



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

ANÁLISIS DEL MERCADO DE LUJO: EL CASO DE HERMÈS INTERNATIONAL S.A

MELISSA DENNISE PICO VASCO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TUTORIZADO POR: ELENA DE LA POZA PLAZA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALENCIA

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

PARA MIS PADRES Y MI COMPAÑERO FIEL, QUE
SIEMPRE HAN CREÍDO EN MÍ, HAN ESTADO A MI LADO
Y ME HAN ANIMADO EN CADA PASO DEL CAMINO.

¡GRACIAS!

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. PRÓLOGO	9
1.1. Introducción	9
2. OBJETIVOS	10
2.1. Objetivos generales y específicos	10
3. METODOLOGÍA	10
4. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LUJO	12
4.1. Definición del lujo.....	12
4.2. La relatividad en el lujo.....	13
4.3. Características del lujo	15
5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y EL NUEVO LUJO	20
5.1. Orígenes del lujo.....	20
5.2. La consolidación de la industria del lujo	23
5.3. El nuevo lujo del siglo XXI.....	25
6. LOS INTEGRANTES DEL SECTOR DEL LUJO	32
6.1. Consumidores de lujo: Actitudes y motivaciones.....	32
6.1.1. Tipos de consumidores de lujo	39
6.2. Marcas y empresas.....	44
6.2.1. Los grandes holdings empresariales del lujo	48
7. LOS PAISES EMERGENTES QUE LIDERAN EL CRECIMIENTO DEL LUJO	58
7.1. Brasil.....	58
7.2. Rusia.....	61
7.3. India.....	64
7.4. China	67
8. ¿EL SECTOR DEL LUJO ES EL SUEÑO FINANCIERO?	69
8.1. Situación económico-financiera actual del mercado de lujo	69
9. CASO DE ESTUDIO: HERMÈS INTERNATIONAL S.A.	75
9.1. Historia de la compañía.....	75
9.2. Desarrollo por métiers y áreas geográficas	78
9.3. Análisis económico-financiero de Hermès.....	81

9.3.1. Estructura económica	82
9.3.2. Estructura financiera	86
9.3.3. Equilibrio económico-financiero	90
9.3.4. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias	92
9.3.5. Análisis de los ratios financieros	96
9.3.5.1. Ratio de liquidez	96
9.3.5.2. Ratios de endeudamiento	97
9.3.5.3. Rentabilidad económica (ROA)	99
9.3.5.4. Rentabilidad financiera (ROE)	99
10. CONCLUSIONES	100
11. BIBLIOGRAFÍA	106
12. ANEXO I: ESTADOS FINANCIEROS DE HERMÈS INTERNATIONAL S.A.	118
13. ANEXO II: ESTADOS FINANCIEROS DEL SECTOR	122

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de ventas de las potencias globales de artículos de lujo	11
Tabla 2: Indicadores económico-financieros	12
Tabla 3: Tipos de relatividad	14
Tabla 4: Características de los productos de lujo	15
Tabla 5: Diversificación de la percepción del lujo	39
Tabla 6: Los principales tipos de los consumidores de lujo	41
Tabla 7: Empresas de lujo en bolsa	73
Tabla 8: Composición del activo no corriente	84
Tabla 9: Composición del activo corriente	85
Tabla 10: Evolución del Fondo de Maniobra (en millones de euros)	90
Tabla 11: Principales partidas de la cuenta de resultados de Hermès (en millones de euros y % s/Ventas)	94
Tabla 12: Evolución del ratio de liquidez	97
Tabla 13: Evolución de los ratios de endeudamiento	97
Tabla 14: Evolución del ratio de calidad de la deuda	98
Tabla 15: Evolución de los ratios de carga financiera	98
Tabla 16: Evolución de la Rentabilidad Económica	99
Tabla 17: Evolución de la Rentabilidad Financiera	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Moonwatch Apollo 11, 50th Anniversary	19
Ilustración 2: La polarización del mercado	27
Ilustración 3: Actitudes respecto al lujo	34
Ilustración 4: Clasificación de marcas de lujo	40
Ilustración 5: Prisma de identidad de marca	45
Ilustración 6: Marcas de lujo de Louis Vuitton	49
Ilustración 7: Ventas Louis Vuitton Moët Hennessy (2019)	51
Ilustración 8: Marcas de lujo de Kering	52
Ilustración 9: Ventas Kering (2019)	54
Ilustración 10: Marcas de lujo Richemont	55
Ilustración 11: Ventas de Richemont (2019)	57
Ilustración 12: Ventas mundiales del mercado de lujo 2019 (en billones de €)	71
Ilustración 13: Cuota del mercado global de artículos de lujo personal, por categoría (billones de €)	72
Ilustración 14: Logo y cajas anaranjadas de Hermès	77

Índice de gráficas

Gráfica 1: Efecto Veblen	17
Gráfica 2: Ingresos en millones de euros de los principales actores de la industria del lujo, 2000–2013	28
Gráfica 3: Cuota de venta Online del mercado de lujo (en billones de euros)	30
Gráfica 4: Porcentaje de ingresos anuales procedentes de Asia -Pacífico (2019).....	31
Gráfica 5: Comportamiento del consumidor que busca prestigio	35
Gráfica 6: Efectos interpersonales sobre el consumo de prestigio	36
Gráfica 7: Efectos personales sobre el consumo de prestigio	38
Gráfica 8: Marcas y categorías de los conglomerados de lujo	47
Gráfica 9: Gastos del sector de lujo en Brasil (2012)	59
Gráfica 10: Evolución del PIB de Brasil (2000 – 2018).....	60
Gráfica 11: Evolución del PIB de Rusia (2000 - 2018)	62
Gráfica 12: Evolución del PIB de la India (2000 – 2018)	65
Gráfica 13: Evolución del PIB de China (2000 – 2018)	68
Gráfica 14: Evolución del PER medio del sector de lujo.....	74
Gráfica 15: Evolución de la cuota de ventas en % de Hermès, por Oficinos (2015- 2019)	80
Gráfica 16: Evolución de la cuota de ventas en % de Hermès, por áreas geográficas (2015- 2019)	81
Gráfica 17: Evolución del Activo de Hermès (en millones de euros)	83
Gráfica 18: Composición de la estructura económica de Hermès (en %).....	83
Gráfica 19: Comparación de Activo, Hermès vs el Sector (en millones de euros)	86
Gráfica 20: Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo (en millones de euros).....	87
Gráfica 21: Composición de la estructura financiera de Hermès (en %)	87
Gráfica 22: Comparación del Patrimonio Neto, Hermès vs el Sector (en millones de euros)	89
Gráfica 23: Comparación del Pasivo, Hermès vs el Sector (en millones de euros)	89
Gráfica 24: Gráfico del balance y del fondo de maniobra: 2019 (en millones de euros)	91
Gráfica 25: Comparación del Fondo de Maniobra, Hermès vs el Sector (en millones de euros)	92
Gráfica 26: Evolución de las ventas de Hermès (en millones de euros)	93
Gráfica 27: Comparación de las Ventas, Hermès vs el Mercado (en millones de euros)	93
Gráfica 28: Comparación del Margen del beneficio neto, Hermès vs el Mercado (en %)	96

RESUMEN

El mercado de lujo en sí mismo es muy diverso, podemos encontrar desde grandes conglomerados de lujo que son dueños de muchas marcas y elaboran productos de diversas categorías, hasta empresas familiares que han sabido evolucionar con el mercado y fortalecerse bajo el nombre de una sola marca.

Pero, las empresas que conforman el sector son sólo una pequeña parte de este enorme mercado, donde la relación entre la necesidad, las motivaciones y el reflejo que las personas quieren mostrar a la sociedad, son sólo algunas de las variables que determinan el consumo de estos productos y por tanto, su éxito.

Este trabajo de fin de grado, analiza el lujo desde su conceptualización, a través de la investigación de la palabra lujo y sus características, repasando su raíz etimológica y cómo la historia estableció el significado de lujo que conocemos hoy en día.

Tras entender qué es el lujo, en el informe se expondrá quienes son los principales actores en el sector, cuáles son sus actitudes y motivaciones, y en el caso de las empresas, que papel desempeñan sus marcas.

Desde una perspectiva económica, se expondrá cómo los países emergentes ayudaron a que los ingresos del mercado de lujo crecieran año a año durante las últimas décadas y, cómo se está desarrollando el panorama económico y financiero actual del sector.

Finalmente, el trabajo se centrará en el estudio de la historia y el desempeño económico de una de las empresas más emblemáticas del sector: Hermès International S.A.

Esta compañía de origen francés, que ha sabido mantener su independencia de las prácticas agresivas de fusión que se han dado en el mercado, ha llegado a convertirse en una de las marcas más reconocidas del mundo, gracias a sus famosos pañuelos de seda y los bolsos Birkin y Kelly, posicionándose como una de las empresas individuales que más ha crecido en términos de ventas y beneficios en los últimos años. Para obtener una visión completa del desarrollo de la empresa, se compararán sus datos con una muestra representativa del sector, donde los estados financieros de 5 empresas equitativas con Hermès serán analizadas.

Palabras clave: lujo, sector de lujo, marcas de lujo, conglomerados de lujo, Hermès

ABSTRACT

The luxury market itself is very diverse, we can find from large luxury conglomerates that own many brands and make products from various categories, to family businesses that have managed to evolve with the market and strengthen themselves under the name of a single brand.

But, the companies that make up the sector are only a small part of this huge market, where the relationship between need, motivations and the reflection that people want to show society, are just some of the variables that determine the consumption of these products and therefore their success.

This final degree project analyzes luxury from its conceptualization, through the investigation of the word luxury and its characteristics, reviewing its etymological root and how history established the meaning of luxury that we know today.

After understanding what luxury is, the report will explain who the main players in the industry are, what their attitudes and motivations are, and in the case of companies, what role their brands play.

From an economic perspective, it will be exposed how the emerging countries helped the income of the luxury market to grow year by year during the last decades and how the current economic and financial panorama of the sector is developing.

Finally, the work will focus on the study of the history and economic performance of one of the most emblematic companies in the sector: Hermès International S.A.

This French-born company, which has managed to maintain its independence from the aggressive fusion practices that have taken place in the market, has become one of the most recognized brands in the world, thanks to its famous silk scarves and handbags. Birkin and Kelly, positioning itself as one of the individual companies that has grown the most in terms of sales and profits in recent years. In order to obtain a complete vision of the development of the company, its data will be compared with a representative sample of the sector, where the financial statements of 5 equitable companies with Hermès will be analyzed.

