez y otros, 2020) describen como la estrategia omnicanal brinda a los consumidores una experiencia ininterrumpida a través de todos los canales existentes, físicos o digitales. Esta experiencia continua debe aportar un punto de vista uniforme y global de la marca, a través de un proceso de compra en el cual todas sus etapas estén sincronizadas y en concordancia. Una de sus peculiaridades es que, como consecuencia, los canales que integra pueden usarse en múltiples combinaciones. (Flavian y otros, 2020)



muestran cómo el comportamiento de los consumidores a través de la omnicanalidad se refleja en dos prácticas principales: En primer lugar, el “*webrooming*” cuyo significado es la búsqueda de información o inspiración de manera *online* para finalmente realizar la compra de manera *offline*; La segunda práctica, se trata del “*showrooming*” o la búsqueda y examinación del producto físicamente, para proceder a su compra mediante el canal *online*. Cada consumidor tiene una estrategia de compra de preferencia, sin embargo, generalmente el canal *online* se destina a informarse y comparar opciones, y la tienda física para realizar la compra definitiva.

Como menciona (Yabar, 2022), actualmente no tiene sentido discernir entre el ámbito “*online*” y “*offline*”. Los canales físicos y digitales coexisten y se acoplan en el escenario omnicanal. La principal unión de ambos canales en el sector de la moda se da principalmente en lo que denominamos las tiendas “*conectadas*” o “*phydigital*”, una evolución de las tiendas físicas tradicionales.

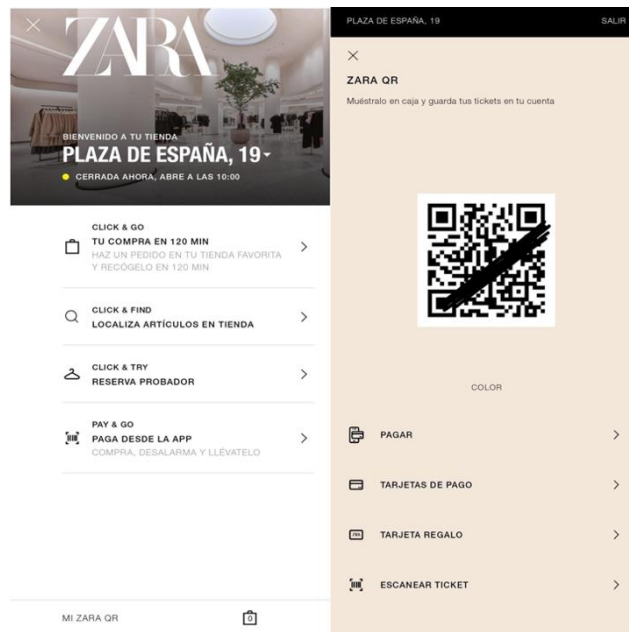
(McKinsey & Company, 2022) nos presentan diversas características y estrategias que se están implementando en estas tiendas a través de *The state of fashion Technology Report 2022*. Por medio de este informe nos muestran las principales razones por las que dichos consumidores se decantan por comprar o no en tienda física, mediante un estudio que realizó Mckinsey en 2020 a los consumidores europeos. Por un lado, entre un 50% y un 60% de las personas afirmaron que el factor que los impulsaba a acudir al formato físico era la posibilidad de tocar y ver el producto en persona, así como la inmediatez de adquirirlo. Por otro lado, un 50% de los encuestados destacaron el exceso de tiempo que requiere el canal *offline* para justificar su preferencia por la compra a través de internet. Asimismo, se estimó que, tras la pandemia, en 2021, el porcentaje de compras *online* descendería 3 puntos. Esta encuesta muestra una clara oportunidad por parte de las empresas para adaptarse y la necesidad de creación de un nuevo concepto de tienda.

Las tiendas digitalizadas presentan su omnicanalidad mediante varios aspectos e innovaciones. Generalmente encontramos que el *fast-fashion* es el sector que más transformaciones digitales y omnicanalidad está incorporando en sus tiendas físicas, uno de los mejores ejemplos actualmente es el grupo Inditex. Inicialmente, Zara comenzó integrando sus tiendas físicas y online a través de la opción “comprobar disponibilidad en tienda”, y poco a poco ha ido evolucionando hacia una experiencia de compra en la que nos presenta un “modo tienda” en la *app*. En este “modo tienda” se indica la tienda en la que el cliente se encuentra, o la que desea consultar, y la aplicación proporciona información relevante acerca de ella: horario, colecciones de las que dispone, etc. Sin

embargo, la verdadera experiencia omnicanal se refleja en el resto de las funcionalidades con las que cuenta en algunas de sus tiendas, entre las cuales encontramos:

- Servicio *“Click&Go”*: ofrece la posibilidad de hacer un pedido en una tienda física determinada a través de la *app*, e ir a recoger el pedido media hora después de haber realizado la compra, evitando el proceso presencial de buscar la prenda en la tienda y hacer la cola.
- Servicio *“Click&Find”*: con este servicio, mediante una tecnología de identificación por radiofrecuencia, se accede a un plano a través del cual es posible consultar la ubicación de un producto específico dentro de la propia tienda.
- Servicio *“Click&Try”*: se trata de un servicio de reserva de probadores para evitar largas esperas o aglomeraciones, notificando al cliente su turno una vez llegue.
- *“E-Ticket”*: Opción de ticket electrónico como sustitución al tradicional papel. Mediante nuestro usuario en la *app* accedemos a él, y nos permite ver el historial de compras o devoluciones en conjunto con nuestras compras *online*.
- *“Pay&Go”*: Con esta función, Zara invita al consumidor a pagar la prenda en tienda física desde su propio teléfono, escaneando el código de barras con la cámara y procediendo a una zona de desalarmado para poder completar la compra sin necesidad de pasar por caja.
- Recogida de pedidos y devoluciones en puntos específicos de la tienda de manera automática con el *“Zara ID”* que cada usuario tiene en la *app*.

