



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Trabajo de Fin de Grado

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

## Las marcas de moda de lujo y el reto de los millennial.

Presentado por:

***Diego Martínez Gómez***

Tutelado por:

***Javier Rodríguez Pinto***

*Valladolid, 19 de Julio de 2018*



## **RESUMEN**

La industria del lujo se caracteriza por tener un base de clientes estable que les ha permitido mantenerse durante la crisis económica. Estos clientes buscan la exclusividad y calidad en los productos que adquieren principalmente. En concreto, la moda de lujo es uno de los sectores más importantes y que más repercusión tienen dentro de esta industria. Actualmente se enfrenta al reto de atraer a las nuevas generaciones con éxito. Los compradores más jóvenes (generación millennial) están ganando relevancia y son el próximo objetivo de las marcas de moda de lujo. Al haber crecido rodeados de nuevas tecnologías, su comportamiento de compra difiere del de sus predecesores. En este trabajo se les estudiará más profundamente delimitando los retos que suponen para las marcas de moda de lujo y se analizarán casos en los que estas marcas han llevado a cabo estrategias exitosas para atraer su atención.

**Palabras clave:** moda de lujo, millennials, marcas, redes sociales.

## **ABSTRACT**

The luxury industry is known by having a stable customer base that has allowed them to maintain themselves during the economic crisis. These customers look for exclusivity and quality in the products they acquire mainly. Luxury fashion is one of the most important sectors and have the most impact within this industry. It is currently facing the challenge of attracting new generations with success. Younger buyers (millennial generation) are gaining relevance and are the next target of luxury fashion brands. Because they have grown up surrounded by new technologies, their buying behaviour differs from the one of their predecessors. In this paper, the will be studied more deeply, defining the challenges they mean for luxury fashion brands and analysing cases in which these brands have carried out successful strategies to attract their attention.

**Keywords:** luxury fashion, millennials, brands, social networks.

## ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	5
2. <b>Las industrias del lujo y la moda</b> .....	7
2.1. La industria del lujo .....	7
2.1.1. Características y consumidores .....	7
2.1.2. Marketing de lujo .....	11
2.2. Moda de lujo .....	14
3. <b>El público millennial.</b> .....	20
3.1. El consumidor millennial .....	20
3.2. El millennial y las nuevas tecnologías .....	21
3.2.1. Redes sociales .....	22
3.2.2. Comercio online .....	23
3.3. El millennial y la moda de lujo .....	25
4. <b>Casos de éxito</b> .....	28
4.1. Colaboración de Louis Vuitton con Supreme. ....	28
4.2. Colección de Selena Gómez para Coach. ....	31
4.3. DIOR y el fenómeno de M. G. Chiuri.....	34
5. <b>CONCLUSIONES</b> .....	38
6. <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.

Gráfico 1.1.....	11
Tabla 1.2.....	16
Tabla 1.3.....	17
Gráfico 1.4.....	18
Gráfico 2.1.....	22
Gráfico 2.2.....	24

## 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La industria del lujo siempre ha despertado un interés especial en el público por representar eso que es inalcanzable para muchos. Más en concreto la moda de lujo siempre ha gozado de una situación privilegiada al ser más mediática y marcar la forma de vestir y las tendencias del resto del mercado.

Pero durante los últimos años estas marcas de moda de lujo han visto como el panorama cambiaba a pasos agigantados: más competencia, nuevos canales de distribución, más alcance global, más tipos de clientes... Cada firma se ha adaptado a esta nueva situación de diferentes modos y por eso es tan importante el no perder la atención del público joven, dónde se encuentran gran cantidad de actuales y potenciales consumidores.

Estos consumidores jóvenes, también conocidos como millennials, han crecido en un entorno muy diferente a cualquier generación anterior, rodeados de nuevas tecnologías. Gracias a todos estos avances, el flujo de información es continuo, son consumidores críticos y buscan también diferenciarse.

El interés de este trabajo se centra en los retos a los que se enfrentan las marcas de moda de lujo frente a esta nueva generación, tan diferente a las anteriores. Para ello se contextualizará la industria del lujo y más en profundidad la moda de lujo y los problemas a los que se enfrenta en la actualidad y que son un impedimento a la hora de alcanzar sus objetivos.

Después se caracterizará a este consumidor millennial, sus hábitos y rasgos de personalidad que influirán en su comportamiento de compra. Además, se hará un estudio más en profundidad de su uso de las nuevas tecnologías, en concreto de la parte que más afecta a las empresas que sería la compra online y las redes sociales. Tras todo ello se delimitarán los retos que suponen estos nuevos consumidores para las grandes casas de moda de lujo.

Para terminar, se analizarán tres casos de éxito en los que tres empresas de moda de lujo (Louis Vuitton, Coach y Dior) han conseguido por medio de diferentes acciones cautivar al público millennial superando los retos que plantea este nuevo consumidor.

Con todo esto se pretende ver en qué objetivos se tienen que fijar más las empresas para remontar más las ventas entre los jóvenes y conseguir que sean compradores a largo plazo de sus marcas.

## **2. LAS INDUSTRIAS DEL LUJO Y LA MODA.**

### **2.1. La industria del lujo.**

#### **2.1.1. Características y consumidores.**

La industria del lujo siempre se ha identificado como una industria exclusiva y estable. Durante la crisis ha sido un sector que ha conseguido mantenerse y ha demostrado tener una base de clientes que permite su supervivencia. Para comprenderlo mejor, Gonzalo Brujó, presidente de Interbrand España en 2007, dijo la siguiente definición: “El lujo es un concepto subjetivo que está relacionado con aquello que no está al alcance de todos y supera los medios normales de alguien para conseguirlo. Es un concepto que va ligado a la naturaleza del ser humano, que siempre aspira a más y busca mejorar lo que es y lo que tiene.” (entrevista en Campuzano, 2007).

El marketing de este mercado trabaja con productos que son inaccesibles para la mayoría de los consumidores, es decir, no van a cubrir necesidades básicas. Para los compradores de lujo entonces no existe una limitación económica, por lo que habrá que ofrecerles algo más, un símbolo, un prestigio. Para conseguirlo hay que centrarse en recalcar las características inherentes a los productos de lujo. En la pirámide de necesidades de Maslow nos encontraríamos en los escalones más altos como el reconocimiento; con la adquisición del producto de lujo se busca un estatus social, un sentimiento de pertenencia a un grupo y, por otro lado, la autorrealización, pues quien lo disfruta es el propio comprador, respondiendo a sus propios deseos y caprichos.

Al ser el concepto de lujo tan amplio, se debe contextualizar el mercado de este en su conjunto para entenderlo. Por eso debemos saber qué características debe poseer un bien para ser considerado de lujo y qué categorías encontramos dentro del mismo. La otra parte que analizar son los consumidores, que comportamientos realizan y que rasgos les definen. Vamos a estudiarlos en ese mismo orden.

La característica más importante de los productos de lujo es la calidad. Sin calidad no hay lujo, ya que es lo que hace que los productos y servicios de este campo se posicionen en superioridad al resto. Es una característica que el consumidor puede percibir con el uso y que justifica el alto precio del producto.

Los materiales que se usan son menos frecuentes, más duraderos y tienen que pasar una serie de estándares y características, así como un proceso de fabricación más minucioso, en ocasiones más artesanal. Ligado a esto estaría el factor estético, muy cuidado y trabajado para atraer al máximo número de clientes al ser una cualidad subjetiva dependiente del gusto de cada uno (López, Rodrigo y Rodrigo, 2014). Una pieza de joyería de Tiffany & Co. tiene unos acabados impecables debido a su proceso de fabricación y el cliente notará que la joya se mantiene intacta con el tiempo al poseer primeros materiales.

También está la tradición y valor cultural de la marca. Con esto nos referimos al legado y la historia de la marca y su relevancia, como en Louis Vuitton, marca de la que es ampliamente conocido el logotipo que llevan sus bolsos debido al largo recorrido que ha tenido desde sus inicios en Francia. Esta característica es muy valorada por el público y si se posee una historia y recorrido exitoso en el mercado es un gran punto a favor. Incrementa con creces el valor de la marca y hace que su imagen global sea más homogénea. También es un arma de doble filo, pues para las generaciones más jóvenes esta tradición puede ir asociada a ideas como 'pasado de moda' o 'antiguo' que no favorecen la imagen de la marca. Por eso hay que cuidar la gestión a largo plazo de la marca, con la introducción de acciones específicas para refrescar la imagen cuando sea necesario (Hernández, 2011).

La siguiente característica es la exclusividad. Estos productos no se fabrican en masa, que se pueda poseer un objeto limitado es parte de su atractivo, en ocasiones se trata de piezas únicas, como en el caso de automóviles personalizados o prendas de alta costura. Según el número de unidades que se producen de un producto podemos distinguir entre piezas únicas, de edición limitada y ya si se producen en mayor medida, de difusión amplia (López, Rodrigo y Rodrigo, 2014). También la localización y el número de los puntos de venta aumenta la exclusividad, aunque este aspecto va perdiendo relevancia debido al desarrollo de las nuevas tecnologías y a que muchas marcas han decidido empezar a usar el canal online, ya bien con página propia o a través de otros distribuidores multimarca especializados en lujo.

El alto precio es también una cualidad de estos productos. Primero, de cara al consumidor es un indicador de calidad, de confianza y exclusividad. Aunque los

productos de lujo sean de muy alta calidad no hay que olvidar que en ellos no existe una correlación calidad-precio estricta, pues ese valor monetario responde también a otros aspectos como el servicio al cliente, punto de venta superior, packaging o el servicio postventa. Por ejemplo, un vestido de alta costura de Dior tiene un precio extremadamente elevado, aparte de por la calidad de los materiales, del gran trabajo que conlleva la confección a medida y el perfecto acabado. También es una herramienta que ayuda a la exclusividad, un precio más bajo hace que el producto sea más accesible a las masas y puede perder de esta forma atractivo (López, Rodrigo y Rodrigo, 2014).