Key words: Luxury, luxury sector, luxury brands, luxury conglomerates, Hermès

1. PRÓLOGO

1.1. Introducción

¿Qué queremos decir exactamente con la palabra "lujo"? Muchas personas son capaces de clasificar un bien como si se tratase de lujo, pero conceptualizar una definición única y general que se pueda atribuir a cualquier producto o servicio puede ser una tarea difícil, puesto que sin lugar a dudas, el lujo es subjetivo.

La percepción y la relatividad son características implícitas intrínsecamente con el lujo, pues dependiendo de las circunstancias que rodean a cada individuo cualquier bien puede considerarse lujo (Sombart, 1922; Appadurai, 1986).

Ante esta situación, muchos investigadores han analizado a lo largo de la historia y desde diferentes puntos de vista este término tan particular, que ha llevado a obtener diferentes interpretaciones dependiendo del momento en el que lo analicemos

Pero sin duda, el desarrollo económico de las últimas décadas ha favorecido la implantación más positiva de la visión del lujo, ya que en la actualidad el lujo se ha convertido en un factor clave para la economía de muchos países y por tanto, es un causante del bienestar social.

Desde sus inicios, el crecimiento de la industria de lujo no ha tenido freno y en los últimos años ha conseguido fortalecerse, imponiéndose sobre las crisis y sobre los cambios económicos, sociales y tecnológicos a los que se ha visto sometida. Esta industria que una vez estaba administrada únicamente por familias y basada en la creación de productos de calidad superior, ha cambiado y ha evolucionado, dando paso a grandes conglomerados de lujo y adhiriendo características a la composición de sus productos, como son la exclusividad, la herencia de marca y la estética, pero sin dejar de lado sus valores tradicionales.

Así, el lujo actual ha llegado a estar en todas partes, con productos que abarcan una amplia variedad de precios y categorías, y donde ya no existe sólo el lujo absoluto sino que, nuevos términos como "extensiones de marcas clásicas de lujo", "productos accesibles de calidad excelente" o "productos masstige" se han convertido en una proporción importante de las ventas de las compañías.

Paralelamente a esta nueva realidad que ha vuelto accesible el lujo, se ha producido un incremento dramático del número de clientes del sector, gracias al aumento de la riqueza mundial y al surgimiento de diferentes motivaciones que intervienen en su decisión de compra. Estos nuevos consumidores se han desapegado del tradicional consumo conspicuo, donde el prestigio y el estatus social se consiguen a través de la compra de productos prestigiosos, para también adquirir productos con el fin de obtener una gratificación afectiva personal.

Ante estos cambios y con un escenario competitivo cada vez más diverso y agresivo, las compañías han tenido que innovar, ser creativas y explorar nuevos mercados, para

mantener su posición en el sector y para crear el valor excepcional que los clientes de lujo buscan en sus productos.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos generales y específicos

Para entender cuestiones como: ¿Qué es el lujo?, ¿Quién lo consume? y ¿Cuál es su importancia en la economía mundial? Debemos realizar un análisis en profundidad del sector del lujo, cuyo principal objetivo sea entender su concepto, cómo ha llegado a convertirse en el gran mercado multimillonario que conocemos hoy y cómo una empresa de lujo ha sabido evadir los intentos de adquisición por parte de los grandes conglomerados de lujo, para al mismo tiempo convertirse en una de las empresas más fuertes del sector.

De este objetivo se desagregan los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el concepto, relatividad y características del lujo.
- Indagar en la evolución histórica del lujo y establecer una descripción de la situación del mercado actual.
- Dar a conocer qué clases de consumidores tiene el mercado del lujo y cuáles son sus motivaciones.
- Identificar cual es la importancia de las marcas en el mercado del lujo y cuáles son los 3 grandes conglomerados que marcaron las directrices para el resto del sector.
- Entender el origen del lujo en los países emergentes, su evolución y situación actual.
- Evaluar la situación económica y financiera del sector del lujo.
- Analizar la empresa Hermès International S. A, para lo cual se estudiará su historia y junto con un repaso económico.-financiero nos permitirá conocer su posición en el mercado de lujo.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio se compone de dos partes, una teórica y otra práctica, para cada una de ellas se van a utilizar diferentes tipos de recogida de información, tanto cualitativa como cuantitativa.

Para el desarrollo de la parte teórica que corresponde, desde la conceptualización del lujo hasta el estudio de los países de economías emergentes, se requerirá la selección, lectura, síntesis e interpretación de elementos bibliográficos correspondientes a eventos pasados, presentes y futuros.

Esta información se obtendrá a través de la revisión de la literatura existente como los libros de “The Road to Luxury” (Som y Blanckaert, 2015) o “The luxury Strategy” (Kapferer y Bastien, 2010), entre otros.

Para completar esta información documental, también se hará uso de artículos publicados en páginas de investigación como semanticscholar.org, en revistas electrónicas como Harvard Deusto y de otros trabajos de investigación de ámbito académico obtenidos en bases de datos como Google Scholar.

A partir de la información obtenida e interpretada en este punto, se pasará al análisis del caso práctico, que abarca desde el estudio de la situación económico-financiera del sector, para el cual será necesaria la recopilación de información numérica y financiera, que se obtendrá a través de informes y artículos publicados por consultores especializados como Bain & Co. o el Boston Consulting Group, hasta el análisis económico-financiero de Hermès International S.A, y su respectiva comparación con empresas similares a ella, que pertenecen al sector de lujo.

Estas empresas se caracterizan por tener métodos de producción y distribución similares a los de nuestra empresa de estudio y por tanto, exponen varias características propias del sector.

Todas las empresas que intervienen en el estudio pueden clasificarse según su orden de importancia en el sector, en este caso la tabla 1 representa el puesto que ocupa cada empresa mundialmente según las ventas consolidadas que han tenido en 2019 para el período FY2017 (que comprende 12 meses hasta el 30 de junio de 2018).

Tabla 1: Clasificación de ventas de las potencias globales de artículos de lujo

Empresa	Puesto que ocupa mundialmente
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	1
Compagnie Financière Richemont SA	3
Kering S.A	4
Hermès International SCA	11
Prada Group	21
Salvatore Ferragamo SPA	36

Fuente: Elaboración propia a partir de Las potencias globales de Artículos de Lujo, Deloitte (2019)

Estas compañías que serán objeto del estudio cotizarán en bolsa, y por lo tanto, estarán obligadas a publicar sus estados financieros en sus respectivas páginas web. Esos sitios web serán los que nos faciliten la información financiera fiel de las compañías para el período 2015-2019.

Con toda la información recopilada se procederá al análisis de la estructura económica y financiera, al igual que su equilibrio, composición y evolución.

Para el análisis de la liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica, se utilizarán varios ratios (tabla 2):

Tabla 2: Indicadores económico-financieros

Ratio de liquidez	Liquidez	AC/PC
Ratios de endeudamiento	Ratio Endeudamiento	PASIVO/ (PN+PASIVO)
	Ratio De Autonomía	PN/PASIVO
	Ratio Solvencia	ACTIVO/PASIVO
	Ratio De Calidad De La Deuda	PC/PASIVO
	Ratio Gastos Financieros	GASTOS FINAN./VENTAS
	Ratio De Cobertura	BAIL/GASTOS FINAN.
Rentabilidad	Rentabilidad económica	BAIL / ACTIVO
	Rentabilidad financiera	RDO NETO / PN

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a través de una investigación inductiva de los datos y resultados obtenidos en la investigación se llegaran a obtener las conclusiones del trabajo.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LUJO

4.1. Definición del lujo

El lujo es un concepto subjetivo y dinámico. Subjetivo, porque como muchos eruditos de la lengua han defendido, su percepción es diferente en cada momento de la historia y para cada sociedad, lo que da lugar a diferentes deseos, y por tanto, diferentes productos y servicios asociados al lujo. Esta idea, está vinculada con el dinamismo, puesto que, si su significado cambia junto con la sociedad, quiere decir que evoluciona y no es estático.

Braudel (1984) definió el lujo como: “cambiante por naturaleza, huidizo, múltiple, contradictorio, no puede identificarse de una vez por todas.”

Diversos campos de estudio han realizado investigaciones sobre el lujo, por sus repercusiones económicas, filosóficas, antropológicas y sociales. No cabe duda, que desde su conceptualización el lujo tiene muchas posibilidades.

Etimológicamente el origen de la palabra lujo proviene del latín *luxus-us*, que se define como “exuberancia, lujo, suntuosidad, libertinaje”, esta sustantivación proviene de la raíz latina *luxo*, que significa “dislocar, luxar”. También de *luxus* deriva *luxuria* o “lujuria”, que en su origen se refería al desenfreno y lujo desmedido, no fue hasta S. Agustín (354-430 d.C), que se añadió a su significado la connotación inmoral asociada a los apetitos sexuales. Si bien, una idea principal parte de estos términos, el exceso, según describió Yves Michaud (2015): “Es la exigencia excesiva que desencaja una articulación, la riqueza excesiva que permite el gasto suntuario, la sensualidad excesiva que se convierte un lujuria”

Otro término que se suele relacionar con el origen de lujo es la raíz latina *lux*, que significa “*luz*”, pero se ha demostrado que su relación se debe más a un juego de palabras, que con su etimología, puesto que, es fácil relacionar el lujo con algo que luce y llama la atención.

Partiendo de su etimología debemos aludir a los significados que La Real Academia Española de la Lengua (en adelante la RAE) ha dado al lujo. Podemos resaltar que tal como se ha expuesto anteriormente, la evolución en su definición es constante.

En 2018, la RAE redefinió el término lujo para poder expresar la percepción actual de la población: “abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos”, “abundancia de cosas o de medios”, “aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”, “elevada categoría, excelencia o exquisitez que posee algo por la calidad de las materias primas empleadas en su fabricación, sus altas prestaciones o servicios, etc.”, “persona o cosa valiosa, excepcional o extraordinaria”.

Estas definiciones difieren en la entonación peyorativa que tenían anteriormente: “demasiada en el adorno, en la pompa y en el regalo”, “abundancia de cosas no necesarias”, “todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo.”

Por tanto, estos cambios nos permiten concluir que la concepción del lujo ha dejado de percibirse únicamente como la tradicional posesión de objetos, excesos y cosas innecesarias, para también tener en cuenta el lujo como palabra que alude a cualidades positivas.

4.2. La relatividad en el lujo

Para poder identificar las características que hacen a un objeto de lujo serlo, sabemos que es necesario tener en cuenta la percepción, puesto que, ¿qué es lo que hace a un bien ser innecesario u ordinario? La relatividad.