Ilustración 16. Servicios app Zara



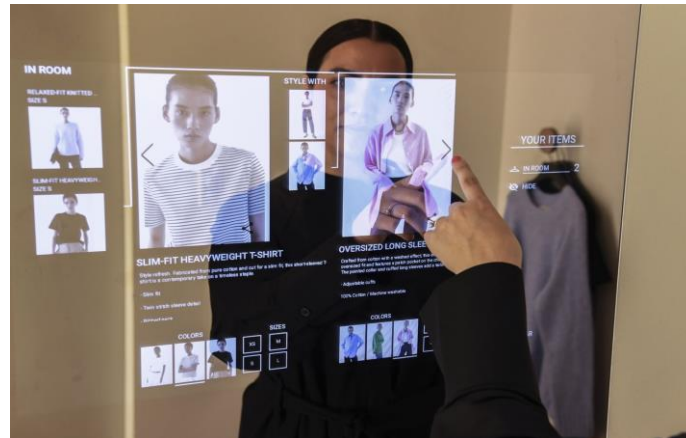
Fuente: app Zara

Esta clase de servicios son una de las mayores innovaciones que presentan las marcas del sector de la moda y que permiten una experiencia nunca antes posible. Sin embargo, la integración de los canales a través de la conexión *app*-tienda física no es el único tipo de transformación en el entorno *offline*. Las tiendas están comenzando a brindar una experiencia de cliente diferenciada a través de multitud de tecnologías y procesos automatizados. Según (Hughes, 2022), algunas ideas que las marcas consideraron relevantes para llevar a cabo esta transformación en la “feria de tecnología para el comercio minorista EuroCIS”, son:

- Etiquetas inteligentes: proporcionarán ventajas con respecto a la organización y disponibilidad de inventario, mejores sistemas de seguridad, fácil acceso a información e historial del producto para los clientes y la posibilidad de crear una conexión con otros servicios como los probadores digitalizados.
- Robots: ayudarán a los dependientes en tareas como la gestión de inventario o indicar donde se encuentra un producto al cliente, entre otras funciones.
- Espejos inteligentes: reconocen los productos que el consumidor ha escogido y le muestra otros que lo complementan, así como otros *looks*, pudiendo comprobar la disponibilidad de las prendas en todo momento sin necesidad de entrar y salir del probador. Este tipo de espejos cuentan también con funciones como la grabación de un video para observar el artículo desde todos los ángulos.

- Registro de personas: sensores que permitirán conocer datos relacionados con el comportamiento, como, por ejemplo: el recorrido que realiza el consumidor por la tienda, la cantidad de personas que hay, el número de conversiones o el tiempo que permanece un cliente en determinada zona.

Ilustración 17. Espejos inteligentes en probadores de la tienda Cos en Beverly Hills



Fuente: Fashion Network, mayo 2022

No obstante, estos no son los únicos cambios que se están ofreciendo o tratando de ofrecer. Existen tecnologías que pretenden facilitar la compra *offline* aportando diversas ventajas, entre ellas podemos encontrar ejemplos como: *Software* de escaneo de emociones, soluciones innovadoras de pago, probadores de realidad aumentada, pantallas interactivas...

Todos estos servicios o estrategias son sumamente recientes y aún tienen gran margen de mejora. Sin embargo, ya existen gran cantidad de tiendas de diversas marcas que incorporan estas tecnologías. Algunos ejemplos que encontramos actualmente en España son: la marca Lefties, con una de las tiendas en España que más novedades digitales ofrece al consumidor, en la que se aplican soluciones de pago novedosas y multitud de servicios y soluciones absolutamente automatizados; O las nuevas tiendas físicas de Zara, que cuentan con todos los servicios anteriormente mencionados.

*Ilustración 18. Tienda física Lefties digitalizada*



Fuente: Periódico El Español, septiembre de 2022

*Ilustración 19. Tienda física Zara digitalizada*



Fuente: Koax Magazine

## 4. ANÁLISIS COMPARADO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR DEL LUJO Y EL *FAST-FASHION*

A continuación, se procederá a explicar las ocho variables que se van a considerar para medir el nivel de transformación digital en las empresas pertenecientes al sector de la moda de lujo, realizando una comparación con las empresas del sector *fast-fashion*. Las variables para llevar a cabo la investigación han sido elegidas y pensadas para reflejar las diferencias de un sector a otro, basándose en los puntos sobre la transformación digital redactados a lo largo de este trabajo. Es preciso recordar que existe una ligera subjetividad respecto a la medición de algunos datos, debido a la naturaleza cualitativa de esta investigación. Sin embargo, para lograr una mayor fiabilidad y validez de los resultados, detallaremos la definición de cada una de las variables enfatizando los criterios y elementos que se considerarán para su análisis.