La no utilidad o necesidad, son productos que no son indispensables en la vida cotidiana por lo que se presentarán mediante aspectos emocionales como el estatus, el reconocimiento social o la novedad. Esto quiere decir que el valor útil del producto adquirido es mucho menor que el valor emocional del mismo. Nunca se van a presentar por su utilidad básica como puede ser el transporte o la vestimenta, pues perdería ese factor de lujo y afectaría claramente a la imagen de marca que es tan importante (Hernández, 2011).

Esto va en relación con los perfiles del comprador de lujo según su comportamiento y usos. Son el consumidor hedonista y el consumidor racional, y ambos responden a las necesidades de reconocimiento y autorrealización, según Maslow, pero de diferente manera.

Por un lado, estaría el consumidor hedonista, más arriesgado en las compras que realiza, busca productos estéticos, famosos... para alimentar su autoestima y reafirmación social.

Después estaría el consumidor de lujo racional. Busca productos de calidad y prestigio y no compra por impulsos, se fija en la relación calidad-precio. Con ello busca reafirmación y seguridad personal y social (López, Rodrigo y Rodrigo, 2016).

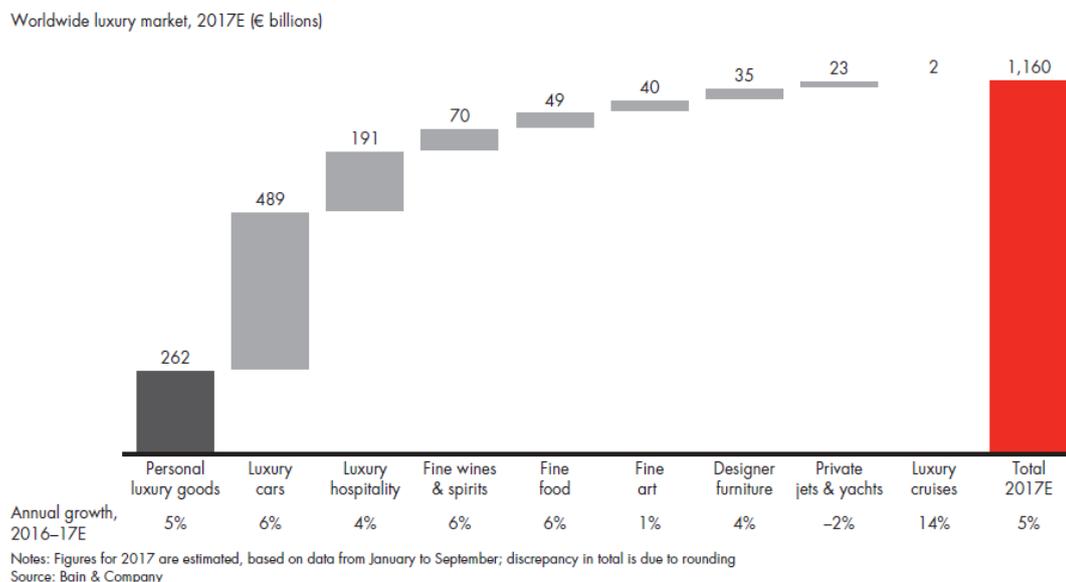
También hay que tener en cuenta que el precio del lujo aunque siempre sea elevado no siempre lo es en la misma medida. Por eso, Hernández (2011), divide el lujo en tres categorías según los consumidores que puedan aspirar a estos productos:

- Lujos exclusivos: aquí entrarían los productos más inaccesibles por su precio. Aunque es el de tamaño de mercado más reducido, es muy importante para las empresas porque con estos artículos transmiten la tradición e historia de la marca, aunque no sean su principal fuente de beneficio. Por ejemplo, Ferrari obtiene la mayoría de sus ingresos por la venta de merchandising, pero la historia y exclusividad de la marca la explican sus coches.
- Lujos selectos: son productos de menor precio pero que siguen siendo poco accesibles para salarios medios. Entrarían marcas que buscan llegar a un lujo superior pero que por la alta competencia del mercado deciden disminuir los precios y utilizan estrategias para llegar a un público más amplio, como la línea de ropa de Calvin Klein.
- Lujos accesibles: Es donde residen los beneficios de muchas empresas. Son productos con un precio superior pero no prohibitivo, y que por la marca a la que pertenecen pueden ser vendidos a los precios más altos de su categoría. Aquí entraría la línea de ropa interior de Calvin Klein, con precios más accesibles.

Por otro lado, muchos consumidores responden a otro perfil, compradores de productos y experiencias con precios menos elevados que pertenecen a una clase media-alta y lo hacen de forma esporádica y como acto de autorrealización o recompensa. Se conoce como *masstigio*, y consiste en ofertar productos de prestigio al gran público (Okonkwo, 2007), y es una práctica cada vez más practicada por las empresas por su rentabilidad. La venta de estos artículos más cercanos al mercado premium que al del lujo permite crear una imagen de marca y aumentar la base de clientes. Pueden darse dos casos: empresas que se dedican exclusivamente a este tipo de productos o otras que ofertan alguno aparte de los tradicionales. En el primero estaría la firma de lencería Victoria's Secret, con precios elevados, pero con gran reconocimiento entre las masas. En el otro lado, por ejemplo, estaría la línea de cosméticos de Chanel. Un labial de Chanel tiene un precio superior pero no inaccesible si lo comparamos con uno de gama media, pero un bolso de la marca tiene un precio que puede pagar poca gente en comparación con un bolso de gama media.

Para terminar esta visión global de la industria del lujo, en el siguiente gráfico podemos observar los diferentes subsectores con su importancia y crecimiento entre 2016 y 2017 (Bain and Company, 2017).

*Gráfico 1. 1. Crecimiento de la industria del lujo entre 2016 y 2017, y valor por sectores en 2017 (Bain and Company, 2017).*



Como se puede observar, es una industria en crecimiento en su conjunto. La categoría más importante y que más ingresos anuales tiene son los coches de lujo, seguido de los bienes de lujo personales. En esta segunda categoría entrarían los cosméticos, ropa, accesorios, calzado, joyería y otros artículos como estilográficas o cuadernos.

### 2.1.2. Marketing del lujo.

Teniendo todo lo anterior en cuenta, es evidente que el marketing en esta área es algo diferente. Para empezar, el principal objetivo es presentar el producto y recalcar sus atributos característicos como la exclusividad y la calidad, y, sobre todo, asociarlo a una marca.

Las marcas son el principal eje de este mercado y por el reconocimiento de estas un cliente puede valorar si merece la pena pagar un precio alto por el producto que está adquiriendo. Como ejemplo de ello podemos ver que en el ranking de las mejores marcas de 2017 (Interbrand, 2018) se encuentran Mercedes (puesto 9) o Louis Vuitton (puesto 19). Según Okonkwo (2007), la marca es “el conjunto

de sentimientos, percepciones y experiencias que una persona obtiene como resultado de su contacto con una empresa y sus productos y servicios”. Cuando un cliente compra un producto, se lleva también su experiencia, el trato recibido, el embalaje y la decoración del establecimiento. Por eso en el lujo es tan importante la marca, porque significa cuidar a los clientes y que ésta esté bien construida a largo plazo solo reportará beneficios. En este campo se trabaja también el componente emocional para conectar más profundamente con el público objetivo. Por último, el desarrollo de la marca debe ser algo vivo y que esté en constante cambio, adaptándose a las tendencias, tecnologías y realidades sociales que vivan los consumidores.

El otro pilar del marketing del lujo es la diferenciación de los productos por los atributos anteriormente mencionados. Esto los posiciona de forma superior respecto al resto de productos de consumo masivo y justifica su alto precio.

Por tanto, las diferenciaciones que vamos a encontrar primeramente son en la calidad. Ya no solo en el producto, si no en todo lo que le rodea: el punto de venta, el embalaje o servicio. Los establecimientos comerciales de estas marcas suelen estar situados en puntos clave de las principales ciudades, suelen ser amplios y con un diseño cuidado al detalle. Esto es intrínseco a la tradición y valor cultural de la marca. Los procesos que utilice de fabricación (más artesanales), los materiales (por ejemplo, el cuero de los bolsos de Louis Vuitton) y la personalización de productos hacen que la calidad aumente.

Algunas empresas también buscan la diferenciación por la innovación en diseño y uso de nuevos materiales, con el fin de no quedarse estancados en el tiempo y quedarse anticuados. Un ejemplo es el uso del cuarzo en la maquinaria de muchos relojes de lujo. El reloj seguía siendo el mismo y mantiene la esencia de la casa, pero con un material más duradero y novedoso que solo aporta valor al producto.

Para continuar hablaremos de la comunicación comercial. En el sector del lujo no es habitual usar medios convencionales, pues éstos se dirigen al gran público y no es el objetivo. Además, según Susana Campuzano (2007), la comunicación comercial en el lujo debe seguir unas pautas para el éxito. Primero, no escatimar en la creatividad para seguir vendiendo los productos insignia y clásicos de la

marca. Es importante reinventarse y reforzar la imagen de marca para protegerse de plagios y falsificaciones, sobre todo en los artículos de vestido y calzado. Aprovechar la experiencia acumulada para aprender de errores y éxitos y sobre todo reforzar siempre que se pueda la exclusividad, que la demandarán cada vez más distribuidores y clientes.

En cuanto a la distribución es selectiva o exclusiva. Las empresas utilizan varios canales como es habitual pero los más repetidos son los espacios multimarca y las tiendas propias. En espacios multimarca, lo normal es que si una casa quiere poner un “*corner*”<sup>1</sup> en un establecimiento de este tipo es común que de una serie de indicaciones para que tenga un aspecto concreto y así el cliente pueda reconocerles rápidamente sin necesidad de buscar.

Para terminar, después de ver las estrategias que habitualmente se usan para vender en la industria del lujo podemos decir que sigue una estrategia especialista hablando del posicionamiento competitivo. Es un mercado muy diferenciado y que, sin tener grandes volúmenes de ventas al no tratarse de un sector dirigido al gran público, tiene suficientes ingresos para seguir creciendo y desarrollándose (Okonkwo, 2007).