Varios autores como Sombart (1922) o Appadurai (1986) consideran que en función de las circunstancias de cada persona, cualquier bien puede considerarse lujo.

También Klaus Heine en su obra *“The Concept of Luxury Brands”* (2012) recalca esta idea e identifica cinco tipos de relatividad como ilustra la tabla 1, con el fin de obtener una definición que permita acotar las posibilidades de lujo:

“El lujo es considerado como algo deseable, que excede la necesidad y ordinariéz. Aunque depende de la región, tiempo, economía, cultura y perspectiva de cada situación. Como regla general, el lujo debe estar definido por una perspectiva global, del presente y en condiciones normales. Si es necesario u ordinario deberá decidirlo la perspectiva de toda la sociedad. Aunque el deseo de los recursos y la apariencia del lujo están determinados principalmente por las clases sociales altas, todavía existe alcance para un gran rango de diferentes entendimientos del lujo.”(Heine p.47)

Tabla 3: Tipos de relatividad

<p>RELATIVIDAD REGIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La clasificación en un bien de lujo, dependerá de la disponibilidad de un bien o servicio en un lugar. Cuando es escaso, es cuando adquiere un estatus de lujo.
<p>RELATIVIDAD TEMPORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo ha cambiado el acceso y deseo de muchos bienes. Esta relatividad caracteriza el dinamismo inherente a los productos de lujo.
<p>RELATIVIDAD ECONÓMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • En este caso, la percepción cambia dependiendo del grado de desarrollo económico de los individuos. Mientras en un país de Europa un coche es considerado un bien ordinario, es un lujo para países de economías emergentes.
<p>RELATIVIDAD CULTURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mortelmans (2005, p. 497) expuso: <i>“cada grupo social, tiene su propio lujo”</i>. La cultura especifica cuales, son los simbolos del buen gusto, el lujo y la distinción social.
<p>RELATIVIDAD SEGÚN LA SITUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las circunstancias son las que difieren algo necesario, de lo ordinario o de lo lujoso.

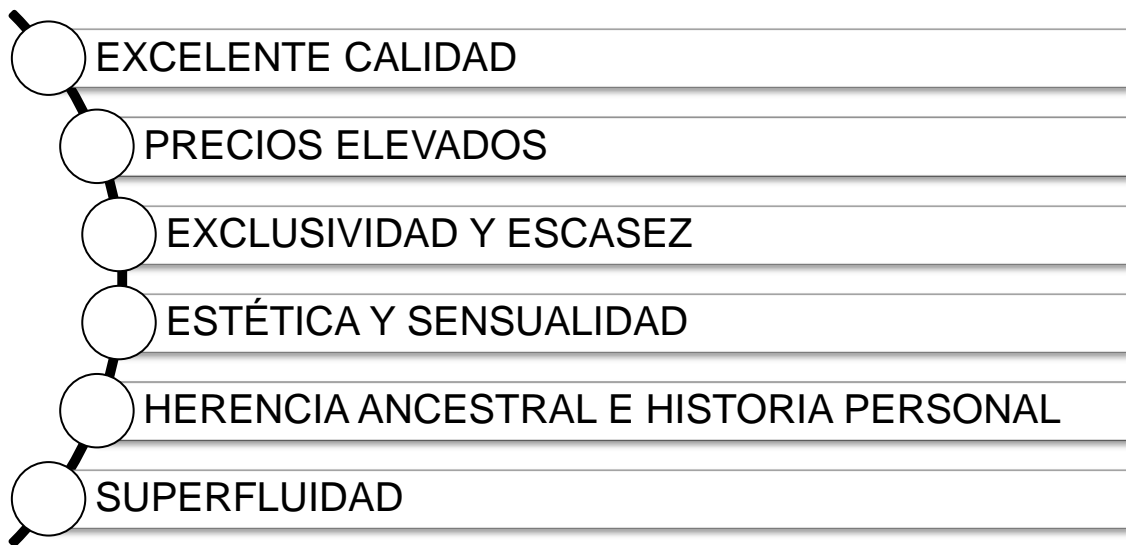
Fuente: Elaboración propia a partir de The Definition and Categorization of Luxury, por Klaus Heine (2012, p.43)

4.3. Características del lujo

Partiendo de esta información, podemos enfocarnos en distinguir las características, que nos permiten diferenciar aquellos productos que “*exceden la necesidad y ordinariéz*” de los que se encuentran en su misma categoría. Y no debemos obviar que un único atributo por sí sólo no convierte un producto en lujoso, sino que, el lujo es la unión y sinergia de todos ellos.

Una de las investigaciones más reconocidas¹ es el estudio empírico del consumo de marcas de lujo, elaborado por Bernard Dubois, Gilles Laurent y Sandor Czellar (2001), que identifica seis cualidades atribuibles a objetos y servicios de lujo:

Tabla 4: Características de los productos de lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de Consumer rapport to Luxury, por Bernard Dubois (2001, p.8)

- **EXCELENTE CALIDAD**

Quando pensamos en lujo, sin lugar a dudas, pensamos en calidad. El origen de muchas empresas del sector, se produjo gracias a la elaboración de productos de alta calidad, que eran fabricados al detalle por maestros artesanos y con materiales exclusivos. Por consiguiente, podemos destacar que la calidad es una seña de identidad del lujo que además incrementa el valor de sus productos, pero, al referirnos al sector lujo debemos hablar en superlativo, es decir, de la excelente calidad. Para entender la idea actual de la calidad y su correspondencia con la excelencia, debemos analizar su origen.

¹ Es denominado el “más reconocido” porqué es el más citado en el área de investigación de los mercados de lujo.

Etimológicamente la palabra calidad proviene del término griego *kalos*, que significa “lo bueno, lo apto” y del latín “*qualitas, -ātis*” que significa “calidad, cualidad”.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) en su norma 9000 define calidad como: “*grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto cumple con los requisitos*”.

Por tanto, la calidad nos permite evaluar las propiedades de productos, servicios o procesos y concluir si satisfacen las necesidades establecidas o implícitas, desde un punto de vista subjetivo.

Esta idea no permite sintetizar que para llegar a tener una calidad excelente, la percepción que tienen los clientes debe ser superada o igualada por el producto/servicio que ofrece la empresa. Encontramos tres tipos de características que componen la calidad:

- **Características de fabricación**

Como hemos aludido anteriormente, un atributo que hace a un producto de lujo único, es su **proceso de elaboración**, algunas empresas cuentan con oficios que se siguen manteniendo desde hace décadas, con el objetivo de mantener ese estatus de creación al detalle que está ligada a la calidad máxima. Puesto que, tanto la elaboración artesanal como el tiempo invertido y la complejidad del conjunto de sus procesos, indican cultura e historia, cosas que atesoran las empresas de lujo porque las identifican. Esta experiencia, unida a la innovación y las asociaciones de marcas de lujo con diseñadores de prestigio, resaltan un proceso de elaboración detallista.

- **Características concretas del producto**

Los elementos tangibles que se atribuyen a la calidad son en primer lugar sus componentes o **materias primas**, sin duda, los productos de lujo deben estar confeccionados con los mejores materiales, lo cual, también conlleva un alto valor. Otro principio que va de la mano de esta categoría es el principio de construcción y función, o también llamado **saber hacer** que va asociado a la perfección y durabilidad del bien.

Del mismo modo, el **servicio** también está relacionado con la percepción física del lujo, puesto que, no únicamente el bien debe ser perfecto sino que también su máxima calidad debe extenderse a su presentación y trato al cliente.

- **Características abstractas**

Estas distinciones físicas asocian características intangibles o beneficios abstractos a los productos:

Como son la **durabilidad y el valor**, no sólo se espera que el bien dure mucho tiempo, sino que sea percibido como un producto eterno, que pueda ser reparado, más apreciado en el futuro e incluso que llegue a ser heredado por generaciones.

La **confianza, confortabilidad y una funcionalidad** superior también son atributos implícitos a los productos de lujo.

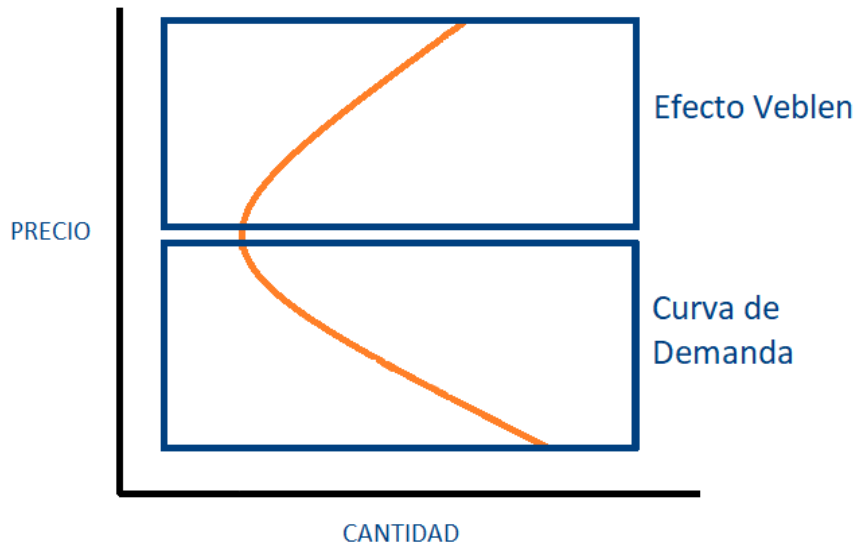
- **PRECIOS ELEVADOS**

Este atributo es un elemento clave en el lujo y actúa como diferenciador, puesto que, permite posicionar los bienes en el mercado y en la mente de los consumidores.

Para establecer el precio de los productos de lujo, no únicamente hay que considerar sus costes de producción, sino también, los precios anteriores, los precios de la competencia y la percepción de los consumidores.

Las variaciones de los precios al igual que para el resto de productos pueden aumentar, disminuir o no afectar a la demanda, pero al hablar de lujo encontramos una particularidad que provoca cambios diferentes, la elasticidad. Los productos de lujo tienen una elasticidad positiva e inferior a 1 o demanda inelástica, es decir, cuando el precio del bien sube, su demanda también se incrementa, aunque lo hace en una menor cantidad. Por tanto, para estas empresas es mejor aumentar el precio de sus productos en el tiempo, este suceso también es denominado **efecto Veblen**:

Gráfica 1: Efecto Veblen



Fuente: Corporate Finance Institute

Otro factor que afecta el precio de los bienes de lujo, es el valor de la marca, cuando una empresa lleva mucho tiempo en el sector y goza de un alto reconocimiento puede subir los precios incluso por encima del índice de precio

al consumo, ésta es la situación de marcas de lujo como Louis Vuitton, Prada, Gucci....