1. Presencia y actividad en redes sociales: Nivel de presencia en las redes de Instagram, Facebook, TikTok, Pinterest, Youtube y Twitter. Teniendo en cuenta si existe constancia en la creación de contenidos y en las interacciones.
  - Alto: Presencia y actividad en 5 de ellas o más.
  - Medio: Presencia y actividad en 3 o 4 de ellas.
  - Bajo: Presencia y actividad en 2 de ellas o menos.

En caso de existir una cuenta oficial en una red social en la que no hay creación de contenido en el último mes como máximo, no se marcará esa red social como activa.

2. Servicios de personalización o producción personalizada a través de la web o *app*: La marca ofrece la posibilidad de personalizar o customizar algunos de sus productos, o apuesta por la co-creación de prendas apoyándose en los consumidores a través de canales *online*.
  - Sí: Se ofrecen los productos o servicios mencionados.
  - No actualmente: Se han ofrecido alguno de los productos o servicios mencionados, pero actualmente no se ofrecen.
  - No: No se ofrecen los productos o servicios mencionados.
3. Uso de soluciones digitales sostenibles: La marca ofrece alguna de las soluciones redactadas en el apartado “soluciones digitales de venta sostenible”, como por

ejemplo la producción bajo demanda o plataformas de venta de sus productos de segunda mano.

- Sí: Se ofrece alguna de las soluciones redactadas.
  - No actualmente: Se han ofrecido alguna de las soluciones redactadas, pero actualmente no se ofrecen.
  - No: No se ofrece ninguna de las soluciones redactadas.
4. Formas/Canales de comunicación digitales y alternativos: La marca se comunica con sus clientes o consumidores a través de canales *online* (diferentes a redes sociales o *email*). Algunos ejemplos son: podcast, clubs en los que se muestran colecciones exclusivas, eventos digitales...
- Sí: Existen canales digitales alternativos.
  - No actualmente: Han existido canales digitales alternativos, pero actualmente no existen.
  - No: No existen canales digitales alternativos.
5. Nivel de omnicanalidad: El cliente tiene una experiencia integrada y unificada con la marca a través de los diferentes canales: existe una conexión entre la *app* y la tienda física, las redes están conectadas con la tienda online, etc.
- Muy alto: Integración muy alta de los canales *online* y *offline*.
  - Alto: Alta integración de los canales *online* y *offline*.
  - Medio: Integración media de los canales *online* y *offline*.
  - Bajo: Baja integración de los canales *online* y *offline*.

Destacamos que esta variable presenta un desafío debido a la dificultad, y cierta subjetividad, que implica la medición de la omnicanalidad en una marca. Por lo tanto, se realizará un análisis minucioso a través de todos los canales de los que dispone la firma y se determinará el nivel en función de la propia experiencia como cliente.

6. Tienda física con avances tecnológicos: Las tiendas físicas de la firma disponen de dispositivos o herramientas tecnológicas que permiten automatizar procesos de compra o facilitar servicios al cliente. A través por ejemplo de: probadores inteligentes, autoservicio de cobro, automatización de recogida de pedidos, etc.
- Sí: Existen tiendas físicas que disponen de avances tecnológicos.

- No: No existen tiendas físicas que disponen de avances tecnológicos.

Es importante tener en cuenta que esta variable se refiere específicamente a la innovación tecnológica, no a tecnologías ya utilizadas o establecidas comúnmente en el mercado.

7. Presencia en el metaverso: Existe o ha existido una presencia de la marca en el metaverso a través de cualquier medio, desde eventos hasta videojuegos.

- Sí: Existe presencia en el metaverso.
- No: No existe presencia en el metaverso.

8. Oferta de productos digitales: Los consumidores pueden encontrar una oferta de productos digitales, considerando como tales a cualquiera de los tipos descritos en el apartado “Nuevos productos digitales”, como moda digital o NFTs.

- Sí: La marca ha creado productos digitales
- No: La marca no ha creado productos digitales

Si hay evidencia de que ha existido al menos un producto de este tipo, se le atribuirá en indicador “Sí”.

La evaluación y el análisis de los factores que componen las variables previamente descritas, servirán como criterio para alcanzar el objetivo planteado en la investigación. Como ya hemos mencionado, este objetivo es medir el nivel de transformación digital del sector del lujo, a través de un análisis enfocado en la moda.

Para proceder a la investigación, se crearán dos tablas que dividirán el sector del lujo y el sector del *fast-fashion*. En cada una de ellas, se analizarán tres marcas o firmas de moda mundialmente conocidas y que representarán a ambos sectores:

- En el sector de la moda de lujo, analizaremos: Gucci, Luis Vuitton y Chanel.
- Con respecto al *fast-fashion*, se analizarán: Zara, Mango y H&M.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en las tablas comparativas que se encuentran en las dos páginas siguientes.