Tras esta visión general del marketing en la industria del lujo, hay que centrarse en los retos que se les presentan a estas empresas actualmente. Los puntos clave que tienen que trabajar son principalmente el crear experiencias memorables y llegar a nuevas generaciones. Con esto se pretende ganar nuevos consumidores de cara al futuro. A raíz de esto nacen otros objetivos como la reinención del canal físico, la personalización de productos, el desarrollo del canal online y la mejora de la comunicación digital (Millán, 2017).

---

<sup>1</sup> Corner: espacio de venta reducido en un establecimiento multimarca perteneciente a una empresa y fácilmente reconocible.

## **2.2. Moda de lujo.**

La moda siempre ha sido una industria de gran relevancia y con un importante papel en la sociedad que ha ido cambiando y evolucionando con el paso del tiempo. Siempre ha estado marcada por todos los cambios que acontecían en la historia, ya sean políticos, históricos, religiosos, sociales, económicos, psicológicos e incluso tecnológicos más recientemente. En la prehistoria ya los hombres utilizaban pieles para vestirse, simplemente para cubrir una necesidad básica. Es más adelante cuando se tiene constancia del uso de las prendas como algo más.

En Egipto era una clara señal de estatus social, y en las piezas de arte de esa época se puede observar como los faraones y clases más ricas mostraban su cargo mediante cuidados atuendos en lino y joyería elaborada en metales y piedras preciosas. También se da en esta época gran desarrollo de los cosméticos y el perfume. Mientras, el resto de los ciudadanos llevaban túnicas mucho más sencillas, con el único cometido de vestirles. Aquí es donde se puede ver claramente que comienza a desarrollarse el lujo, que va más allá de la necesidad, como los caros materiales que utilizaban los altos cargos simplemente por el afán de mostrar su riqueza y posición.

Esta situación sigue repitiéndose durante la historia, quedando el lujo reservado exclusivamente para las clases más poderosas (normalmente nobleza e iglesia). Más tarde, en el siglo XVIII, Francia se convierte en el centro de la moda en Europa. Luis XIV implanta unas normas de vestimenta que va cambiando a su antojo en su corte de Versalles, que son imitadas por el resto de los nobles europeos, convirtiendo París en epicentro de tendencias.

Consecuentemente las clases menos pudientes se fijan también en el estilo de vida y de vestir de la nobleza e intenta imitarlos, empiezan a vestir de manera lujosa, aunque muchos de ellos llevaran un estilo de vida austero. Gracias a este fenómeno, en el siglo XIX empieza a desarrollarse un sector de bienes de lujo y primera calidad y surgen las primeras marcas, muchas de ellas de gran renombre hoy en día. París se establece como líder mundial en este mercado y allí se crean importantes casas como Guerlain, Cartier o Louis Vuitton, que comenzó comercializando artículos de equipaje en piel y materiales de primera calidad.

En ese mismo siglo también se empiezan a sentar las bases de la alta costura como hoy en día la conocemos gracias a Charles Frederick Worth, el modisto personal de la esposa de Napoleón. Este británico revolucionó la promoción y distribución de la moda hasta el momento, introduciendo los modelos y los desfiles y presentando sus creaciones en las celebrities y personalidades de la época. Además, consiguió acortar los tiempos de producción de los vestidos y prendas en la mitad, lo que fue el principio de la adaptación de la industria textil a la revolución industrial.

Durante el siglo XX se produce una expansión de este modelo en toda Europa, el epicentro sigue siendo Francia, con Chanel o Lanvin, pero se fundan nuevas marcas en Italia como Prada o Gucci. En América por otro lado, se populariza el *ready-to-wear*<sup>2</sup>, es decir, la producción de moda de forma estandarizada con unas tallas predeterminadas en las prendas, haciendo así el mundo del lujo cada vez más accesible a más gente. Seguían siendo piezas de elevado precio, pero no tanto comparado con las de alta costura elaboradas a medida de la cliente. Este sistema lo empiezan a adoptar muchas grandes firmas y también comienzan su extensión internacional (Okonkwo, 2007).

Después en los 80 se empiezan a crear los conglomerados de marcas de lujo, que son empresas que reúnen a varias marcas de lujo bajo un mismo capital, aunque funcionen de manera individual. Como ejemplo tenemos a las dos más importantes actualmente: LVMH y el grupo Kering, ambos de origen francés. En la siguiente tabla perteneciente a un estudio de la consultora Deloitte (2018) se puede ver su posición en el ranking mundial de empresas de artículos de lujo, así como sus ingresos y crecimiento anual.

---

<sup>2</sup> También denominado como prêt-à-porter, como se empezó a llamar en las casas francesas.

Tabla 1. 2. Top 10 de empresas de lujo en 2015 (Deloitte, 2018).

FY2015 Ranking de ventas de artículos de lujo	FY2014 Ranking de ventas de artículos de lujo	Nombre de la empresa	Selección de marcas de lujo	País de origen	FY2015 Ventas de artículos (USD\$m)	FY2015 Ingresos totales (millones de USD\$)	FY2015 Creci. de ventas de arts. de lujo	FY2015 Margen de beneficio neto <sup>1</sup>	FY2013-15 Venta de artículos de lujo CAGR <sup>2</sup>
1 ↔	1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	Francia	22,431	39,615	15.2%	11.2%	11.0%
2 ↔	2	Compagnie Financière Richemont SA	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai	Suiza	12,232	12,232	6.4%	20.1%	5.1%
3 ↔	3	The Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, M.A.C., Aramis, Clinique, Aveda, Jo Malone; Licensed fragrance brands	EE.UU.	11,262	11,262	4.5%	10.0%	1.3%
4 ↔	4	Luxottica Group SpA	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples; Licensed eyewear brands	Italia	9,815	9,815	15.5%	9.1%	9.9%
5 ↑	6	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Brioni, Sergio Rossi, Pomellato, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin	Francia	8,737	12,867	16.4%	6.2%	10.3%
6 ↓	5	The Swatch Group Ltd.	Omega, Longines, Breguet, Harry Winston, Rado, Blancpain; Licensed watch brands	Suiza	8,508	8,795	-3.0%	13.2%	0.0%
7 ↑	8	L'Oréal Luxe	Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Urban Decay, Kiehl's; Licensed brands	Francia	8,031 *	8,031 *	16.7%	15.2%*	11.0%
8 ↑	9	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Purple Label, Double RL, Club Monaco	EE.UU.	7,405	7,405	-2.8%	5.3%	-0.3%
9 ↓	7	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Chow Tai Fook, Hearts on Fire	Hong Kong	7,295	7,295	-11.9%	5.3%	-14.5%
10 ↔	10	PVH Corp.	Calvin Klein, Tommy Hilffiger	EE.UU.	6,292	8,020	-2.3%	7.1%	0.7%
11 ↔	11	Rolex SA	Rolex, Tudor	Suiza	5,724 *	5,724 *	7.8%	n/a	4.9%
12 ↔	12	Hermès International SCA	Hermès, John Lobb	Francia	5,377	5,377	17.5%	20.2%	13.7%
13 ↑	14	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	Lao Feng Xiang	China	4,994	5,747	7.9%	4.0%	6.7%

El conglomerado LVMH (Möet Hennessy – Louis Vuitton), es el más importante a nivel mundial actualmente. Presidida por Bernat Arnault, el hombre más rico de Europa según la revista Forbes, esta compañía se funda en 1987 con la fusión de Möet Hennessy y Louis Vuitton. Tiene la sede en París y opera más de 3000 tiendas alrededor del mundo. En su cartera hay prestigiosas marcas de moda como Louis Vuitton, Dior, Givenchy o Loewe (Funding Universe, 2000).

En cuando al grupo Kering es actualmente el quinto con más ventas del mundo. Anteriormente conocido como PPR, comenzó su andadura en el mundo del lujo cuando su fundador, François Pinault adquirió en 1999 el 42% del Grupo Gucci. Actualmente cuenta con marcas de gran renombre como Gucci, Yves Saint Laurent o Balenciaga y otras más recientes como Stella McCartney (Kering, 2018).

Dentro del mercado del lujo, la moda entraría en el área de artículos de lujo personales. La empresa Deloitte en un estudio realizado en 2017 obtuvo estos datos sobre las ventas y crecimiento de las 100 mayores empresas de lujo del mundo en cuanto a artículos de lujo personales.

Tabla 1. 3. Caracterización de las empresas de artículos de lujo personales (Deloitte, 2018).

	Número de empresas	Venta promedio de artículos de lujo (EE.UU. \$m)	FY2015 Crecimiento de ventas de artículos de lujo	Proporción de las 100 mejores ventas de artículos de lujos
 <b>Ropa y calzado</b>	41	\$1,007	4.4%	19.5%
 <b>Bolsas de mano y accesorios</b>	10	\$1,569	13.4%	7.4%
 <b>Cosméticos y fragancias</b>	10	\$2,939	6.5%	13.9%
 <b>Joyería y relojes</b>	28	\$2,023	2.0%	26.7%
 <b>Artículos de lujo diversos</b>	11	\$6,274	10.8%	32.5%
<b>Top 100</b>	<b>100</b>	<b>\$2,120</b>	<b>6.8%</b>	<b>100.0%</b>

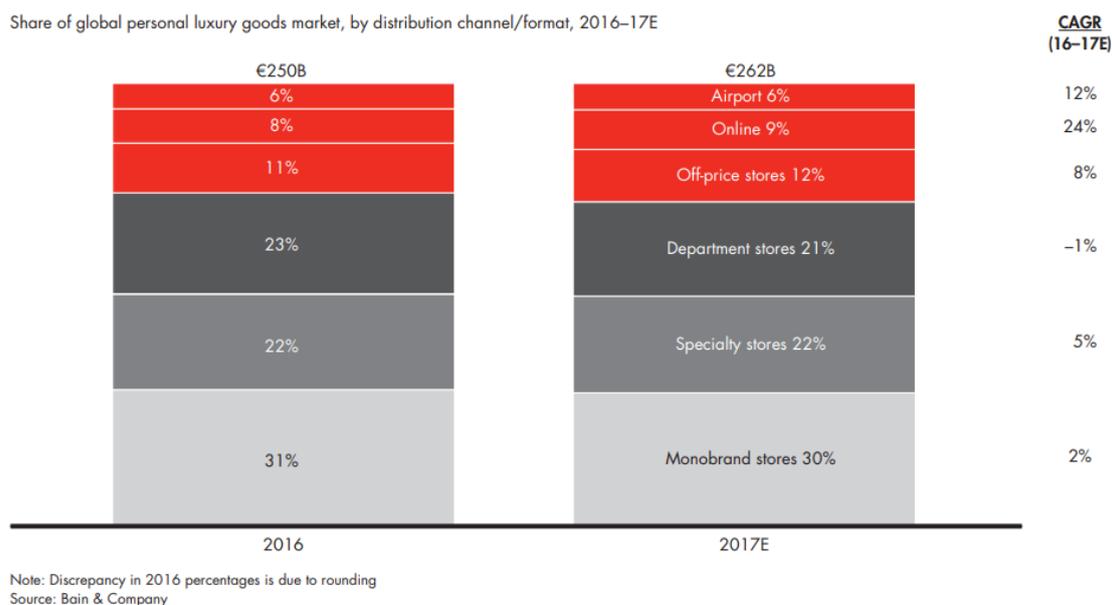
\*En los artículos de lujo diversos encontramos a las empresas que tienen ventas sustanciales en más de un sector de los anteriores.