También cabe destacar, el nuevo factor determinante en los precios: la globalización. Las empresas de lujo intentan no crear grandes descompensaciones de precios entre diferentes mercados, pero esta circunstancia es compleja por todos los intermediarios que implican: tasas, impuestos y fluctuaciones monetarias.

- **EXCLUSIVIDAD Y ESCASEZ**

Los productos de lujo por definición son raros y exclusivos.

La exclusividad es la característica que originó el lujo tradicional y aunque ya no es considerado como el factor determinante del lujo moderno, no se puede obviar, puesto que cuando un bien pierde exclusividad y puede ser adquirido por todo el público, es cuando deja de ser categorizado como artículo de lujo.

Susana Campuzano (2016) definió la exclusividad como: “Una condición o adjetivo que se designa a toda marca, producto o servicio, con acceso reducido a unos pocos, por lo que resulta un privilegio para quién lo disfruta y se convierte en un signo de distinción”

Por tanto, la idea de la exclusividad está asociada al deseo que llama la atención de clientes que quieren poseer objetos únicos.

Kapferer JN y Bastien V. (2009), exponían que “la élite valora la exclusividad, las masas no”

En esta teoría se basa el modelo de producción de las compañías de lujo, ya que no producen con el objetivo de satisfacer la demanda, sino que limitan la oferta, para crear escasez.

Esta escasez puede ser natural, cuando existe limitación sobre los componentes del producto, como los metales nobles, pero también surge cuando se lanzan al mercado ediciones limitadas o se personalizan artículos.

- **ESTÉTICA Y SENSUALIDAD**

El diseño de los productos de lujo es una de las estrategias que diferencian el sector del lujo. La estética junto con la belleza y la calidad deben hacer de los productos de lujo arte y proporcionar placer. Esta idea vincula al lujo con el consumo hedonista, el cual, relaciona el comportamiento del consumo con la satisfacción a través de la experimentación sensorial. Dubois (2001) también hizo referencia a este concepto, aludiendo que los artículos de lujo deben ser agradables en todos los sentidos: oído, vista olfato y tacto, para desatar deleite emocional.

Esta vivencia hedonista asocia también el lujo con el arte y el diseño, aunque no todo arte es lujo, pero es inevitable su asociación al relacionar características como precios altos e inutilidad.

- **HERENCIA ANCESTRAL E HISTORIA PERSONAL**

Los valores tradicionales que se asocian al lujo, provienen de su historia, herencia y experiencia.

Una larga historia es a menudo, una característica tradicional de las marcas de lujo, debido a que, como podemos comprobar, muchas de ellas nacieron durante los siglos XVIII y XIX, como: Hermès fundada en 1837, Montblanc en 1906, Chanel en 1910 o Ferrari en 1929, entre otras.

Esta característica refleja patrimonio, y acerca la cultura empresarial al consumidor, mientras la herencia junto con la experiencia, son valores intangibles que vinculan autenticidad y singularidad a los productos y por tanto, los convierten en exclusivos y memorables.

Las compañías de lujo utilizan el recuerdo y el valor de la marca, como una estrategia clave para vender productos legendarios que se convierten en símbolos inmortales de la creatividad e inteligencia humanas. Como el famoso reloj Omega Speedmaster, que fue el primer reloj que viajó a la luna y en la actualidad se siguen creando versiones conmemorativas que aluden a ese gran momento histórico.

Ilustración 1: Moonwatch Apollo 11, 50th Anniversary



Fuente: Omega Watches

- **SUPERFLUIDAD**

El concepto superfluo se refiere a aquello **que no es necesario** o que es excesivo.

La relación entre el lujo y lo superfluo, es su contraposición a la necesidad, porque como muchos autores han expuesto, el lujo no es una respuesta a una

necesidad, sino a un deseo. Werner Sombart (1979), definió el lujo como: *“todo dispendio que va más allá de lo necesario”*.

El lujo y la necesidad muchas veces se asocia a la disponibilidad de recursos, debido a que las necesidades son requeridas por todo el mundo, mientras los lujos sólo son demandados por unos pocos, por quiénes han satisfecho sus necesidades básicas y personales (Berry, 1994). Esta idea refleja la subjetividad atribuible al lujo, ya que, no se puede establecer de manera absoluta el punto a partir el cual, ocurre un exceso de lo necesario y por tanto comienzan a generarse deseos de lujo; este concepto será relativo para cada persona.

5. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y EL NUEVO LUJO

5.1. Orígenes del lujo

Para entender el lujo actual y como puede evolucionar en el futuro, debemos realizar una retrospectiva histórica que nos permita entender, como ha cambiado su percepción en el tiempo y cuáles son los fundamentos de su éxito.

Muchos estudios avalan la idea de que el lujo es inherente al ser humano, ya que siempre ha existido alguna forma de lujo durante la historia, pero sin duda la jerarquización y el nacimiento de las sociedades supusieron el inicio del lujo materialista como lo conocemos hoy en día.

La estratificación social y la posesión desmesurada que se asocia con el estatus, son rasgos que se remontan a la época del esplendor Egipcio (3150 a.C-80 a .C), donde el faraón era percibido como un rey-dios y junto con la élite de la sociedad, vivían con opulencia sometándose a tratamientos estéticos y luciendo los mejores trajes, joyas y perfumes.

Las creencias religiosas de la época, contemplaban la vida tras la muerte como un viaje donde la supervivencia del cuerpo garantizaba la supervivencia del alma, lo cual permitió el desarrollo de técnicas de conservación, como la momificación y la construcción de monumentos funerarios y templos. Estos procesos y símbolos resaltaban el poder asociado al lujo que sólo unos pocos se podían permitir, pero el paso del tiempo y la dispersión del lujo, posibilitaron que este rito funerario fuera usado por todos los egipcios. Este proceso de democratización, abre la disputa entre las dos grandes visiones opuestas del lujo:

La percepción del lujo como una extravagancia innecesaria o el lujo como un conducto artístico y técnico, cuyos descubrimientos gradualmente se esparcirán por la sociedad y acabaran beneficiando a todos (Kapferer & Bastien, 2009).

Estas ideas yuxtapuestas serán debatidas entre filósofos, políticos y economistas, y la inclinación hacia uno u otro pensamiento, marcarán el desarrollo económico y cultural en las diferentes etapas de la historia.

En la Antigua Grecia la vida lujosa era percibida como una amenaza del orden social, Platón defendió que la riqueza generaba la destrucción del estado porque era inherente a la inmoralidad del hombre y despertaba actitudes maliciosas, debido a que, el deseo de riqueza es imposible de satisfacer. Mientras Aristóteles desconfiaba de la obtención excesiva de beneficios y criticaba al hombre lujoso, quién era considerado inepto para defender sus intereses y por tanto, su sociedad.

En Roma se mantuvo la connotación negativa asociada al lujo, pero debido al desarrollo del comercio con Asia y Grecia que propició la llegada de joyas, sedas y esencias, también el ansia de riqueza de la clase pudiente romana despertó, lo cual originó un movimiento lleno suntuosidad y afán por competir en lujo. Estas actitudes eran consideradas peligrosas puesto que *“contradecían la vida natural del pensamiento estoico”* (Ben Cox, 2008). Esta visión que regía la moral de los romanos, implicaba que la vida natural era la vida simple, cuya satisfacción no provenía del exceso de bienes materiales sino de tener pocas necesidades y controlar las emociones. Por tanto, con el objetivo de limitar el uso del lujo y disminuir la corrupción de la época, se elaboraron leyes suntuarias, como la Ley Oppia (215 a .C), que prohibía la ostentación al vestir o la Ley Orchia (181 a.C.), que regulaba la abundancia del lujo en actos y celebraciones. Estas leyes y las promulgadas posteriormente, no consiguieron su propósito y provocaron que se endurecieran las prohibiciones y las penas para quienes las incumpliesen, pero finalmente, la población romana adoptó un estilo de vida lujoso.

Con la llegada del cristianismo, el lujo adoptó dos ideas contrarias: una positiva cuando el gasto y la suntuosidad fueran utilizados para glorificar a Dios, y otra que unía la inmoralidad con la sociedad y consideraba al lujo como un pecado terrenal que conduce a la avaricia y la lujuria. Esta visión del lujo como una amenaza que se debía controlar, no cambió hasta la llegada del Renacimiento (S.XVI –XVII), cuando el sistema feudal, fue sustituido por un sistema liberado por el comercio del dinero y la perspectiva de Dios como centro del universo fue reemplazado por el antropocentrismo, es decir, el ser humano pasó a ser lo más importante. Así, el lujo se convirtió en un indicador del conocimiento y poder personal, donde las monarquías Italiana, Española, Francesa e Inglesa junto con su aristocracia, transformaron la moda y fueron los principales precursores del lujo como arte en todos los campos.

Durante el siglo XVII, el reinado de Luis XIV o el también llamado “Rey sol”, marcó un hito en el desarrollo e influencia del lujo, su gobierno transformó a Francia en la nación de la suntuosidad y elegancia, su política proteccionista impidió la emigración de los inventores franceses y mediante la restricción de importaciones e instauración de Reales Fábricas, como la Manufactura Real de los Gobelinos o Real Fábrica de

Tapices de Francia (1662), el país se convirtió en el mayor proveedor de lujo europeo de la época. Socialmente el lujo mantenía la distinción de rangos y no era contemplado como un gasto innecesario, sino como una obligación, pues como expuso Sicard (2007) *“el lujo indicaba y expresaba la superioridad de la nobleza, esta tenía que utilizarlo, por la buenas o por las malas, abundante y vistosamente, con o sin medios...”*. La importancia de la excentricidad, estética y calidad supusieron el refinamiento del gusto en todos los ámbitos desde el gastronómico hasta el teatral y la construcción del palacio de Versalles, distinguió a París como el nuevo centro estético, político y económico de Europa.

El siglo XVIII, fue una época de bonanza económica donde se produjo la primera revolución industrial y que, junto con el enriquecimiento general de la población generaron una serie de cambios filosóficos y sociales.