Tabla 2. Investigación marcas de lujo

VARIABLES EN MARCAS DE LUJO	GUCCI	LUIS VUITTON	CHANEL
1. Presencia y actividad en redes sociales	Alto	Alto	Medio
2. Servicios de personalización o producción personalizada a través de la web o app	Sí	Sí	No
3. Uso de soluciones digitales sostenibles	No	No	No
4. Formas/Canales de comunicación digitales y alternativos	Sí	Sí	Sí
5. Nivel de omnicanalidad	Muy alto	Alto	Medio
6. Tienda física con innovación tecnológica automatizada	No	No	No
7. Presencia en el metaverso	Sí	Sí	Sí
8. Venta de productos digitales	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de redes sociales, página web y *app* de: Gucci, Luis Vuitton y Chanel

Tabla 3. Investigación marcas fast-fashion

VARIABLES EN MARCAS FAST-FASHION	ZARA	MANGO	H&M
1. Presencia y actividad en redes sociales	Alto	Alto	Alto
2. Servicios de personalización o producción personalizada a través de la web o <i>app</i>	Sí	No actualmente	No actualmente
3. Uso de soluciones digitales sostenibles	No	No	No
4. Formas/Canales de comunicación digitales y alternativos	Sí	Sí	Sí
5. Nivel de omnicanalidad	Muy alto	Muy Alto	Alto
6. Tienda física con innovación tecnológica automatizada	Sí	Sí	No
7. Presencia en el metaverso	Sí	Sí	Sí
8. Venta de productos digitales	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de redes sociales, página web y *app* de: Gucci, Luis Vuitton y Chanel

En esta investigación se han presentado los resultados respecto a las ocho variables escogidas. Una vez se han analizado estas cuestiones, hemos identificado varios aspectos que nos ayudan a comprender la posición de las marcas del sector del lujo en cuanto a la transformación digital y su adaptación a la misma. En las siguientes líneas, se presentarán las conclusiones, ideas y recomendaciones basadas en ambas tablas comparativas. A su vez, con la información obtenida se pretenderá servir de ayuda para identificar debilidades o fortalezas digitales en las firmas de lujo.

En primer lugar, observamos como pese a haber diferencias entre un sector y otro, el nivel de transformación digital depende en mayor medida de la estrategia de cada marca que del sector al que pertenece. Por ello, las tres marcas analizadas en cada sector indican más su propio nivel de transformación digital que el de la totalidad del sector al que representan. No obstante, observamos que existe una mayor transformación digital a rasgos generales en el sector del *fast-fashion*, pese a que el sector del lujo destaca en determinados ámbitos.

Existen variables relativamente comunes o similares en ambos sectores. Observamos cómo la presencia y actividad en las redes sociales seleccionadas es un aspecto que se cumple independientemente del sector o marca. Es cierto que existe una carencia por parte de Chanel en dos de sus redes, y por ello se le atribuye un nivel “medio”. Para observar exactamente cuáles son las redes inexistentes o inactivas en cada marca, se proporciona la siguiente tabla:

Tabla 4. Investigación presencia y actividad en redes sociales

PRESENCIA Y ACTIVIDAD	Twitter	Instagram	Facebook	Pinterest	Youtube	TikTok
Gucci	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Luis Vuitton	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chanel	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Zara	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mango	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
H&M	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, Youtube y TikTok.

A través de esta tabla, hemos adquirido los datos necesarios para completar la investigación de la primera variable dedicada a redes sociales. Como se puede apreciar, las redes en las cuales Chanel recibe un “no” son Twitter y TikTok. En este caso, se podría indicar que existe cierta reticencia de las marcas más tradicionales a la actividad en determinadas redes. No obstante, los datos indican que no es un rasgo característico de las firmas de lujo actualmente, pese a haber podido serlo en un pasado.

Por otro lado, destacamos otra de las variables que comparten el lujo y el *fast-fashion*: los servicios de personalización o de producción personalizada; La demanda de los consumidores de una experiencia personalizada, el avance tecnológico y el aumento de la competencia son factores que han actuado como propulsores de esta tendencia, que ha estado tradicionalmente asociada al lujo por su propia naturaleza exclusiva.

Mediante la tercera variable se extrae como conclusión que, aún encontrándonos en una época profundamente marcada por la responsabilidad medioambiental, la venta de moda a través de soluciones digitales sostenibles no pertenece en mayor medida a ninguno de ambos sectores. Dicha variable es propia de marcas específicas, usualmente de menor tamaño, que tienen un claro objetivo principal de reducir el impacto ecológico. La transformación digital aumenta la posibilidad de crear nuevas soluciones, y permite a esta clase de empresas lograr sus objetivos. Sin embargo, sin la existencia de un objetivo general relacionado con la sostenibilidad, los datos no varían del lujo al *fast-fashion*.

Teniendo en cuenta lo previamente mencionado, destacamos una gran diferencia en cuanto a la sexta variable: “Tienda física con innovación tecnológica automatizada”; El sector del lujo aún se encuentra muy distante de este modelo de tiendas digitalizadas con servicios automatizados para el cliente. En contraposición, estas tiendas *phydigital* se encuentran en pleno auge en el sector del *fast-fashion*, como se ha mostrado más en profundidad a lo largo de este trabajo.

Otro resultado que varía en función del sector analizado es la octava variable, relacionada con la venta de productos digitales. Como se detalla en el desarrollo de las variables, anterior a la realización de las tablas comparativas, consideramos productos digitales a cualquiera de los tipos descritos en el apartado correspondiente: como la moda digital o los NFT; En ambas tablas, Chanel es la única marca que no ofrece estos productos. Sin embargo, pese a ofrecer moda digital, no todas las firmas restantes han creado NFTs. En este aspecto el sector del lujo destaca por tener una oferta notablemente superior al *fast-fashion*, diferencia especialmente relacionada con las semanas de la moda en el metaverso.