Como es lógico, las empresas con artículos diversos son las que tienen más ventas al dedicarse a más de una categoría. Si observamos los diferentes apartados vemos que la ropa y calzado es el menor en ventas y con un crecimiento estable, es decir, no genera pérdidas pues sigue en aumento, pero dentro de la moda de lujo no son los artículos que reporten más beneficios.

En cambio, las bolsas de mano y accesorios tienen un crecimiento en ventas muy rápido que viendo el resto de los datos también podemos achacar a que estos artículos sean también la fuente del éxito de las empresas de artículos de lujo diversos. Esto se debe al anteriormente mencionado masstigio, pues en esta categoría de productos se encuentran muchos artículos que entrarían en este grupo de lujo accesible, como las gafas de sol producidas por Luxottica, empresa que tiene licencias de otras marcas. También está aquí la conocida marca de bolsos Longchamp, que ha ganado mucha popularidad en los últimos años y cuyos bolsos no alcanzan precios tan excesivos como los de otras firmas.

Para terminar con esta contextualización del mercado de la moda de lujo vamos a ver las tendencias en la distribución de sus productos. En este gráfico elaborado por la empresa Bain&Company vemos la cuota de mercado de cada canal y su crecimiento en ventas entre 2016 y 2017.

*Gráfico 1. 4. Cuota de mercado por canales de venta y crecimiento entre 2016 y 2017 de las empresas de artículos de lujo personales (Bain&Company, 2017).*



Aquí vemos que el grueso de las ventas se encuentra en las tiendas mono marca, ya sean franquiciadas o propias de la empresa. En este grupo de tiendas tienen vital importancia las flagship stores, que son tiendas cuidadas a todo detalle ubicadas en la ciudad de origen de la marca y las principales capitales del mundo. Tienen gran variedad de productos y proyectan la filosofía de la marca y muestran la historia de la misma. Después estarían las boutiques, también ubicadas en grandes capitales y ciudades pero que son de menor tamaño y ofrecen menor rango de productos. En las boutiques encontramos más productos de lujo accesible y accesorios, calzado y bolsos que prendas de vestir (López, Martín y Martín, 2014).

Si observamos también los datos de crecimiento vemos que el comercio online es el que más destaca con diferencia, con un crecimiento enorme en tan solo un año. Esto se debe a que cada vez más marcas están empezando a abrir su propio canal o vendiendo sus productos en plataformas especializadas multimarca, como Net-a-Porter. Aunque se pueda perder exclusividad en la

distribución y las marcas con más tradición e historia lo vean como una opción inviable, es evidente que es un canal que explotar y que cada vez será más utilizado hasta hacerse algo cotidiano, como ya ocurre con la moda low-cost.

Si extrapolamos los retos anteriormente comentados a las empresas de moda de lujo vemos que el principal reto sigue siendo llegar a nuevos públicos y generaciones más jóvenes, aparte de crear una experiencia memorable.

Para ello a continuación se caracterizará a ese consumidor millennial para ver qué puntos deben trabajar más estas firmas.

### 3. MILLENNIALS Y LUJO

#### 3.1. El consumidor millennial.

La generación millennial, o generación Y, comprende a aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Esto significa que han crecido en plena época de la revolución digital y tecnológica y sin grandes conflictos como las generaciones anteriores, afectadas por las guerras mundiales. Se considera que los grandes acontecimientos que han vivido hasta ahora han sido la globalización, los ataques del 11-S y la aparición y expansión de Internet (Ruiz, 2017).

Son definidos como personas autosuficientes, nativos digitales, preocupados por el medio ambiente, que gastan más, pero sin ser leales a las marcas (Gurau, 2012). Esto es debido a el flujo continuo de información que hay hoy en día. Esta generación ha crecido con todo tipo de fuentes a su alrededor, que les ha hecho ser más conscientes de la realidad y desconfiados.

Según Sweeney (2006), hay una serie de rasgos de la personalidad (dependiendo del individuo unos u otros) que definen el comportamiento de compra de este grupo. Los más importantes son los siguientes:

- Más selectivos, siempre esperan que haya un amplio rango de selección de productos para elegir el que más se adecúe a sus circunstancias. Esperan que haya variedad, como a la hora de elegir vaqueros. Ahora hay gran variedad de largos, anchos y cortes de este tipo de pantalón para todos los gustos.
- Quieren productos personalizados, les gusta distinguirse del resto y tener objetos, prendas, accesorios que los identifiquen y no les hagan parecer un consumidor más. Para esto muchas veces utilizan técnicas como la *customización*<sup>3</sup>.
- Son impacientes. Quieren todo en el menor tiempo posible, los nuevos lanzamientos, las opiniones sobre los mismos, los precios... Están acostumbrados a tener toda la información al momento, por lo que cuando no la tienen pierden el interés. Esto es aplicable a muchos campos, como,

---

<sup>3</sup> Técnica para personalizar prendas y accesorios básicos comprados en la tienda manualmente añadiendo detalles al gusto

por ejemplo, en la comunicación, en la que predomina la mensajería instantánea por smartphones sobre el email o la carta tradicional.

- Buscan resultados positivos a corto plazo en sus actos de compra y no le importa probar varias veces hasta dar con el adecuado, dado que son exigentes. Por ejemplo, si quieren una crema hidratante no dudarán en probar varias si la primera o la segunda no cumplen con sus expectativas, lo que supone cambiar varias veces de marca.
- Está más comprometidos con las causas sociales y el medio ambiente. Un claro ejemplo es la decisión de muchas grandes marcas, como Gucci, en dejar de usar pieles animales en sus prendas debido a estos cambios en la sociedad.
- Por último, su relación con las nuevas tecnologías es fluida y natural dado que han crecido entre ellas. Las plataformas y servicios online son herramientas comunes en su día a día y las perciben como un elemento que hace más fáciles y ágiles sus tareas.

### **3.2. El millennial y las nuevas tecnologías.**

Como bien se ha descrito anteriormente, uno de los principales rasgos del millennial es su relación con las nuevas tecnologías. Es una diferencia que lo distingue de otras generaciones, que evidentemente también las usan, pero no han nacido utilizándolas.

Aplicado a este campo de interés, el uso que hacen los jóvenes de las redes sociales y plataformas online define en gran parte los comportamientos de compra. Ahora el consumidor tiene más flexibilidad a la hora de decidir dónde y cuándo comprar. Esto afecta a la comunicación de las marcas, pues con el desarrollo de este nuevo canal el consumo de publicidad tradicional se ve reducido, y tienen el reto de llegar a la mayor audiencia posible por todas las vías.

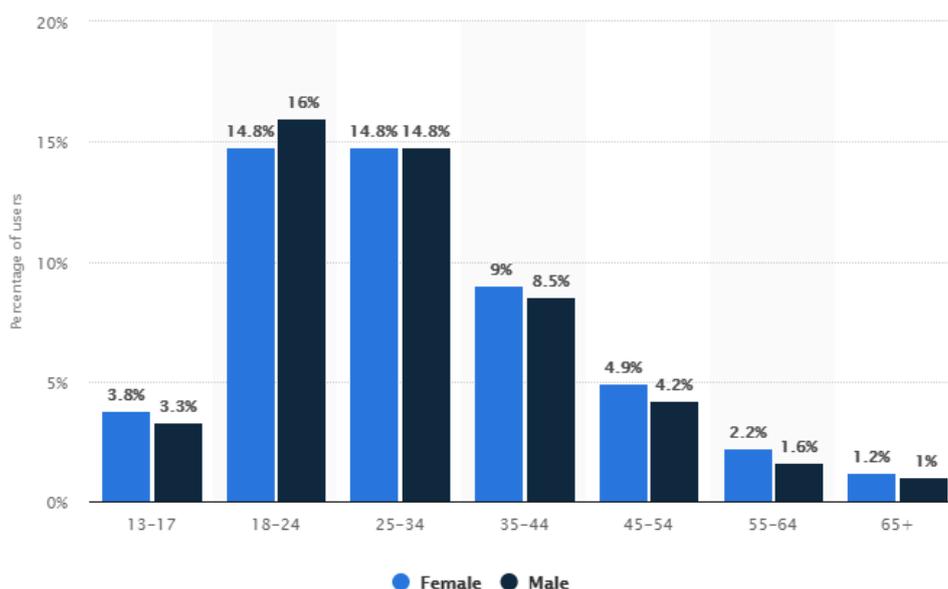
Centrándonos en nuestro campo de interés, que son las marcas de moda de lujo, los jóvenes obtienen información y conectan con estas a través de dos vías principales en Internet: las redes sociales y las tiendas online.

### 3.2.1. Redes sociales.

Actualmente, y más en el ámbito de la moda, las redes sociales son una herramienta indispensable para la imagen de marca, con marcados objetivos como aumentar prestigio, expandir impacto online de la marca y transmitir las ideas y valores de la misma. Esto repercute de forma directa en el engagement con los millennials y la notoriedad de la marca (Pérez y Luque, 2018).