El comercio con Asia propició sobre todo en Inglaterra, el desarrollo de las industrias de lujo y junto con el auge del liberalismo, impulsaron la visión de éstas como una herramienta para el crecimiento de la economía. Paralelamente, los filósofos ingleses apoyaron la separación del lujo y la moralidad, especialmente David Hume con su obra *“Of Luxury”* (1752), donde se refirió al lujo como una consecuencia natural de la vida plena del hombre, que cultivado con medida favorecería el bienestar social y por tanto, no se podía etiquetar como vicio. Asimismo, dio comienzo la feminización del lujo y su consumo dejó de ser una obligación del rango para representar riqueza y disfrute. También el establecimiento de talleres artesanos como Blancpain (1735) o Moët & Chandon (1743), originaron las primeras casas de lujo.

Durante el siglo XIX, el lujo en sí mismo se transformó, París se convirtió en la capital de la moda en 1858, cuando la alta costura nació de la mano de Charles Frederic Worth (1825-1895), quién imponiendo sus gustos vistió a las mujeres más importantes de la alta sociedad y fue el primer modisto en firmar sus diseños, dando así origen al concepto de marca y por tanto, a la asociación de un nombre con los altos estándares y calidad.

Con el alta costura el lujo se convirtió en una industria de creación, Lipovetsky (2004) resaltó: *“ya no es sólo la riqueza del material lo que constituye el lujo, sino el aura del nombre y la celebridad de las grandes casas, el prestigio de la firma, la magia de la marca”*.

Durante este periodo se fundaron las primeras marcas de lujo como Guerlain (1828), Hermès (1837), Cartier (1847) o Louis Vuitton (1854).

La mejora tecnológica supuso para el lujo la aparición del *semilujo* o *falso lujo*, que estaba destinado para la clase media, se basaba en la imitación de modelos prestigiosos y favorecieron la creación de un lujo más accesible, lo cual generó un cambio del consumo de la sociedad. Esta corriente se consolidó con el establecimiento

de grandes almacenes, como el parisino Le bon Marché o el inglés Bainbridge, los cuales ofrecían una amplia gama de productos a precios bajos y con una fuerte presencia publicitaria.

Durante estos años el lujo se convirtió en una promesa de felicidad que asociaba el consumo con el prestigio y el estatus social, este comportamiento fue denominado “consumo conspicuo” por el sociólogo y economista americano Thorstein Veblen (1857-1929), quién fue el primero en tratar el carácter superficial de la economía del consumo de masas.

5.2. La consolidación de la industria del lujo

La primera mitad del siglo XX, estuvo marcada por los conflictos bélicos y los cambios sociales, que relegaron el lujo a un segundo plano pero también comenzaron a establecer los cimientos del lujo moderno.

Durante los primeros años del siglo XX, la industria del lujo mantuvo su crecimiento gracias al desarrollo del sector de la perfumería y cosmética, y por la aparición de nuevos diseñadores como Paul Poiret (1879-1944) o Gabrielle Coco Chanel (1883-1971).

Con el estallido de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los gustos de la sociedad cambiaron y comenzó una etapa de simplicidad alejada de la ostentación excesiva de tiempos pasados. La post-guerra marco un periodo de decadencia económica en Europa, donde el coste de las reparaciones de la guerra junto con la inflación y la pérdida de su capacidad productiva, permitieron que Estados Unidos se convirtiera en el principal productor y exportador de bienes y víveres y por consiguiente, en la nueva potencia mundial. Los años siguientes se vivió una época de bonanza en el país americano donde gracias al surgimiento de nuevas fortunas relacionadas con la producción de armas, al enriquecimiento de la clase media y a la influencia del cine y las estrellas de Hollywood, la alta costura y el lujo resurgieron con fuerza en la década de “los locos años 20”. Esta fue la época de gran prestigio de Chanel (1910), mientras en Italia, surgían casas de alta costura icónicas como Prada (1913), Gucci (1921) y Salvatore Ferragamo (1927).

La crisis de los años 30 y la Segunda Guerra Mundial (1939 -1945) repercutieron nuevamente en el lujo, la escasez de materias primas provocó el desabastecimiento de muchos productos y el cierre de tiendas icónicas en Europa, lo que favoreció el desarrollo de la moda americana.

Con el final de la gran guerra dio comienzo la segunda mitad del siglo XX, en esta etapa la industria del lujo se transformó y se convirtió en un contribuidor muy importante para la economía. El nacimiento de marcas como Balmain (1945) o Dior (1947) con su *New Look*, relanzaron el prestigio de la moda parisina, mientras el

término “Made in Italy” se fortaleció entre los años cincuenta y sesenta, cuando la influencia italiana volvió a ser símbolo de elegancia, estilo y calidad, de mano de empresas de alta costura como Valentino (1959), Giorgio Armani (1975) o Versace (1978) y en la industria del automóvil con Lancia (1906), Masserati (1914), Ferrari (1947) o Lamborghini (1963).

La industrialización, diversificación e internacionalización, facilitaron desde los años setenta, junto con el desarrollo del estado de bienestar y el cambio hacia una sociedad de consumo: la consolidación y democratización del sector del lujo.

El incremento de las ganancias de las empresas mediante la venta de sus marcas, licencias, perfumes, cosméticos y accesorios en todo el mundo (Núñez, 2016) modificaron el enfoque de la industria del lujo como emblema de clase y fue reemplazado por un modelo donde el beneficio económico comenzó a ser lo más importante. *“A la era sublime-artística del lujo le sucede su momento hiperrealista y financiero, en el que creación y búsqueda de rentabilidad se han vuelto inseparables.”* (Lipovetsky, 2004). En estos momentos la marca y su posicionamiento se convirtieron en valores intangibles esenciales para las empresas, pero su excesiva comercialización se tradujo en vulgarización y pérdida de prestigio, esto ocasionó que muchas marcas desaparecieran, mientras otras grandes empresas del sector como Gucci, estuvieron al borde de la bancarrota.

Durante los años ochenta y noventa, comenzó la implantación de los conglomerados de lujo, con la fundación del primer grupo multinacional en 1987: Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH). Este proceso provocó la concentración del sector en grupos internacionales de lujo, lo cual permitió la promoción de muchas marcas en los mercados, y el inicio de estrategias de integración para controlar la producción y distribución de los productos.

El cambio de un proceso productivo artesano a uno industrial provocó que algunas categorías del sector del lujo como la perfumería y la confección de la alta costura pasaran a formar parte de la industria del consumo masivo, donde el marketing comenzó a ser un elemento determinante para las ventas a gran escala y la importancia de las empresas que ofrecían lujo a bajo costo como H&M (1947) o Zara (1974) se incrementó.

Fomentadas por la creciente demanda asociada al prestigio de las marcas de la época, muchas empresas de lujo comenzaron a realizar integraciones horizontales de su producción, como Gucci, que incluyó entre sus productos la confección de relojes, vestidos... Mientras otras empresas optaron por la integración vertical al crear y comercializar submarcas, éste fue el caso de Armani con la creación de Emporio Armani, Armani Exchange o Armani Jeans. El objetivo de este proceso era crear una oferta global que incluyera un mayor número de productos, que fueran accesibles para los nuevos clientes que no pudieran permitirse objetos de alta gama. Al principio, este

proceso de diversificación supuso la cooperación entre diferentes marcas como la porcelana de Christofle que era producida por grandes empresas en Limoges (Francia), pero gradualmente para reducir costes, las empresas optaron por establecer fábricas propias o subcontratar en lugares donde las materias primas son más económicas, en el caso de la porcelana podía obtenerse a mejor precio en Túnez o Portugal.

El potencial del consumo en países emergentes por la aparición de clientes con alto poder adquisitivo, sobre todo de países asiáticos, dió paso a la internacionalización de aquellas empresas que poseían los recursos suficientes para poder realizar altas inversiones y asumir los riesgos, como el grupo de LVMH o Gucci (que a partir de 1999, pasó a formar parte del grupo Pinault-Printemps-Redoute o PPR). Este hecho mejoró los beneficios de las empresas y llamó la atención de nuevos inversores, quiénes estaban atraídos por los altos márgenes de beneficios y por las posibilidades de crecimiento del mercado, el cual también se vió afectado positivamente con el inicio del turismo de consumo.

El nacimiento de internet en 1991, dió inicio a una nueva era marcada por la revolución digital que, aunque acogida con reticencias supondrá un estímulo para el lujo del siglo XXI.

5.3. El nuevo lujo del siglo XXI

Los cambios acontecidos durante el siglo XX desembocaron en un nuevo mercado del lujo, donde gracias al desarrollo de sociedades más adineradas, al nacimiento de numerosas marcas de lujo y al rápido crecimiento de la incorporación digital y tecnológica, surgió un consumidor individualista cuyas necesidades y deseos se transforman constantemente. En esta nueva etapa desapareció la supremacía del lujo absoluto asociado con el consumo conspicuo y destinado únicamente para la élite y surgió el lujo actual o el “nuevo lujo” ligado al consumo emocional, cuya demanda proviene de la necesidad de obtener satisfacción a través de las experiencias, que aportan los productos o servicios.

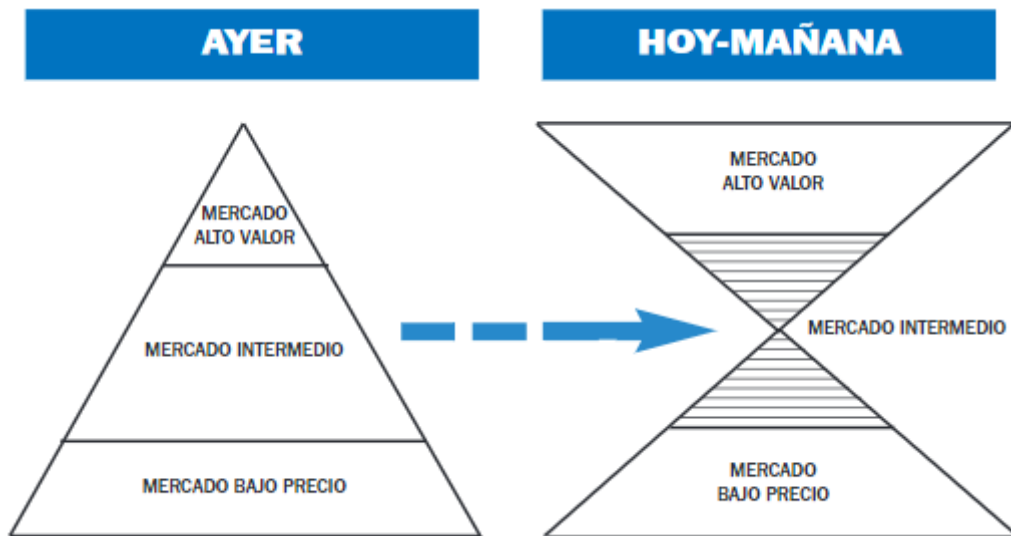
Durante esta reconfiguración del mercado se produjo una segmentación de la oferta de los productos de lujo: por un lado encontramos el “lujo clásico”, donde marcas como Rolls-Royce o Hermès mantienen como público objetivo a la parte más pudiente de la sociedad y prosiguen con un método de producción artesanal y limitada para fabricar sus productos, los cuales representan exclusividad, prestigio y clase. El bolso Birkin de Hermès es un ejemplo de este tipo de producción, que requiere una lista de espera mínima de un año. Por otra parte, distinguimos otro tipo de lujo que se basa en el desarrollo y comercialización de productos de alta calidad a un precio más bajo, dirigido a consumidores del mercado medio-alto.