La oferta de moda digital y la presencia en el metaverso están estrechamente relacionadas. Todas las empresas analizadas en la variable número siete se encuentran ya en el metaverso. Estos datos nos dan a entender que el metaverso es un canal que, aun siendo relativamente novedoso, ha sido aceptado por marcas de todo tipo.

En última instancia, es importante la mención de las variables cuatro y cinco, las cuales representan los canales alternativos y el nivel de omnicanalidad, respectivamente. Actualmente las tres marcas de cada sector cuentan con canales digitales innovadores, especialmente los *podcasts*. En cuanto al nivel de omnicanalidad, se refleja una ligera ventaja por parte de las marcas *fast-fashion* cuyo desarrollo de tiendas físicas digitalizadas vinculadas con la *app*, entre otros factores, denota una mayor integración entre sus canales físicos y digitales.

## 5. CONCLUSIONES

La transformación digital del sector del lujo se estudia y analiza en este trabajo a través de la experiencia del cliente en el sector de la moda de lujo. Actualmente, dicho sector se encuentra en un periodo de adaptación relativamente avanzado, pese a mostrar cierta resistencia en determinados aspectos.

A raíz de los temas tratados en el capítulo de la transformación digital, se desarrollan multitud de estrategias, canales y productos digitales que suponen una verdadera revolución en el mercado actual. Se han identificado determinadas limitaciones que se presentan a continuación: En primer lugar, la subjetividad inherente al concepto del lujo ha dificultado la indagación en el mismo, lo que ha requerido delimitar descripciones de los autores citados; En relación con la transformación digital, el análisis de conceptos innovadores en plena evolución ha supuesto un desafío a la hora de recopilar información. La búsqueda de estudios o datos de rigor se ha visto afectada por la volatilidad del área digital, precisando de la información más actualizada posible.

Mediante la investigación llevada a cabo, obtenemos una serie de factores diferenciadores entre las marcas de lujo y *fast-fashion*. Concretamente, la mayor diferencia entre ambos sectores se encuentra en la incipiente adopción de las tiendas físicas digitalizadas. Es posible que esta disimilitud tenga origen en la propia naturaleza del lujo, que brinda una experiencia caracterizada por un trato humano y personalizado, el cual se puede ver limitado por los servicios automatizados u otras tecnologías.

Se concluye que, el nivel de transformación digital de las marcas de lujo depende en mayor medida de su propia estrategia, que de su condición como parte de dicho sector. Bien es cierto, como se ha explicado, que es necesaria una selección de los canales o las estrategias adecuadas para ofrecer una experiencia diferenciada. No obstante, marcas como Gucci evidencian la absoluta capacidad del lujo para adaptarse a los cambios digitales, manteniendo la posición que le corresponde y ofreciendo una experiencia exclusiva al cliente.

La transformación digital se trata de un proceso cambiante y en pleno desarrollo que precisa de un enfoque personalizado para cada marca, evaluando minuciosamente la concordancia y el impacto que cada innovación puede tener en ella. Adaptar este proceso al sector del lujo requiere de un delicado equilibrio que tenga presente la problemática que puede surgir ante una digitalización extrema en la experiencia del cliente. Al aumentar la digitalización en las áreas adecuadas, las marcas de lujo obtendrán las ventajas propias de la misma, al tiempo que mantendrán su condición y estatus.

El presente trabajo ha precisado de un enfoque ligeramente limitado, como se explica a lo largo de la introducción. Por ello, en vistas al futuro, se sugiere profundizar en el avance de varios factores: Conceptos como el metaverso o las tiendas *phydigital* no se encuentran consolidados aún, debido a su reciente creación o implementación. Sería de gran interés llevar a cabo una investigación exhaustiva con el objetivo de detallar la evolución de estos factores en el sector de la moda de lujo, retratando como se resuelve el “enfrentamiento” actual entre el lujo y determinadas experiencias digitales; Por otro lado, ampliar el alcance del estudio realizado a áreas como los procesos de producción o logística, permitiría obtener una visión más amplia y general de la transformación digital del sector del lujo.

Este trabajo ha permitido la comprensión de los temas tratados, aportando una visión más clara y detallada del panorama actual en el sector del lujo. Se espera que las reflexiones sean de utilidad y los resultados obtenidos sirvan como punto de partida para futuras investigaciones. Como reflexión final, se invita a las marcas a innovar, manteniendo su esencia y ofreciendo sus propios servicios exclusivos mediante la combinación de canales físicos y digitales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahlgren, M. (14 de febrero de 2023). *Más de 40 estadísticas, hechos y tendencias de instagram para 2023*. Website Rating: <https://www.websiterating.com/es/research/instagram-statistics/>
- Antevenio. (23 de marzo de 2022). *10 influencers para marcas de lujo que debes fichar para tu estrategia de influencer marketing*. Antevenio: <https://www.antevenio.com/blog/2022/03/influencers-para-marcas-de-lujo/>
- Arce Media. (2022). *Índice Inversión Publicitaria, Primer trimestre 2022*. Arce Media: [http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2022/04/i2p\\_2022\\_01-1-1-1.pdf](http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2022/04/i2p_2022_01-1-1-1.pdf)
- Bain & Co. (21 de Noviembre de 2011). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-autumn-2011/>
- Baydas, A., Bayat, M., & Emin Yasar, M. (2019). An Empirical Research on the Determination of Consumer Perceptions Related to Mobile Marketing Applications. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 9(2), 370-404. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3596100>
- Bernad, A. (13 de noviembre de 2015). Las gafas 'Dior So Real', ahora personalizables. *Harpers Baazar*. Harpers Baazar: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a215589/mydiorsoreal-dior-linea-customizable/>
- Braudel, F. (1984). *Civilización material, economía y capitalismo*. 232-236.
- Burkack, O., Deichmann, J., Hepp, D., & Mühlreiter, B. (2020). *A blueprint for successful digital transformations for automotive suppliers*. McKinsey digital. McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-successful-digital-transformations-for-automotive-suppliers>
- Campuzano, S. (2003). *El universo del lujo. Una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. Madrid: McGrawHill.
- Canterla, C. (1993). De la Ilustración al Romanticismo. *Servicio de publicaciones de la universidad de Cádiz*, 175-178. <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/34741/La%20imagen%20de%20las%20mujeres%20en%20la%20polemica%20sobre%20el%20lujo%20s%20XVIII.pdf?sequence=1>