Como ejemplo tenemos la red social Instagram. En el siguiente gráfico de Statista vemos la distribución de los usuarios de Instagram por edad y género. Claramente está dominada por los millennials, que representan aproximadamente el 60% de las cuentas en esta plataforma.

*Gráfico 2.1. Distribución de los usuarios de Instagram por edad y género en abril de 2018 (Statista, 2018).*



Si nos centramos en moda de lujo, lo que hay que tener en cuenta principalmente es que estas plataformas sólo afectan a la imagen de marca y al final no tienen gran repercusión sobre las ventas. Según la información aportada por Michael Jais a un estudio de Zenith (2017), “la relación entre los seguidores en las redes sociales y la base de clientes de las marcas de lujo es de 0,016%, lo que significa que estos ‘fans’ no compran prácticamente nada”.

Estos jóvenes cuando usan las redes sociales eligen a qué cuentas seguir y no seguir, es decir, de qué personas o empresas quieren recibir información y de cuáles no. Aquí es donde entran en el juego los influencers. Los influencers son millennials con bases de seguidores en las redes muy amplias y que sirven de referencia al resto de los jóvenes en cuando a su estilo de vida. Estos influencers son actualmente la principal herramienta de las marcas de moda de lujo. Los contratan para presentar sus productos y así acercarlos a esta generación, consiguiendo más seguidores en sus perfiles e impactos (Pérez y Luque, 2018).

Tal es el impacto de estas campañas y actos promocionales, que según datos de la empresa de influencia HelloSociety, las campañas de lujo generan un 30% más de engagement y seguidores que las de otras marcas y hasta 3 veces más impactos en cuanto a likes (Zenith, 2017).

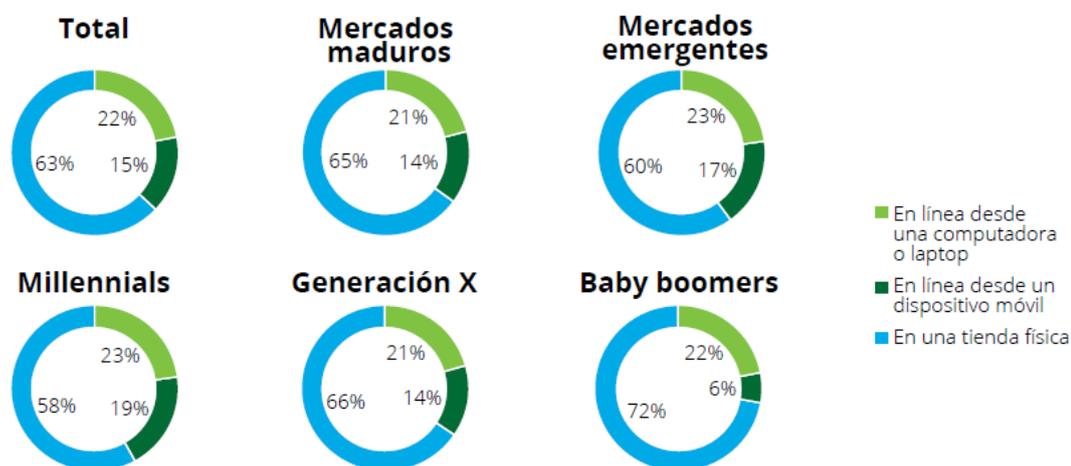
### 3.2.2. Comercio online.

Actualmente el canal de distribución online en el sector de la moda es algo imprescindible para la mayoría de las marcas. Gracias al mismo tienen mayor alcance e impacto y hacen las compras más cómodas a aquellos clientes que por cuestión de tiempo o distancia no pueden acudir con frecuencia al establecimiento físico. De hecho, ahora muchas marcas y distribuidores multimarca venden sus productos únicamente en sus páginas web.

En el mercado de la moda de lujo todavía falta dar ese paso de manera definitiva. Algunas firmas se muestran reticentes a la venta online por miedo a perder clientes o perder exclusividad y que eso afecte a su imagen de marca. Más concretamente, 'la venta online tiene un impacto negativo sobre los atributos innatos de las marcas de lujo como el prestigio y la exclusividad' (Okonkwo, 2007). Pero este aspecto está cambiando con el avance de las tecnologías y la nueva visión de esta generación. Ejemplo de ello son marcas como Dior o Louis Vuitton que cuentan con venta online desde hace varios años (Louis Vuitton comenzó la venta online en España en 2010), mientras que otras como Chanel, se oponen a este tipo de estrategias por el momento.

En cuanto a las estadísticas de uso de los canales web para adquirir productos de lujo en general tenemos estos datos de 2017 (Deloitte):

Gráfico 2. 2. Distribución de las compras de artículos de lujo, por mercados y por generaciones (Deloitte, 2017).



Como vemos en el total de consumidores, un 37% de ellos asegura hacer alguna de sus compras de lujo en línea. Si vemos los datos correspondientes a la generación millennial este porcentaje se hace más grande, llegando al 42%, cercano a la mitad de los compradores.

La mayoría de las compras que realizan online los millennials son por conveniencia, la mayoría de las veces porque no hay el producto deseado en tienda o porque en la plataforma online encuentran más variedad (Millán, 2017). Esto corresponde con las características anteriormente descritas de que son selectivos e impacientes.

Ante estos datos no podemos negar la evidencia. El comercio online va ganando una gran importancia, sobre todo en las generaciones más jóvenes que son los compradores del futuro, pues la venta en la red se puede adaptar en muchas ocasiones a sus necesidades mejor que la física.

### **3.3. El millennial y la moda de lujo.**

La relación del millennial con el lujo es algo diferente a la de compradores de otro rango de edad. Las motivaciones a la hora de comprar lujo en las diferentes generaciones son similares excepto en que entre los jóvenes prevalece una cuestión de imagen, compran lujo para definir su personalidad y compran productos con los que se sienten identificados y puedan expresarse (Millán, 2017), mientras que los compradores de anteriores generaciones también tenían en cuenta otros factores como el prestigio de la marca y su historia, eran más fieles.

Ahora el principal reto que afrontan las marcas de lujo es la forma en la que los millennials consumen moda. Según un reciente estudio de Willersdorf para BCG y Altagamma (2018), no consumen lujo de forma exclusiva como sus predecesores, si no que mezclan prendas y accesorios al gusto. El 55% de ellos compra ropa, bolsos y calzado indistintamente de su precio. Esto responde a su necesidad de crear su propio estilo y expresarse de manera más personal con su forma de vestir, pues lo ven como su forma de presentarse. Hay que añadir a este hecho que los influencers antes mencionados no trabajan en exclusiva para firmas de lujo, si no que mezclan también sus prendas.

Esto supone para las marcas de moda de lujo un nuevo competidor directo muy fuerte: las grandes cadenas de moda de bajo coste o “low-cost” como las del grupo Inditex (Zara, Bershka) o H&M. Copiar sus estrategias no es viable ya que perderían su identidad de marca, por lo que tienen que buscar otras para seguir siendo una opción de compra.

El otro problema al que se enfrentan es la infidelidad de los millennials. Solo se fijan en los atributos externos de las prendas o accesorios que adquieren o en la tendencia. Su proceso de compra es más rápido que el de sus predecesores, que confiaban en una marca, su historia, su tradición, y poco a poco iban sumándose a la base de clientes de la misma. Ahora la rotación de tendencias es mayor y los jóvenes compran más moda por impulso. Muchas prendas son desechadas al cabo de poco tiempo, exceptuando el calzado o los bolsos.

Como se decía en el capítulo anterior, uno de los principales retos de las grandes casas de moda hoy en día era llegar a audiencias y consumidores de

generaciones más jóvenes. Con esta caracterización del consumidor millennial podemos ver a qué retos se enfrentan las marcas en la actualidad a la hora de posicionarse y vender sus productos.

Hablando ya de los objetivos, para empezar, es importante tener una gran presencia online, tanto en redes como en la venta. Primero, la presencia en redes debe cuidarse y llegar al mayor número de espectadores posible, ya sea mediante campañas o influencers. Al elegir a estas personas para presentar los productos en redes es importante estudiar bien antes los perfiles, ver el nivel verdadero de alcance que tienen y si su personalidad y estilo casan con la firma.

En cuanto a la venta online es un canal muy importante hoy en día. El 70% de las compras de lujo en tiendas físicas están precedidas por una consulta en la tienda online de la marca, en menor o mayor profundidad (Bain & Company, 2017). Desarrollar estos canales no tiene porque descuidar la exclusividad. Actualmente las marcas utilizan estrategias para seguir haciendo los artículos exclusivos, como subir el precio a ciertos artículos, vender la colección online parcialmente (Dior) o la posibilidad de personalizar los artículos, como en Louis Vuitton, donde es posible grabar las iniciales del nombre en ciertos modelos de bolsos y maletas.

Otro punto para tener en cuenta es marcar la diferencia. Los millennials buscan diferenciarse y tener un estilo propio y personal. Ofrecer novedades y reinventar tendencias es clave, pero cuidando siempre la imagen de marca, pues la tradición y exclusividad sigue siendo un punto clave para otros compradores.

Como último objetivo sería conseguir que el millennial tenga algo más de fidelidad a la marca. Esto se puede conseguir por la vía de la responsabilidad social de la marca y la comunicación corporativa. Los jóvenes buscan marcas más comprometidas, éticas y transparentes, y que comuniquen tanto interna como externamente (Brujó, 2016). Esto se puede conseguir mediante colaboraciones con asociaciones benéficas o mostrar como se mejoran los procesos de fabricación para que sean más respetuosos con el medio ambiente. Otra estrategia que se puede usar para superar este aspecto es la difusión de un mensaje con cierta repercusión social, bien defendiendo una causa o generando debate sobre la misma.

En resumen, los retos a los que se enfrentan estas marcas son la presencia en redes, el buen desarrollo del canal online, innovar en tendencias para marcar la diferencia y conseguir crear algo de fidelidad hacia la marca en el millennial.

En el siguiente capítulo se analizarán casos de marcas de moda de lujo en los que se ha logrado llegar a los compradores jóvenes de manera exitosa y se ha visto reflejado bien en su mayor impacto en redes o en sus beneficios finales.