Silverstein y Fiske en su libro *Trading Up* (2003) distinguieron tres tipos distintos de nuevos artículos de lujo:

- **Productos accesibles de calidad excelente** (Accessible superpremium) – son productos cuyo precio es o está próximo al más elevado de su categoría, pero sigue siendo asequible para los consumidores. Éste es el caso de Starbucks, una marca icónica del nuevo lujo, cuyo precio por café es superior en casi un 40 por ciento respecto a su principal competidor. En esta categoría se encuentran muchos productos alimenticios, bebidas, fragancias y productos de belleza.
- **Extensiones de marcas clásicas de lujo** (Old luxury brand extensions) – es el caso de las submarcas o versiones de productos a menor precio, que son ofrecidas por empresas de lujo que tradicionalmente sólo eran accesibles para los más ricos. En esta categoría encontramos productos de marcas como Tiffany o Burberry y marcas de automóviles de prestigio como BMW, que creó la Serie 1, un modelo destinado para jóvenes con menor poder adquisitivo que el cliente habitual de la firma.
- **Productos de prestigio de masas o “Masstige”** (Mass prestige) – es la categoría que engloba productos que no se encuentran en la gama de precios más altos en su categoría ni son extensiones de marcas. Su posición es intermedia entre el consumo en masa y el prestigio, y tiene una prima de precio en comparación con el resto de productos convencionales. Un ejemplo de este tipo de productos es el contorno de ojos de Yves Saint Laurent (41.55€), cuyo precio es superior respecto a uno vendido por una marca low cost como Garnier (7.87€) pero está lejos de ser el producto de mayor precio de su categoría como es el contorno de La Prairie (121.85€).

Esta ampliación de las categorías del lujo aumentó la demanda y consumo del sector, que junto con el incremento paralelo del consumo de productos de bajo precio o low cost polarizaron el mercado (ilustración 2).

Ilustración 2: La polarización del mercado



Fuente: La polarización de los mercados, El Mirador (2010).

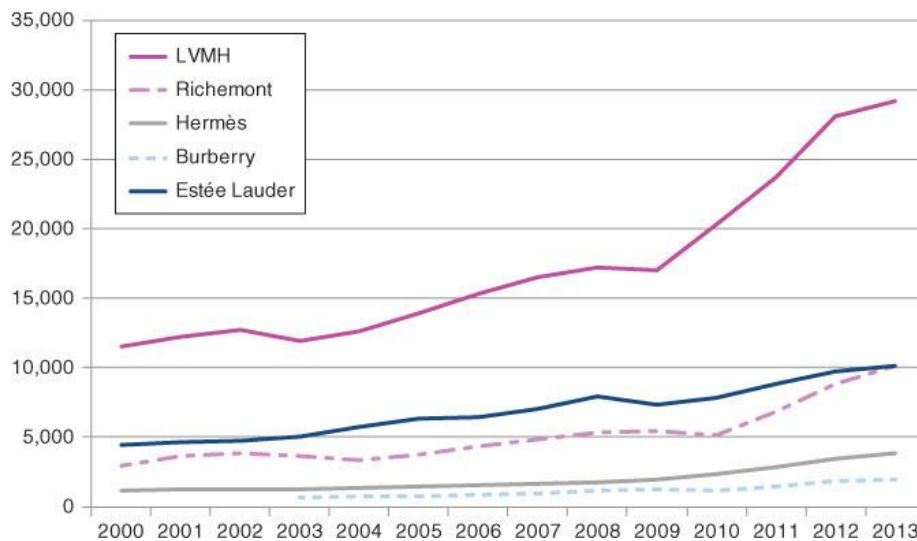
Este comportamiento de consumo, se acentuó con la crisis económica que inició en 2008 en Estados Unidos y que se extendió rápidamente por los países occidentales. La pérdida de riqueza económica provocó que los consumidores pasarán más tiempo comparando precios de varias marcas y fueran más racionales a la hora de comprar, por tanto, *“encontramos un estilo de compra bipolar, con un consumidor modular donde las clases medias fueron la base social de esta tendencia”* (Campuzano, 2016). Esto provocó que aquellas empresas que no pudieran igualar los precios de los productos “low cost” y que tampoco pudieran ofrecer un compromiso emocional como los productos de lujo, se enfrentaran a desaparecer. En relación a este fenómeno varios estudios, como la lista anual de los más ricos elaborada por la revista Forbes (2020), reflejan que las mayores fortunas europeas provienen de empresas de lujo como LVMH (Bernard Arnault) y Kering (François Pinault), y de empresas dedicadas a la venta de productos low cost como Inditex (Amancio Ortega), L’Oreal (Francoise Bettencourt) y Aldi (Beate Heister and Karl Albrecht Jr).

La crisis además de modificar el comportamiento de compra del consumidor, provocó que las empresas del sector de lujo decidieran reposicionar sus marcas en el mercado y adoptar nuevas estrategias, no se produjo una respuesta universal sino que, cada marca escogió una posición diferente. Varias empresas vieron esta situación como una oportunidad de crecimiento para expandirse geográficamente como Hermès, que abrió tiendas desde Manchester (Inglaterra), pasando por Estados Unidos y Japón, hasta Busan (Corea del Sur). Otras lanzaron nuevos productos especiales y redujeron líneas de productos, con el objetivo de centrarse en ofrecer productos para los más ricos y esperando que este segmento de la sociedad no se viera afectado por la crisis,

éste fue el caso de Versace o Bottega Veneta. Mientras otras empresas lanzaban gamas a precios más bajos como Coach o incorporaban nuevos canales de distribución como Ralph Lauren, que adoptó el código QR para facilitar información al instante del producto y favorecer el desarrollo de las compras online.

Así muchas empresas lograron que la variación ingresos durante esta etapa no sufriera un impacto tan negativo como ocurrió en otros sectores (gráfica 2).

Gráfica 2: Ingresos en millones de euros de los principales actores de la industria del lujo, 2000–2013



Fuente: The Road to Luxury (2015)

Una decisión instintiva que también fue utilizada por varias empresas fue la reducción de costes; varias marcas decidieron bajar sus precios, reducir el tamaño de sus colecciones y su plantilla de personal. Así, marcas como Dolce & Gabbana redujeron el precio de sus productos entre un 10-20 por ciento y también el nivel de sus operaciones en el extranjero, mientras otras como Richemont cerraba numerosas tiendas físicas por todo Estados Unidos. Aunque al contrario de lo que podemos pensar, reducir el precio de los productos es un error cuando se trata del sector del lujo, pues como declaró Bernard Arnault² *“cuando se trata de lujo... Si no pones ofertas de tus productos, el cliente siente que está comprando algo que conserva su valor”*.

Este periodo demuestra que aunque el sector del lujo no se viera afectado tan negativamente como otros sectores, tampoco está desligado de los cambios económicos que influyen de manera distinta en los consumidores. La estabilidad que tuvieron las compañías del sector, fue gracias al mantenimiento del nivel de consumo de los clientes con grandes fortunas que atesoran la calidad, pero principalmente, por

² Bernard Arnault: Propietario del grupo de artículos de lujo Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)

la creciente demanda de lujo de los países emergentes (BRIC³), lo cual propició que en 2013 el mercado de Asia- Pacífico se convirtiera en el principal mercado de artículos de lujo del mundo.

Tras este período, el sector de lujo comenzó una época de crecimiento liderado por las “mega marcas” de lujo y moda, donde el aumento del poder del consumidor coincidió con un cambio generacional, que basaba cada vez más sus decisiones de compra en los valores morales y en la ética de las empresas. Así, la preocupación por la sostenibilidad, las prácticas laborales y la producción limpia, se posicionaron como factores determinantes para el futuro de las empresas de lujo, lo cual provocó que varias marcas convirtieran en una prioridad la conciencia social y ambiental, este fue el caso de Tiffany, que optó por comprar materias primas únicamente a compañías mineras responsables, o como Burberry en 2018 anunció que terminaría con la práctica de destruir los productos no vendidos, para reciclarlos, repararlos y donarlos (Deloitte, 2019).

Estos cambios también favorecieron el crecimiento del mercado de lujo de segunda mano, el cual se incrementó un 10 por ciento anual desde 2015 y en 2018 llegó a representar alrededor del 9 por ciento de las ventas de todo el sector según publicó Boston Consulting Group (2019)⁴. Esta tendencia estuvo incentivada no únicamente por la búsqueda de sostenibilidad, sino también por la obtención de productos a un precio más accesible para quienes no pudieran permitirse compras en el mercado primario, por la adquisición de productos únicos (de colecciones anteriores o limitadas) y para reinvertir en nuevas compras de artículos de lujo.

Los años siguientes a la crisis financiera también revolucionaron los métodos de compra, el aumento del papel de las redes sociales y de los denominados “influencers” mejoraron las ventas en el mercado digital del sector, impulsadas por una sociedad conectada que buscaba ofertas en línea y donde los tiempos de entrega se redujeron cada vez más. Así, en 2019 las ventas online llegaron a representar el 12 por ciento de las ventas mundiales del sector (gráfica 3) y el 75 por ciento de las transacciones mundiales fueron influenciadas por canales web, según los datos de Bain & Company (2020).

³ Se emplea la sigla BRIC, para referirse conjuntamente a Brasil, Rusia, India y China, estas son las naciones consideradas más adelantadas entre los Estados con economías emergentes y por tanto, más prometedoras para el desarrollo comercial e inversión.