- Cardona Bedoya, J., Riaño Cuevas, D., & Vaca Gonzalez, Y. (2017). Marketing y consumidor green. Aplicación de la Matriz Mic Mac para el análisis de tendencias. *Luciérnaga. Revista Científica*, 12-23.
- Carrillo, K. (2018). Moda Sustentable. *LOGIIN Investigación Científica y Tecnológica*. LOGIIN Investigación Científica y Tecnológica: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/1663>
- Castelló Martínez, A., & Plaza Chica, S. (2022). Contenidos de marca dirigidos a la generación Z en el sector de la moda de lujo: Gucci y el metaverso. *Communication Papers*, 11(23), 96-111. [https://doi.org/10.33115/udg\\_bib/cp.v11i23.22826](https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v11i23.22826)
- Comisión Europea. (2022). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales*. DESI: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_OBSAE/Posicionamiento-Internacional/Comision\\_Europea\\_OBSAE/Indice-de-Economia-y-Sociedad-Digital-DESI-.html#.Y\\_TuTS8ryL0](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_OBSAE/Posicionamiento-Internacional/Comision_Europea_OBSAE/Indice-de-Economia-y-Sociedad-Digital-DESI-.html#.Y_TuTS8ryL0)
- Crespo Pereira, V., Sanchez Amboage, E., & Membiela, M. (2022). Estrategias de comunicación y marketing de marcas de lujo y fast fashion durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Cultura*, 123.134.
- D'Arpizio, C., Levato, F., & Gault, C. (2021). *From Surging Recovery to Elegant Advance: The Evolving Future of Luxury*. Bain & Company. [https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain\\_digest\\_from\\_surging\\_recovery\\_to\\_elegant\\_advance\\_the\\_evolving\\_future\\_of\\_luxury.pdf](https://www.bain.com/globalassets/noindex/2021/bain_digest_from_surging_recovery_to_elegant_advance_the_evolving_future_of_luxury.pdf)
- Díaz, M. P. (7 de enero de 2021). *Cómo convertir WhatsApp en una herramienta de ventas: la fundadora de Laagam explica el potencial de los grupos privados, origen del 20% de su facturación total*. Business Insider: <https://www.businessinsider.es/como-convertir-whatsapp-herramienta-ventas-caso-laagam-766977>
- Díez, F. (2000). La apología ilustrada del lujo en España. Sobre la configuración del hombre consumidor.
- Flavian, C., Gurrea, R., & Orus, C. (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Fresquet, C. (2022). El marketing de influencia en las redes sociales. *Universitat Politècnica de Valencia*. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/185539/Fresquet%20-%20EL%20MARKETING%20DE%20INFLUENCIA%20EN%20LAS%20REDES%20SOCIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García-Allen, J. (30 de mayo de 2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

- Girón, M. E. (19 de noviembre de 2019). *Lujo personalizado, ¿qué tiene de nuevo?* Forbes: <https://www.forbes.com.mx/lujo-personalizado-que-tiene-de-nuevo/>
- Gómez, B. (2017). *El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa*. La Rioja. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiquOexj6f9AhUMVaQEHVyeDAQQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdiagonal.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6529430.pdf&usg=AOvVaw2za97UIOtQ4WfQ2Bfhqpyj>
- González, M. (13 de diciembre de 2019). *El co-diseño de Moda...¿compras o diseñas?* Escuela Superior de Diseño de Barcelona: <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenomoda/el-co-diseno-de-modacompras-o-disenas>
- Grillo, M. (07 de Noviembre de 2022). Fashion and Metaverse: an expository study on the first MVTW. *Visual Review. International Visual Culture Review*, 10(2), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3588>
- Gucci. (2023). [https://www.gucci.com/es/es/pr/men/ready-to-wear-for-men/t-shirts-and-polo-shirts-for-men/t-shirts-for-men/linen-v-neck-t-shirt-with-double-g-p-645269XJC6N9692?gclid=CjwKCAjwy\\_aUBhACEiwA2IHHQE8qwn71PXYgpyXnHfkXs9eL0uazZsv6-6BGJBmaviZBn2X6wxn8rhoCCelQAvD\\_B](https://www.gucci.com/es/es/pr/men/ready-to-wear-for-men/t-shirts-and-polo-shirts-for-men/t-shirts-for-men/linen-v-neck-t-shirt-with-double-g-p-645269XJC6N9692?gclid=CjwKCAjwy_aUBhACEiwA2IHHQE8qwn71PXYgpyXnHfkXs9eL0uazZsv6-6BGJBmaviZBn2X6wxn8rhoCCelQAvD_B)
- Guerrero Navarro, D., Cristofol Rodriguez, C., & Gutierrez Ortega, P. (9 de febrero de 2022). La evolución de la relación entre marcas e influencers españolas de moda tras la pandemia. *Seeci*, 11-12. Seeci: <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/754>
- Guerrero-Navarro, D., Cristofol-Rodriguez, C., & Gutierrez-Ortega, P. (25 de enero de 2022). La evolución de la relación entre marcas e influencers españolas de moda tras la pandemia. *Revista de Comunicación de la SEECI*(55), 1-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e754>
- Gutierrez, L. C. (2019). *Análisis de la evolución y el uso del social media como estrategia de marketing digital. Marketing de influencers*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/104738/TFG%20ANÁLISIS%20DE%20LA%20EVOLUCIÓN%20Y%20EL%20USO%20DE%20SOCIAL%20MEDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, L. (18 de Julio de 2017). *¿Qué es el Marketing de influencia? ¿Cómo se puede usar para aumentar ventas?* Digimind: <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/marketing-de-influencia-aumentar-ventas>