## **4. CASOS DE ÉXITO**

### **4.1. Colaboración de Louis Vuitton con Supreme.**

Louis Vuitton es una marca de marroquinería de lujo fundada en 1854, especializada en sus principios en artículos de viaje. Pertenece al grupo empresarial LVMH que se creó con la fusión de esta con la compañía Möet Hennessy en el año 1987. En 1997 se contrató a Marc Jacobs como director creativo de la marca para que desarrollara líneas de prêt-à-porter femenina y masculina, extendiendo su negocio más allá de los bolsos y maletas. Ahora Nicolas Ghesquiere se encarga de la línea femenina y Virgil Abloh de la masculina (Vogue España, 2018).

Actualmente está valorada como la marca de lujo más valiosa a nivel global según Forbes (2018) y la número 15 entre todas las marcas. Tiene unas ventas anuales de 12.900 millones de dólares y es una de las empresas más prolíficas del mundo con un margen de beneficios mayor del 30%. Distribuye los productos en sus flagship stores y boutiques a pie de calle en las principales capitales, en espacios multimarca (en España, por ejemplo, en el Corte Inglés de la calle Serrano) y también cuentan con tienda online disponible en algunos países.

A pesar del éxito del que goza, siempre busca mejorar su presencia en redes y superarse en beneficios para cumplir con sus objetivos de crecimiento. Para lograr ese crecimiento decidió ir directamente a por las nuevas generaciones y crear una colección para los millennials novedosa. Como las tendencias actuales eran la ropa urbana y los logotipos de las marcas, decide aliarse con una marca de éxito entre los jóvenes, pero sin relación alguna con Louis Vuitton.

Aquí es donde entra en juego la marca urbana Supreme. Surge en 1994 en Nueva York, Estados Unidos, con la apertura de su primera tienda en Manhattan. La compañía se centra en la producción de ropa y accesorios masculinos orientados a aficionados y profesionales del skate, así como tablas y más artículos relacionados con este deporte. Con la expansión del negocio se abrieron más tiendas alrededor del mundo (en la actualidad cuenta con 11) pero el éxito de la compañía reside en el negocio online global. Los artículos de Supreme pueden ser adquiridos desde cualquier parte del mundo y cuando la

marca empezó a ganar popularidad hace unos años gracias a celebrities la plataforma de venta por internet fue clave.

Su estrategia online no se asemeja a la de ninguna otra marca que se le asemeje (de moda deportiva o urbana). Sus productos tienen un precio elevado, pero nunca llegando al sector del lujo, por lo que los podríamos catalogar como premium. La marca lanza dos colecciones al año que se pueden adquirir tanto en tiendas físicas como en la plataforma web, pero todos los jueves salen a la venta una serie de artículos de edición muy limitada. Este hecho se convierte en todo un evento para los fans de Supreme, y en numerosas ocasiones estos ítems adquieren precios desorbitados en reventas posteriores. La filosofía de esto, según el fundador James Jebbia, es que si una prenda es buena pienses 'si me gusta, no debería estar aquí (en la tienda), debería comprarlo' (Vogue USA, 2017).

Con estos precedentes se sientan las bases de la colaboración entre ambas marcas. La misma consta de una sola colección de la línea de hombre de Louis Vuitton. El lanzamiento y producción de la línea iba a correr a cargo de la casa francesa, por lo que las prendas y accesorios de esta colección corresponden a las calidades y precios de la marca. Kim Jones (director creativo de la línea masculina entre 2011 y 2018) presentó la colaboración en la semana de la moda masculina de París en enero de 2017 con la previsión de sacarla a la venta en el verano de ese mismo año. El desfile en que se vio por primera vez la colección fue un éxito, alabada por la prensa especializada y gran cantidad de celebrities y personalidades del mundo de la moda.

Como vemos son dos marcas con productos y un branding muy diferente, por lo que podía ser un éxito o un verdadero fracaso. Esta serie de prendas y accesorios combinaba perfectamente el estilo clásico de la casa francesa con el urbano y desenfadado de la neoyorquina. Jones puso de protagonismo los dos logos en sus prendas y adaptó los rasgos característicos de Supreme (color rojo, tejido denim, gorras, mochilas...) a su colección de prêt-à-porter. Para distribuirla ese verano, se abrieron una serie de tiendas pop-up<sup>4</sup> en grandes ciudades que

---

<sup>4</sup> Una tienda pop-up es un establecimiento comercial que se abre durante un determinado tiempo, bien hasta que se acaben existencias o lo decidido por la marca previamente.

venderían las prendas en edición limitada hasta que se agotaran. Como era de esperar, se agotaron al poco tiempo de salir a la venta.

A principios de 2018, el grupo LVMH reveló en su informe financiero el gran repunte en beneficios que había experimentado durante el año 2017, que fue de un crecimiento del 23%, 15 puntos mayor al del mismo periodo el año anterior. Esto se debía en gran parte a la colaboración que había realizado con Supreme la empresa más valiosa de la compañía (Fashionista, 2017).

También en impactos y crecimiento online fue un acierto. El perfil de Instagram de Louis Vuitton terminó 2016 con 11,5 millones de seguidores (Hollywood Reporter, 2016) y al año de esto contaba ya con 20,3 millones de seguidores (Statista, 2017), es decir, casi el doble. No se puede saber con exactitud el número de millennials que participaron en este incremento de seguidores, pero teniendo en cuenta que más de la mitad de los usuarios de esta red lo son, se puede decir que tuvo gran impacto entre este colectivo.

Aunque el cómputo final fue bueno, hubo ciertos problemas que afectaron también a la imagen de marca, como que las prendas se agotaran en muy poco tiempo y el mercado negro que se generó con la reventa de estas. Muchos compradores solo adquirirían la ropa a modo de inversión para revenderla posteriormente por precios desorbitados que incluso multiplicaban por 5 el original (Forbes, 2017).

¿Cuál fue la clave del éxito? Las marcas de moda de lujo ya habían empezado a incorporar de manera gradual y algo discreta distintas prendas de streetwear<sup>5</sup> en los anteriores dos años. Todas estas prendas tenían un gran impacto en las redes sociales y eran admiradas por la generación millennial, como, por ejemplo, las deportivas que lanzó Chanel. Louis Vuitton vio aquí un público potencial que estaba siendo mayormente ignorado por el sector del lujo. Aprovechó esto al máximo y decidió colaborar con una de las marcas más virales en ese momento, que era Supreme. Sus prendas eran vestidas por artistas urbanos, raperos (como Kanye West), celebrities (Victoria Beckham), y, sobre todo, gran cantidad de jóvenes influencers (Forbes, 2017).

---

<sup>5</sup> Término empleado en moda para referirse a prendas de lujo que provienen de la moda a pie de calle, como sudaderas o deportivas.

Con esta colección consiguieron superar el reto de presencia en redes y el de innovar en tendencias, ofreciendo prendas con mucha personalidad al juntar dos mundos como son el de Louis Vuitton y el de Supreme.

Kim Jones demostró que sí hay futuro en el público millennial y que tienen un gran poder de mercado, no tan solo influencia en las redes sociales. El hecho de hacerlo a su vez poco accesible al limitar la cantidad no hizo más que alimentar la expectación generada, inquietando a muchos usuarios online que no podían esperar a conseguir sus prendas, pero sin perder la exclusividad al estar limitadas.

#### **4.2. Colección de Selena Gómez para Coach.**

Coach es una reputada marca estadounidense que se fundó en 1941 en Nueva York y comercializaba artículos pequeños de marroquinería de lujo (principalmente bolsos y carteras) para mujer y hombre. En los 70 la marca realiza una gran expansión por Estados Unidos y Canadá con la apertura de numerosos puntos de venta y en 1999 abren su tienda online operativa en ese mismo territorio. Este paso fue símbolo de una imagen de marca moderna y que va a la par con el desarrollo tecnológico y necesidades del mundo actual sin dejar de lado la tradición.

Después comienza la internacionalización de la firma en los mercados europeo y asiático, y en 2013 comienza una nueva etapa con el nombramiento de Stuart Vevers (procedente de Loewe) como nuevo director creativo. Vevers será el encargado de crear la línea de prendas prêt-à-porter de la marca que presentó en 2014 y que actualmente sigue diseñando en todas las temporadas. Buscó una imagen de marca más sólida centrándose en el canal online y las tiendas propias acabando contratos con otros distribuidores multimarca menos rentables. Finalizó 2017 con un total de 960 tiendas repartidas en las principales ciudades del mundo y una plataforma online con venta a 12 países en América, Europa y Asia. En ese mismo año la marca pasa a formar parte del grupo empresarial Tapestry, junto a las marcas Kate Spade y Stuart Wietzman (Vogue España, 2018).

Tras la formación de este pequeño grupo de empresas de lujo, la marca se plantea la problemática de su poca presencia online. Tienen tienda en internet, pero sus impactos y seguidores en redes son insuficientes para seguir avanzando. Por ello crean una estrategia de crecimiento en la que el objetivo principal es aumentar la audiencia en redes sociales y hacerse un nombre entre el público millennial. También buscan convertirlos en clientes, pero no es su principal cometido. Para ello deciden contratar a la estrella Selena Gómez (Market Insiders, 2017).

Selena Gómez, cantante y actriz de 25 años, comenzó a ser conocida por su serie en el canal infantil Disney Channel. Poco después comenzó su carrera musical, con un éxito que ha ido creciendo hasta la actualidad. Recientemente fue imagen para la firma de lujo Louis Vuitton (con muy buenos resultados) hasta 2016 que fue cuando anunció su colaboración con Coach en la que además de ser imagen estaría involucrada creativamente. Lo más importante de todo esto es la repercusión de Selena Gómez en el público millennial, siendo la persona con más seguidores de la red social Instagram (138 millones en junio de 2018) (Vogue España, 2018).

La colaboración entre la marca y la cantante se anuncia en diciembre de 2016 coincidiendo así con el 75 aniversario de la firma. Se encontraba actualmente en una redefinición de marca y expansión y había introducido sus primeras líneas de prêt-à-porter hace apenas dos años. Los diseños serían presentados a principios de 2017 y saldrían a la venta en otoño de ese año. La colección consistía en un reducido número de bolsos y carteras como complemento de la línea de prendas de vestir.