⁴Para consultar la información Boston Consulting Group, se puede acceder a través del siguiente enlace: <http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf> (Consultado el 16 de Junio de 2020)

Gráfica 3: Cuota de venta Online del mercado de lujo (en billones de euros)



Fuente: Bain & Company (2020)

A pesar de las nuevas turbulencias económicas y políticas por la desaceleración de la economía mundial, la confrontación comercial entre los EE.UU y China y ante la incertidumbre de las posibles repercusiones que el Brexit pudiera tener en Europa, las perspectivas del sector del lujo eran positivas a corto y medio plazo, se esperaba que en 2025 la industria llegara a generar unos ingresos cercanos a 375 billones de euros y que la tendencia de crecimiento anual fuera entre un 3-5 por ciento según Bain & Company (2020)⁵.

Pero estas cifras se han visto sacudidas por la crisis del coronavirus, el virus que surgió en China en diciembre de 2019 y que se ha expandido a lo largo de 2020 por todo el mundo, está perturbando los mercados y afectando a todas las clases sociales. El desarrollo de la epidemia, representa una seria amenaza para un sector tan globalizado como el del lujo, debido al cierre de innumerables tiendas físicas y por las interrupciones de fabricación en los países europeos, donde muchas marcas tienen sus sedes y proveedores más importantes. Javier Seara⁶ ha pronosticado que la crisis actual *“llevará al mercado del lujo a los mismos niveles de 2011”*.

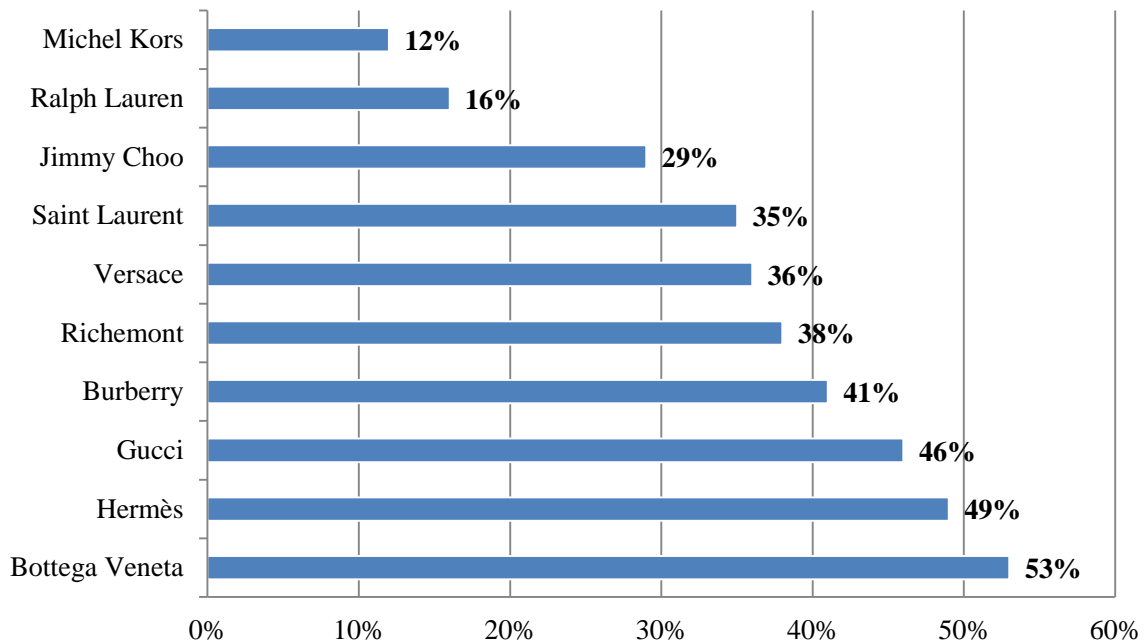
El inicio de la crisis hizo evidente la dependencia de las marcas de lujo al consumo chino, que representó en 2019 el 90 por ciento del crecimiento del mercado y donde las ventas llegaron a disminuir durante el primer trimestre de 2020, hasta en un 85 por ciento (Boston Consulting Group, 2020). Muchas empresas de lujo se han visto

⁵ Para consultar la información de Bain & Company, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/> (Consultado el 16 de Junio de 2020)

⁶ Javier Seara, miembro de The Boston Consulting Group y responsable de liderar el sector de moda y lujo de la firma.

afectadas ante esta disminución de ingresos, debido a que las ventas de Asia-Pacífico representan una gran parte de su cuota de mercado (gráfica 4).

Gráfica 4: Porcentaje de ingresos anuales procedentes de Asia -Pacífico (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de Company Reports (2020)

Con el desarrollo de la pandemia aún en auge en muchas partes del mundo, China está siendo el primer país en recuperar la normalidad y por tanto, el consumo. Los clientes chinos están dispuestos a comprar y ante la imposibilidad de poder viajar, se está produciendo la repatriación del gasto chino hacia los mercados nacionales, impulsada por la reducción de impuestos que ha realizado el gobierno sobre los bienes de lujo. Hermès es una de las empresas que ha manifestado este fenómeno, tras dos meses de confinamiento la empresa francesa llegó a facturar casi 2,5 millones de euros en un solo día, según la información de Women's Wear Daily⁷.

La confianza del consumidor chino se basa en la robusta economía del país, la cual depende menos del gasto turístico que otras regiones de Europa o Estados Unidos, por tanto, los pronósticos del consumo chino para final de año son alentadores y se espera que las ventas en diciembre solo disminuyan entre un 5-10 por ciento lo cual es una predicción muy positiva en comparación con la pérdida que se espera en Europa de entre el 15-20 por ciento (Bain & Company, 2020). Pero esto también supone un

⁷Para consultar la información de Women's Wear Daily, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/hermes-hauled-in-2-7-million-in-one-china-store-on-saturday-sources-1203559738/> (Consultado el 17 de Junio de 2020)

problema para las empresas, debido a que es probable que la oferta no pueda satisfacer a la demanda.

Mientras en Italia, Francia y España, el descenso sobre las ventas del primer trimestre en comparación con 2019, ha alcanzado el 95 por ciento debido en gran parte por la desaparición del turismo.

Estos acontecimientos han acelerado las compras digitales, según el análisis realizado por Francesca DiPasquantonio⁸, las marcas que han invertido y ampliado sus redes de comercio electrónico ineludiblemente tendrán mejores resultados, lo cual ya se ha visto reflejado ante el incremento en hasta tres dígitos de las ventas en línea.

Sin duda, uno de los resultados más importantes de la crisis será la disminución de las ganancias de las marcas de lujo, que Bain & Company ha cuantificado en un máximo de un 35 por ciento respecto a las ventas de 2019, en el caso de que los viajes intra-asiáticos no se recuperen para fines de año 2020. Las estrategias que planteen las empresas en lo referente a comercio en línea, asociaciones con compañías locales y la utilización del inventario no vendido influirán significativamente en la recuperación del sector, pero el cambio a largo plazo para la industria es inevitable.

6. LOS INTEGRANTES DEL SECTOR DEL LUJO

6.1. Consumidores de lujo: Actitudes y motivaciones

El consumidor puede encontrar el lujo en muchas formas, debido a los diferentes puntos de vista y actitudes respecto a él, su consumo no se basa en una decisión racional, sino que está influenciado por diferentes perspectivas sociales, personales y culturales. Esto ha producido que el consumo del lujo, al igual que su concepto, evolucione.

Desde un punto de vista social, el lujo ha sido utilizado a través de la historia como un método de estratificación, que permitía reflejar la riqueza y el poder de las clases más adineradas para distinguirse del resto. En la actualidad, el consumo del lujo sigue cumpliendo un rol social pero, el desarrollo de una sociedad basada en el consumo, permitió que los límites para moverse entre las diferentes clases sociales se diluyeran y contribuyó a que los individuos utilizaran productos de lujo, sobre todo los de marca, para construir su propio estatus, expresar su identidad y pertenencia a un grupo.

Este reflejo de la sociedad, fue investigado por varios sociólogos, entre ellos Dimitri Mortelmans, quién en su estudio *“Sign values in processes of distinction”* (2005),

⁸ Francesca DiPasquantonio, directora gerente de investigación de capital en Deutsche Bank.

describió dos procesos de estratificación social, basados en el consumo del lujo: la **estratificación vertical** que se produce cuando los individuos utilizan el lujo para diferenciarse de las masas, y por tanto, distinguirse de otras clases sociales “inferiores” a ellas. Mientras que la **estratificación horizontal**, se produce cuando el consumidor quiere distinguirse dentro de la misma clase social e indicar una distinción excepcional, este último requiere un profundo conocimiento del grupo, puesto que, no puede ser reconocido por individuos externos a él. Un ejemplo de este estilo de estratificación, es la compra de diferentes versiones de coches de lujo pertenecientes a la misma marca, como la compra de un Mercedes clase C Berlina cuyo precio es alrededor de 42.450€,- mientras que un Mercedes clase S Berlina tiene un precio de 99.800€,- para aquellos usuarios que no puedan permitirse coches de la marca Mercedes, los dos serán modelos casi idénticos, mientras los consumidores de la marca, entenderán la diferencia entre ambos, cumpliendo así el propósito de este tipo de estratificación.

Estos aspectos sociales y el deseo de pertenencia, son los primeros factores que afectan al consumidor de lujo, pero la cultura y la percepción también son determinantes. La globalización de los mercados ha permitido distinguir a través del análisis del comportamiento de compra de individuos, las diferentes interpretaciones del lujo y cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que el individuo pretende obtener.