- Hudders, L., Pandelaere, M., & Vyncke, P. (2013). Consumer meaning making - the meaning of luxury brands in a democratised luxury world. *International Journal of Market Reserach*.
- Hughes, H. (12 de julio de 2022). *Cuatro tecnologías interesantes para el sector de la moda, según el EuroCIS*. Fashion United: <https://fashionunited.es/noticias/retail/cuatro-tecnologias-interesantes-para-el-sector-de-la-moda-segun-el-eurocis/2022071139023>
- IAB. (2022). *Estudio de redes sociales*. <https://iabspain.es/sin-acceso/?download-id=93567>
- Inverdardi, F. (20 de julio de 2018). Agua de lujo: hasta 80000 euros por botella. *InNaturale*. inNaturale: <https://www.innaturale.com/es/agua-de-lujo-hasta-80-000-euros-por-botella/>
- Irastorza, E. (21 de septiembre de 2018). *La democratización del lujo*. EAE Business School: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/la-democratizacion-del-lujo>
- Kemp, S. (26 de Enero de 2022). *Digital 2022: Global overview*. DataReportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- Lopez Lopez, I., Sicilia, M., & Fernandez-Sabiote, E. (2020). La distribución de artículos deportivos en España. Evaluación de la estrategia omnicanal del sector. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 1-16. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7479734>
- Lopez Lopez, M., Martin, L., & Martin, I. (31 de octubre de 2016). Hacia una teoría sobre el consumidor del lujo y su importancia socioeconómica en los mercados. *Opción*, 32(13), 609-637. Biblioteca Digital Repositorio Académico: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048483030.pdf>
- López, M. T. (2021). Tendencias e impacto de la inteligencia artificial en comunicación: cobotización, gig economy, co-creación y gobernanza. *Fonseca, Journal of Communication*(22). <https://doi.org/https://doi.org/10.14201/fjc-v22-25766>
- Martinez, J. (11 de Enero de 2022). H&M lanza su primera colección virtual. *Fashion United*. <https://fashionunited.es/noticias/moda/h-m-lanza-su-primera-coleccion-virtual/2022011137551>
- Martinez-Barreiro, A. (2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad Y Economía*(40). <https://doi.org/https://doi.org/10.25100/sye.v0i40.7934>
- McKinsey & Company. (2 de mayo de 2022). *The Business of Fashion & McKinsey & Company*. McKinsey: [https://cdn.businessoffashion.com/reports/The\\_State\\_of\\_Fashion\\_Special\\_Edition](https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_Special_Edition)

- \_Technology\_2022.pdf?int\_campaign=sof22\_040522&int\_content=v1&int\_medium=article\_embed\_asset&int\_source=onsite\_marketing
- Méndez, M. J. (27 de febrero de 2020). *https://www.vogue.es/moda/articulos/marcas-2020-colecciones-moda-diseno-instagram-stories*. Vogue España: <https://www.vogue.es/moda/articulos/marcas-2020-colecciones-moda-diseno-instagram-stories>
- Mendoza Bautista, B. F., Izquierdo Lozano, L. F., & Mendoza de los Santos, A. C. (27 de Marzo de 2022). Los NFT en el comercio electrónico y su impacto en el arte digital. *Revista De Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 6(16). <http://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/view/190>
- Mera Plaza, C., Cedeño Palacios, C., Mendoza Fernandez, V., & Moreira Choez, J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*. <https://revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p03.pdf>
- Navarro, G. M. (2016). *MARKETING Y COMUNICACIÓN DE MODA*. Madrid: ESIC.
- Ormaechea, L., & Sierra Sanchez. (2013). *Los atributos definitorios de una marca de lujo para los consumidores*. <https://core.ac.uk/pdf/41790947.pdf>
- Orús, A. (28 de noviembre de 2022). *Ranking de los principales mercados de bienes personales de lujo del mundo en función de los ingresos generados en 2021*. Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/598555/principales-mercados-de-bienes-personales-de-lujo-por-pais/>
- Otero-Gomez, M., & Giraldo-Perez, W. (18 de agosto de 2021). *Los consumidores y la co-creación de valor: el caso de una comunidad de marca virtual*. ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/354488857\\_Los\\_consumidores\\_y\\_la\\_co-creacion\\_de\\_valor\\_el\\_caso\\_de\\_una\\_comunidad\\_de\\_marca\\_virtual](https://www.researchgate.net/publication/354488857_Los_consumidores_y_la_co-creacion_de_valor_el_caso_de_una_comunidad_de_marca_virtual)
- Pacheco, J. (8 de Octubre de 2021). *Bien de Lujo*. Economía360: <https://www.economia360.org/bien-de-lujo/>
- Pérez Curiel, C., & Clavijo Ferreira, L. (Noviembre de 2017). Comunicación y Social Media en las Empresas de Moda. *Revista Prisma Social*(18), 226-258. <https://revistaprismasocial.es/article/view/1440/1663>
- Pérez Curiel, C., Velasco Molpeceres, A. M., & Sanz Marcos, P. (2020). *Revista de Comunicación*. Hacia un cambio en el sector de moda y lujo. Del dominio del influencer a la marca: Gucci, Loewe y Margiela: <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A15>
- Philips, N. (7 de agosto de 2020). *'Made to order': sobre cómo un puñado de firmas están reinventando la forma de producir moda*. Vogue Spain:

- <https://www.vogue.es/moda/articulos/marcas-made-to-measure-hechas-a-medida-moda-personalizada>
- Rey, P., & Barreto, R. (23 de agosto de 2022). *Swap party: la opción para renovar tu clóset de manera sustentable*. Vogue España: <https://www.vogue.mx/moda/articulo/swishing-parties-definicion-intercambio-de-ropa>
- Reyes Sarmiento, A. (4 de Noviembre de 2021). H&M lanza una colección de ropa virtual en el videojuego Animal Crossing. *Fashion United*. <https://fashionunited.es/noticias/moda/h-m-lanza-una-coleccion-de-ropa-virtual-en-el-videojuego-animal-crossing/2021110436996>
- Roldán, P. N. (13 de septiembre de 2021). *Lujo*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/lujo.html>
- Sanz-Marcos, P. (2017). *Soy marca: quiero trabajar con influencers*. <https://idus.us.es/handle/11441/69340>
- Scofield, M. (22 de Enero de 2022). Metaverso y moda: todo lo que debes saber, desde semanas de la moda virtuales a prendas de lujo NFT. *Harpers Bazaar*. <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/tendencias/a38817156/metaverso-que-es-moda-marcas-lujo-virtual/>
- Sicard, M.-C. (2007). *Lujo, mentiras y marketing ¿cómo funcionan las marcas de lujo?*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Sinclair, I. (29 de Enero de 2022). NFT y moda de lujo: una unión consciente. *L'Officiel*. <https://www.lofficiel.es/moda/nfts-luxury-fashion-colaboraciones-gucci-louis-vuitton>
- statista. (2022). *Global personal luxury goods industry - statistics & facts*. Statista: <https://www.statista.com/topics/1110/global-luxury-goods-industry/>
- Sucari Sucari, Y. V., Quispe Mamani, U., & Duran Ponce, G. S. (15 de Septiembre de 2022). Impactos del metaverso en la sociedad. *Waynarroque*, 2(4), 103-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.47190/rcsaw.v2i4.41>
- Taylor, E. (11 de diciembre de 2019). *El plátano de 120.000 dólares de la feria Art Basel de Miami, explicado*. Vogue España: <https://www.vogue.es/living/articulos/platano-pared-obra-feria-art-basel-miami-2019-aurizio-cattelan-precio>
- Thomson, C. (3 de octubre de 2019). *Top Marketing Trends For 2020*. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/10/03/top-marketing-trends-for-2020/>
- Townsend Valencia, J., & Figueroa Filian, J. (2022). *Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales*. Dialnet: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&ua>

- ct=8&ved=2ahUKEwjgu-  
Gfgqf9AhVli\_0HHbIJD\_cQFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.e  
s%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D8599484&usg=AOvVaw1c5F0dyrj\_DTlr7Y  
RXmZwp
- Truong, Y., Mccoll, R., & Kitchen, P. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands .
- Ullastres, J. A. (1996). Lujo y primera necesidad: definición y evolución en España . La Hacienda Pública ante la globalización económica.
- Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 113-137.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiUkleBgaf9AhUG8bsIHQzPAxEQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.unav.edu%2Findex.php%2Fempresa-y-humanismo%2Farticle%2Fdownload%2F38562%2F33944&usg=AOvVaw0mWMxIftFA2oHNRw0V7mcf>
- Vilches, V. (6 de abril de 2018). *Este año bate récord la lista Forbes, el lujo está de moda en la generación millennials*. Expansion.com:  
<https://www.expansion.com/fueradeserie/cultura/2018/04/06/5ac33add468aebf9098b45a5.html>
- Xie, J., & Youn, C. (2 de diciembre de 2020). *How the Luxury Fashion Brands Adjust to Deal with the COVID-19*. *International Journal of Costume and Fashion*.  
International Journal of Costume and Fashion:  
<https://ijcf.ksc.or.kr/xml/27495/27495.pdf>
- Yabar, J. (27 de abril de 2022). *Nuevo formato de tiendas “phygital”* . Blog Deusto:  
<https://blogs.deusto.es/tequieromarketing/nuevo-formato-de-tiendas-phygital/>