La estrategia seguida por Coach se basaba en el máximo aprovechamiento del estatus de estrella de Selena Gómez para la promoción de su marca y a su vez acercarse a su base de fans y seguidores, que significan un nuevo grupo de potenciales consumidores para la casa. El ir anunciando poco a poco la colaboración para crear expectación en las redes sociales fue el comienzo (Markets Insider, 2017).

Después se presentaron los accesorios y bolsos en la semana de la moda de Nueva York en febrero de 2017, sentando en primera fila a Selena Gómez junto a Anna Wintour<sup>6</sup> siendo ambas centro de todas las miradas y de la prensa.

En agosto de 2017 Coach sacó a la venta la colaboración de cara a su colección de otoño. Los bolsos y accesorios tenían un precio algo inferior a la media de Coach (aunque seguían siendo bastante elevados) puesto que su público principal era joven. Fue un éxito en ventas y muchos de los modelos se acabaron a los pocos días de su lanzamiento. Esto supuso un importante crecimiento en las ventas y el valor de marca creció, reflejándose en un crecimiento del 18,45% en las acciones de Coach en 2017. El beneficio bruto fue menor debido al alto precio del contrato con la cantante y actriz (Markets Insider, 2017).

El gran objetivo de Coach con esta colaboración era impulsar su presencia en redes sociales y ser un nombre reconocido entre los millennials y una opción de compra para una parte de ellos. Para ello la artista subió a sus redes sociales más de una foto en relación con su colaboración con Coach mencionándoles y fue portada de las revistas TIME, InStyle, BoF (Business of Fashion) y Harper's Bazaar, en las que hablaba de su colaboración e incluso posaba con prendas de la marca. También se organizó un evento en la flagship store de Manhattan en el que Selena Gómez acudió para que algunos fans la conocieran, acontecimiento que fue un verdadero éxito y muy mediático, debido a que colapsó algunas calles y los medios se hicieron eco del suceso (Markets Insider, 2017).

Actualmente Coach cuenta con 2,7 millones de seguidores en Instagram, por lo que la estrategia ha sido un éxito. El crecimiento ha sido de casi un 50% respecto al año anterior en seguidores (antes del contrato con Selena Gómez) y un aumento del 80% de los likes en las fotos de esta red social (Barron's Next, 2017).

Tales han sido los datos positivos de la marca que han renovado el contrato a Selena, y esta vez incluirá también prendas de vestir diseñadas por la cantante

---

<sup>6</sup> Editora jefe de la edición estadounidense de la revista Vogue y una de las personas más influyentes en el mundo de la moda.

tal y como confirmaron Coach y ella misma en marzo de 2018 en sus perfiles de Instagram (People, 2018).

¿Cuál fue la clave del éxito? En este caso Coach buscó un nexo con esos posibles consumidores millennials que no veían su marca para ellos. Su objetivo era impulsar su imagen en redes sociales para tener más visibilidad entre ese público y aumentar las ventas. Para ello contrataron a Selena Gómez, una celebridad en redes sociales, pero no efímera o nueva como pasa ahora con muchas personalidades en internet, sino con una carrera desde la adolescencia en los medios y la música.

El hecho de que además de ser imagen colaborara en el diseño de algunos accesorios de la colección fue un punto clave para las ventas. Por los millennials y fans fue visto como algo nuevo y que se salía de la tradición de la firma, además de productos diseñados por alguien como ellos para ellos.

El objetivo de presencia en redes estaba superado, al igual que el del canal de venta online por su desarrollo a lo largo de los años.

#### **4.3. Dior y el fenómeno de Maria Grazia Chiuri.**

Christian Dior presentó su primera colección en febrero de 1947 en París, años en el que comenzó a funcionar su marca. Supuso un soplo de aire fresco a la moda de la época y ese primer desfile fue comentado por los medios de la época hasta la saciedad, convirtiendo a la casa en un emblema francés del lujo con el tiempo. Diez años después, el modisto murió repentinamente por un ataque cardíaco dejando la dirección creativa de la casa a su aprendiz Yves Saint Laurent, que supo plasmar en sus colecciones su esencia. Desde sus inicios esta firma francesa siempre ha estado relacionada con la feminidad y la elegancia (Funding Universe, 2003).

Más recientemente, en 2001 se produce la primera revolución en la casa francesa con la nueva visión de la línea masculina. Pasa de ser Dior Monsieur (surgida en 1970) a Dior Homme, bajo el diseño de Hedi Slimane, presentando al nuevo hombre Dior. La compañía por ese entonces trabajaba de forma autónoma, pero tal fueron los beneficios a lo largo de los años que a finales de

2010 decidieron formar el grupo empresarial Christian Dior S.A., que a su vez pasó a formar parte del famoso conglomerado de marcas de lujo LVMH con la propiedad del 42% de la compañía.

A pesar de todo esto y el éxito de la marca, en 2011 pasó por unos de sus momentos más bajos cuando su director creativo de la línea femenina, John Galliano, realizó unas declaraciones antisemitas en un bar parisino. A pesar de que la marca se disculpó y declaró no compartir dichas ideas, estuvo a la deriva durante dos temporadas de declive hasta que en 2012 el modisto Raf Simons se hizo cargo del diseño de la línea femenina. La casa se iba recuperando lentamente hasta que en 2016 contratan a Maria Grazia Chiuri, la primera mujer al mando de la dirección creativa en la historia de Dior (Vogue España, 2018).

Esta mujer se enfrenta a una situación un tanto adversa en la casa francesa. El crecimiento de la marca no es el marcado por los objetivos, en parte debido a la bajada de las ventas en el sector del lujo en Francia en los años anteriores por los atentados terroristas en el país (El País, 2016). Esto había supuesto un descenso en el número de turistas a la capital, París, la segunda del mundo que más artículos de esta industria vende tras Nueva York. El otro gran reto era aumentar la presencia online de la marca y la base de seguidores y consumidores millennials.

Maria Grazia Chiuri es una diseñadora italiana que comenzó trabajando junto a su amigo Pierpaolo Piccioli en la línea de accesorios de Fendi. Más tarde Valentino los contrató para dirigir creativamente la marca juntos y devolvieron el esplendor a la alta costura de la misma. Tras estos éxitos, Dior se fija en ella y tras varios rumores finalmente pasa a ser la nueva responsable de las líneas de alta costura y pret-a-porter de la maison en 2016. Lo hace por primera vez en solitario y debuta como la primera directora creativa de la casa (Vogue España, 2018).

Su primer desfile es presentado en el marco de la semana de la moda de París el 30 de septiembre de 2016 y era esperado con gran expectación. Seguía teniendo la esencia de Dior, pues se podía ver la feminidad y elegancia en los conjuntos, pero a su vez iba más allá. Mezclaba lo clásico con algunas prendas deportivas y, sobre todo, transmitía un mensaje feminista. En una de las

camisetas de la colección se podía leer 'We should all be feminists' (todos debemos ser feministas). También se inspiró según sus propias palabras en la equipación de la esgrima al ser igual para hombres y mujeres (El País, 2016).

Mediáticamente la colección fue un éxito al momento. La prensa hablaba de una nueva época de Dior y aplaudían el mensaje feminista que transmitía. En las redes ocurrió lo mismo, muchos looks se hicieron virales y varias prendas se convirtieron en objeto de deseo, como la camiseta con el eslogan, varias deportivas y las elegantes faldas de tul. La opinión mayoritaria en las redes era positiva respecto al mensaje feminista, caracterizándolo de valiente y necesario en una industria en la que la mayoría de las marcas tienen a hombres diseñando ropa para mujeres.

Más tarde, los datos de ventas corroboraron el acierto de la elección de M. G. Chiuri como nueva directora creativa. Christian Dior declaró que las ventas en el primer trimestre de 2017 habían aumentado un 17% en comparación al año anterior (registrando 506 millones de euros en ventas) (Fashion Network, 2017).

En redes sociales también hubo un impulso muy positivo con una gran mejora del engagement del usuario en Instagram, con más visualizaciones de contenido al día entre las principales marcas de lujo, acaparando el 14% de las visualizaciones totales (Daily Insights, 2017).

Posteriormente, Dior ha seguido presentando sus colecciones de prêt-à-porter y alta costura de manera exitosa. Maria Grazia Chiuri sigue incluyendo el discurso feminista en sus colecciones, demostrando que no es simplemente un gancho para las ventas y no cae en la repetición y el aburrimiento, a la vez que los datos de Dior siguen al alza (El País, 2017).

¿Cuál fue la clave del éxito? En este caso tanto Dior como la diseñadora supieron jugar bien sus cartas desde el primer momento. En el caso de la compañía, el contratar a una mujer como cabeza de la firma fue ya un acierto, más con las polémicas que había sufrido anteriormente y el aire de renovación que necesitaba.

Por su parte, M. G. Chiuri, optó por una colección arriesgada, que, si bien conservaba la esencia de Dior, tenía muchos elementos rompedores. Lo que de

verdad supuso un verdadero choque fue la transmisión de un mensaje tan importante en un desfile de moda. Ya bien por miedo o tradición, ninguna marca se había introducido antes en un debate así y eso gustó mucho a la opinión pública, sobre todo entre los millenials.

Esta generación que se la considera tan poderosa, también se involucra en causas sociales y utiliza en muchas ocasiones las redes sociales como plataforma de denuncia. Ver que una gran marca como Dior utilizaba también su poder para denunciar una situación de gran actualidad y que estuviera reflejado en ciertas prendas hizo que se pudieran sentir identificados. La casa francesa había conseguido llegar por fin a ese público.

Con la nueva dirección creativa de la diseñadora Maria Grazia Chiuri, se superó el reto de la presencia en redes, se innovó en tendencias marcando la diferencia mediante esas prendas que se hicieron virales y fueron éxitos de ventas y, lo más importante, se trabajó el empezar a fidelizar al millennial. Mediante ese mensaje feminista que lanza desde la primera colección está comunicando algo diferente comparado con el resto de las marcas, y el hecho de que en posteriores colecciones se siga repitiendo el éxito es señal de empezar por el buen camino.

## 5. CONCLUSIONES.

Tras haber estudiado la situación actual en la industria del lujo y los retos a los que se enfrenta la moda de lujo, se ha visto que el consumidor millennial es clave para el desarrollo en el futuro de estas marcas. El millennial es un consumidor joven con diferencias con sus predecesores que tiene total manejo e integra perfectamente en su día a día las nuevas tecnologías y las redes sociales, lo que le hace poseer información rápida y ser crítico.

Las marcas de moda de lujo se enfrentan a una serie de retos a la hora de captar a estos nuevos consumidores. El primero, la presencia en redes sociales y creación de una audiencia online está ya superado. Como se ha visto en los tres casos, las estrategias funcionaron para aumentar el número de seguidores y de impactos en la red de sus perfiles. También cuentan con tienda online las tres marcas con venta disponible en varios países, aunque no de la totalidad de sus artículos. Ahora que ya se ha superado esta barrera de las nuevas tecnologías, se ha de seguir trabajándola con lo aprendido hasta el momento. También hay que apuntar que el centrarse en una estrategia para aumentar la presencia online puede tener sus riesgos, pues hasta ahora Coach ha tenido buenos resultados, pero desconocemos que ocurrirá cuando acabe su contrato con Selena Gómez para seguir con el éxito, puesto que una gran presencia online no está relacionada con los volúmenes de ventas.

En cuanto a marcar la diferencia mediante tendencias y estrategias Louis Vuitton y Dior han demostrado con sus colecciones poder presentar nuevos conceptos de gran interés para el millennial. Adaptarse a la velocidad con la que los millennials solicitan nuevas prendas y tendencias con las que identificarse es también clave para el éxito de estas estrategias.

Por último, tendríamos el reto de empezar a fidelizar a los millennials. La única marca de los casos estudiados que consigue llegar a ellos de forma más honda es Dior. El éxito de Louis Vuitton es grande, pero de fácil olvido cuando lancen la siguiente temporada; y lo mismo ocurre con la colección de Selena Gómez en cuanto otra celebridad haga una colección con éxito para otra firma, el éxito es efímero y en estos casos los millennials no dudarán en comprar en otra marca que les atraiga más. En el caso de Dior es diferente pues empieza a conectar

con ellos mediante un mensaje que va más allá de la ropa. Utiliza el feminismo para crear colecciones celebrando a las mujeres y con mensajes y prendas mostrando esas ideas. El hecho de repetir el mensaje en colecciones posteriores, también con éxito y sin caer en la repetición o el olvido hace ver que Dior está caminando hacia una estrategia que le permitirá conservar a algunos millennials que compartan esos mismos ideales.

En resumen, el llegar al público millennial a través de las nuevas tecnologías es un reto más que superado por las marcas de moda de lujo. Aparte de los casos estudiados, si observamos cualquier perfil de las principales casas veremos que cuentan con numerosos fans. La clave está en seguir usando la diferenciación para atraer la atención de los millennials pero sobre todo, lo que puede dar resultados a largo plazo es tratar de fidelizarles en la medida de lo posible.

Esto se consigue comunicando a los millennials o transmitiendo mensajes que tengan más profundidad. Estos jóvenes se caracterizan por estar más preocupados que sus predecesores por las causas sociales y el medio ambiente, y buscan transparencia en las marcas a la hora de comunicar. Al elegir, por ejemplo, entre dos camisetas en tendencia, que la firma luche por una causa social como Dior hará que tenga muchas más probabilidades de ser elegida y de que esa compra se repita.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Bain & Company (2017); *Luxury goods worldwide market study, fall–winter 2017*, Bain & Company.

Barron's Next (2017); *Selena Gomez Just Gave Coach a Big Instagram Boost*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.barrons.com/articles/selena-gomez-just-gave-coach-a-big-instagram-boost-1507213288> >

Brujó, Gonzalo (2016); *Entrevista para moda.es*. [Fecha de consulta: 10 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.modaes.es/back-stage/gonzalo-brujo-interbrand-los-millennials-son-muy-marquistas-y-muy-infieles.html> >

Campuzano García, Susana (2007) *El universo del lujo*. S.A. McGraw-Hill / Interamericana de España.

Daily Insights (2017); *How Dior Beats Rivals in Instagram Stories Engagement*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.l2inc.com/daily-insights/how-dior-beats-rivals-in-instagram-stories-engagement>>

Deloitte (2018); *Global Powers of Luxury Goods 2018*, Deloitte.

El País (2016); *Maria Grazia Chiuri defiende la igualdad en Dior*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <[https://elpais.com/elpais/2016/09/30/estilo/1475253554\\_538383.html](https://elpais.com/elpais/2016/09/30/estilo/1475253554_538383.html)>

El País (2017); *El contraataque feminista de Maria Grazia Chiuri*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <[https://elpais.com/elpais/2017/09/26/estilo/1506439608\\_301673.html](https://elpais.com/elpais/2017/09/26/estilo/1506439608_301673.html)>

Fashion Network (2017); *Christian Dior Couture: ventas al alza del 17% en el primer trimestre de 2017*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<http://es.fashionnetwork.com/news/Christian-Dior-Couture-ventas-al-alza-del-17-en-el-primer-trimestre-de-2017816484.html>>

Fashionista (2017); *LVMH's sales are rebounding, thanks in part to Supreme and Louis Vuitton*. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en: <<https://fashionista.com/2017/07/lvmh-group-earnings-increase-2017>>

Forbes (2017); *Why Supreme and Louis Vuitton made a perfect pair for consumers*. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/jordanlebeau/2017/07/23/why-supreme-missed-its-best-chance-to-sell/#2af293632985>>

Forbes (2018); *The World's Most Valuable Brands*. [Fecha de consulta: 10 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>>

Funding Universe (2000); *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. History*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>>

Funding Universe (2003); *Christian Dior S.A. History*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/christian-dior-s-a-history/>>

Gurău, Călin, (2012); *A life-stage analysis of consumer loyalty profile: comparing Generation X and Millennial consumers*. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 Issue: 2, pp.103-113.

Hernández Aguirán, Juan (2011); *El marketing del nuevo lujo*, Zaragoza: Primera Avenida.

Hollywood reporter (2016); *The 10 Most Followed Fashion Brands on Instagram*. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.hollywoodreporter.com/news/instagram-fashion-brands-followers-905079>>

Interbrand (2018), *Best Global Brands 2017*. [Fecha de consulta: 12 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>>

Kapferer, Jean-Nöel (1997); *Managing luxury brands*, *The Journal of Brand Management*, Volume 4, Number 4.

Kering (2018), *Group History*, [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<http://www.kering.com/en/group/history#main-wrapper>>

Liberal Ormaechea, Sheila, Sierra Sánchez, Javier (2016); *El consumo de marcas de lujo: significado y hábitos de compra*. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480051>>

López López, María A.; Rodrigo Martín, Isabel; Rodrigo Martín, Luis (2016); *Hacia una teoría sobre el consumidor del lujo y su importancia socioeconómica en los mercados*; Universidad del Zulia.

López López, María A.; Rodrigo Martín, Isabel; Rodrigo Martín, Luis (2014); *Diseño, imagen y comunicación de productos de lujo. Estudio arquetípico de los atributos esenciales para su identificación*, Icono 14, volumen (12), pp. 105-138.

Markets Insider (2017); *Coach is teaming up with Selena Gomez to gain access to her 108 million Instagram followers*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <[http://markets.businessinsider.com/news/stocks/coach-stock-price-january-31-2017-2017-1-1001709948?utm\\_source=markets&utm\\_](http://markets.businessinsider.com/news/stocks/coach-stock-price-january-31-2017-2017-1-1001709948?utm_source=markets&utm_)>

Markets Insider (2017); *Selena Gomez and her rabid fan base are Coach's biggest weapon against the competition*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<http://markets.businessinsider.com/news/stocks/selena-gomez-coach-stock-price-biggest-weapon-against-the-competition-2017-9-100236771>>

Millán Planelles, David (2013); *El Concepto del lujo, un enfoque estratégico*. Harvard Deusto Business Review, 221, pp. 62-73.

Millán Planelles, David (2017); *IE Luxury Barometer 2017*, IE: Premium and Prestige Business Observatory.

Millán Planelles, David (2017); *Luxury surrenders to Internet*, IE Fundación.

Moore, Marguerite, (2012); *Interactive media usage among millennial consumers*", *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 29 Issue: 6, pp.436-444.

Okonkwo, U. (2007); *Luxury Fashion Branding*. New York: Palgrave MacMillan.

People (2018); *Selena Gomez Is Designing Her First Clothing Collection for Coach*. [Fecha de consulta: 3 de julio de 2018] Disponible en: <<https://people.com/style/selena-gomez-coach-clothing-line-fall-2018/>>

Perez Curiel, Concha y Luque Ortiz, Sergio (2018); *El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios*. adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, no 15. Castellon: Asociacion para el Desarrollo de la Comunicacion Universitat Jaume I, pp. 255-281.

Statista (2017); *Leading luxury brands ranked by number of Instagram followers as of December 2017 (in millions)*. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/483753/leading-luxury-brands-instagram-followers/>>

Statista (2018); *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2018, by age and gender*. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/>>

Sweeney, Richard (2006); *Millennial behaviors and demographics*. New Jersey Institute of Technology, University Heights, Newark.

Vogue España (2018); *Modapedia*. [Fecha de consulta: 7 de julio de 2018] Disponible en: <<http://www.vogue.es/moda/modapedia>>

Vogue USA (2017); *Charting the rise of Supreme, from cult skate shop to fashion superpower*. [Fecha de consulta: 2 de julio de 2018] Disponible en: <<https://www.vogue.com/article/history-of-supreme-skate-clothing-brand>>

Willersdorf, Sarah (2018); *2018 True-Luxury Global Consumer Insight*. Boston Consulting Group and Altagamma.

Zenith (2017); *Los "fashion influencers" son claves para el sector del lujo y estas marcas lo demuestran*. [Fecha de consulta: 11 de julio de 2018] Disponible en: <<https://blogginzenith.zenithmedia.es/fashion-influencers-sector-del-lujo-marcas/>>