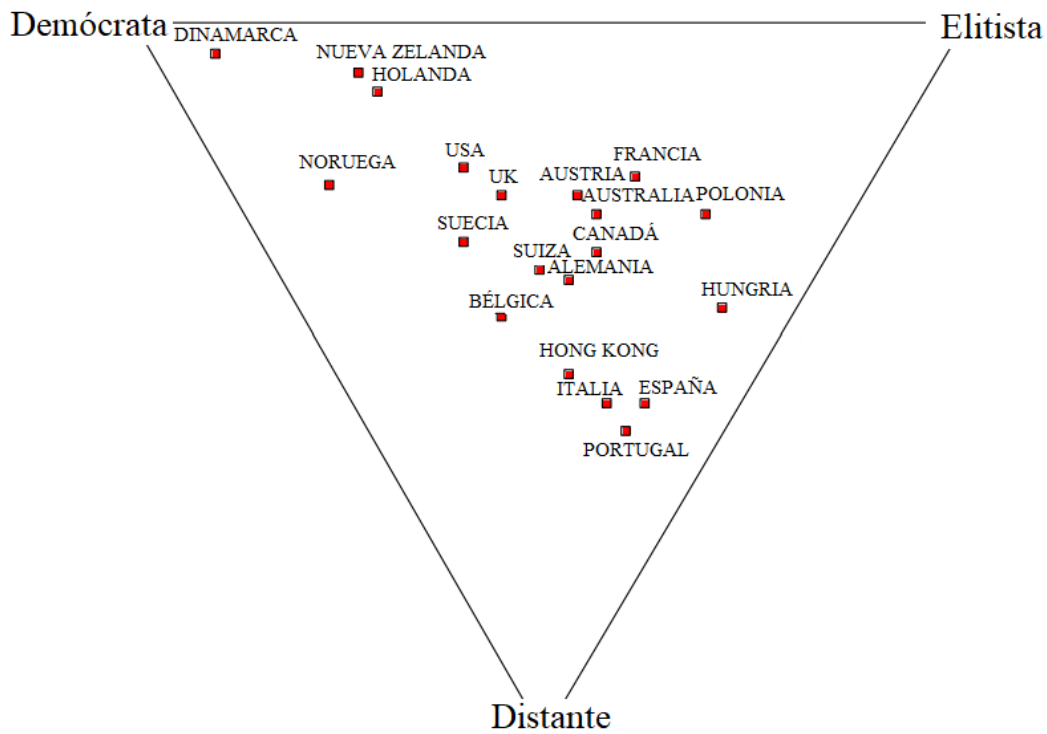
Dubois (2001) profundizó en esta idea y realizó un estudio intercultural donde participaron consumidores de lujo de 20 países diferentes, que permitieron distinguir tres tipos de actitudes frente al lujo: elitista, demócrata y distante.

- La actitud **elitista**, como su nombre indica, relaciona el lujo con la creencia tradicional en la que el lujo es apropiada sólo para unos pocos, para la élite, esto se debe al pensamiento de que sólo aquellas personas que poseen el suficiente refinamiento y educación pueden disfrutar del lujo, pues: *“el lujo implica buen gusto”* (Dubois, 2001). Esta idea inevitablemente asocia al lujo con productos que tienen que ser escasos, exclusivos (no se deben producir en masa) y tener precios muy elevados. Esta visión del lujo alude a la estratificación vertical, dado que los consumidores elitistas quieren distinguirse del resto de clases sociales.
- La actitud **demócrata** es totalmente opuesta a la visión elitista, debido a que sus consumidores defienden que el lujo no es un instrumento de diferenciación entre clases, sino que debe poder ser accesible para todos, no tener un precio muy alto y por tanto, puede ser producido en masa.
- La actitud **distante**, está caracterizada por una visión del lujo que se basa en un concepto general del lujo más que en su consumo: *“sienten que es un mundo diferente, un mundo al que no pertenecen”* (Dubois, 2001). Este hecho

produce que no se sientan atraídos personalmente por el lujo, y asocian la inutilidad y el malgasto a estos productos.

Estas tres actitudes representan extremos, y pueden cambiar dependiendo del contexto de las preferencias personales. La representación por países de estas actitudes (ilustración 3), permitieron identificar una posible relación entre la influencia de la religión en cada cultura con su actitud, así una visión demócrata predomina en países que se han visto más influenciados por la religión protestante, como es el caso de Dinamarca y Nueva Zelanda, mientras en aquellos países que han tenido una profunda historia católica tienden a tener actitudes elitistas y distantes, como Francia y Portugal.

Ilustración 3: Actitudes respecto al lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de Consumer rapport to Luxury, por Bernard Dubois (2001, p.53)

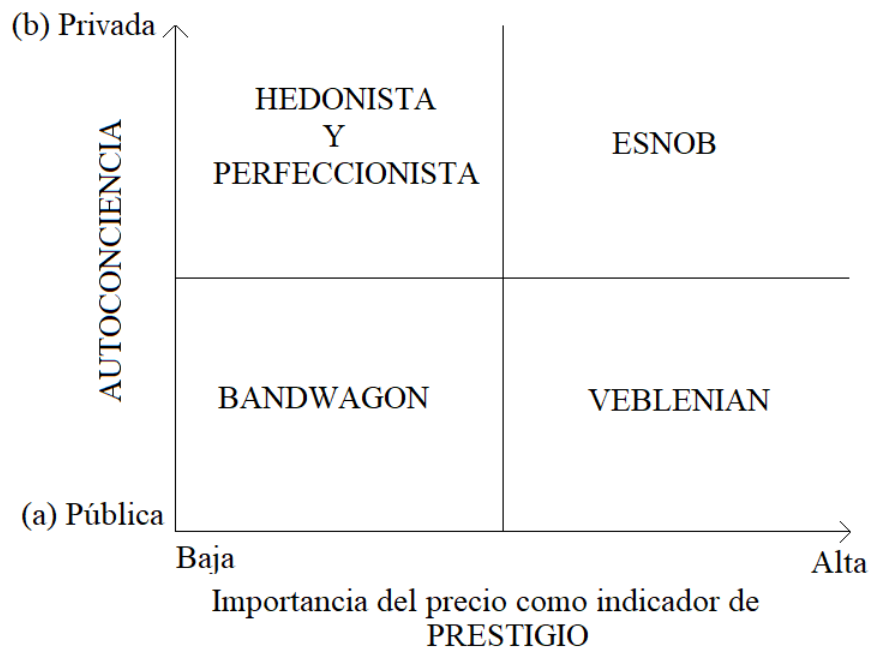
La raíz de las motivaciones del consumo del lujo está relacionada con el consumo conspicuo que definía Veblen (1912), pero esa concepción se ha visto modificada por las percepciones subjetivas y la dimensión experiencial que definen el nuevo lujo.

Desde la actitud elitista, se originan motivaciones asociadas con la diferenciación y la búsqueda de prestigio. Vigneron y Johnson en su estudio *“A Review and a Conceptual Framework of Prestige”* (2004), relacionaron el prestigio con la autoconciencia para

identificar las necesidades interpersonales y personales que motivan al consumidor de lujo (gráfica 5).

Esta teoría reconoce dos tipos de **autoconciencia**: (a) conciencia pública, que está relacionada con aquellas personas que se preocupan por cómo los ve la sociedad y cuyas motivaciones dependerán del consumo y percepciones de los demás, y (b) la conciencia propia, a partir de la cual las personas se centran en la autorrealización y el enriquecimiento personal (Cox, 2008). Así, la necesidad de obtener prestigio dependerá de la susceptibilidad e influencia de cada persona.

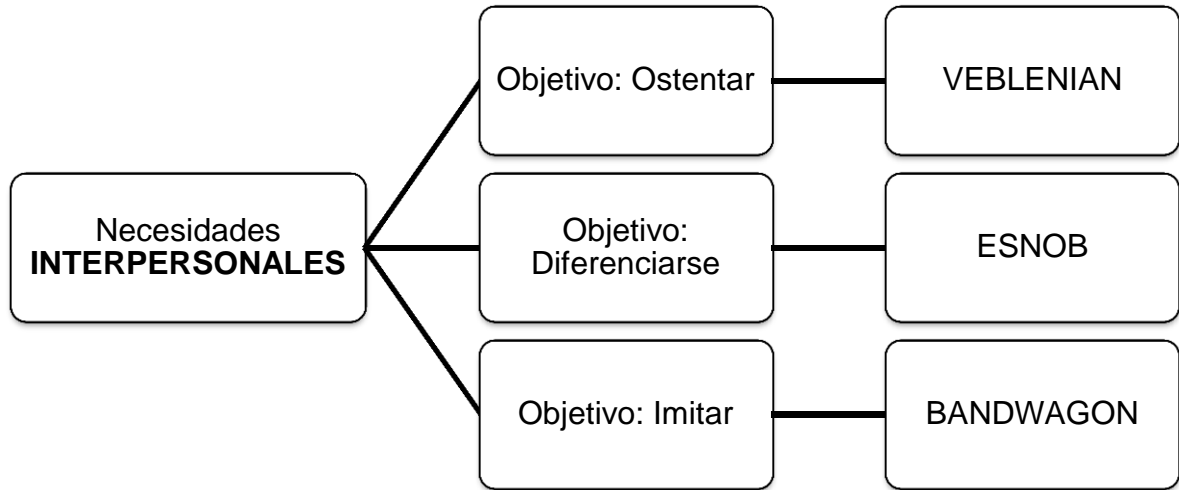
Gráfica 5: Comportamiento del consumidor que busca prestigio



Fuente: Elaboración propia a partir de A Review and a Conceptual Framework of Prestige, por Franck Vigneron y Lester W. Johnson (1999, p.4)

Las necesidades interpersonales, están relacionadas con el consumo material y tienen una fuerte función social, los diferentes comportamientos del consumidor y los objetivos que pretenden conseguir a través del consumo, derivan en tres efectos (gráfica 6):

Gràfica 6: Efectos interpersonales sobre el consumo de prestigio



Fuente: Elaboración propia a partir de A Review and a Conceptual Framework of Prestige, por Franck Vigneron y Lester W. Johnson (1999, p.7)

- El efecto **veblenian** – se asocia con el consumo conspicuo, a través de este comportamiento el individuo quiere mostrar a otros lo que tiene y a dónde pertenece o aspira a pertenecer, en otras palabras quiere impresionar, por lo cual, prefiere comprar productos cuyas características exclusivas sean visibles, como los **productos de marca**. Si se produce un incremento del precio de estos productos, también se producirá un aumento de su demanda, ya que este tipo de consumidor asocia un precio alto con el prestigio.
- El efecto **esnob** - estos consumidores son el resultado de la comparación social, quieren ser únicos y buscan mejorar su estatus (este comportamiento es propio de la estratificación horizontal), para ello compran productos “innovadores”, poco comunes y exclusivos que aunque tengan un precio elevado representan respeto y prestigio (Solomon 1994, en Vigneron y Johnson, 1999). Cuando estos consumidores perciben que el bien se ha vuelto popular o muy consumido por las masas, dejan de comprarlo. Estos productos “únicos” pueden ser **productos de segunda mano, piezas vintage o ediciones limitadas**.
Los consumidores esnob también están influenciados por necesidades personales, debido a que, su consumo tiene una orientación emocional por el deseo de consumir lujo, pero su necesidad de singularidad es mayor, y por tanto, su consumo real sigue guiándose por sus necesidades interpersonales.

Berger y Ward (2010) identificaron un nuevo estilo de consumo excluyente que se relaciona con el efecto esnob, el **consumo inconspicuo**, el cual se produce cuando los consumidores que pueden permitirse productos de lujo, prefieren adquirir productos que la mayoría no reconocen para mostrar su estatus de manera más sutil y tácita.

Elizabeth Currid-Halkett expuso en *“The Sum of Small Things A Theory of the Aspirational”* (2017):

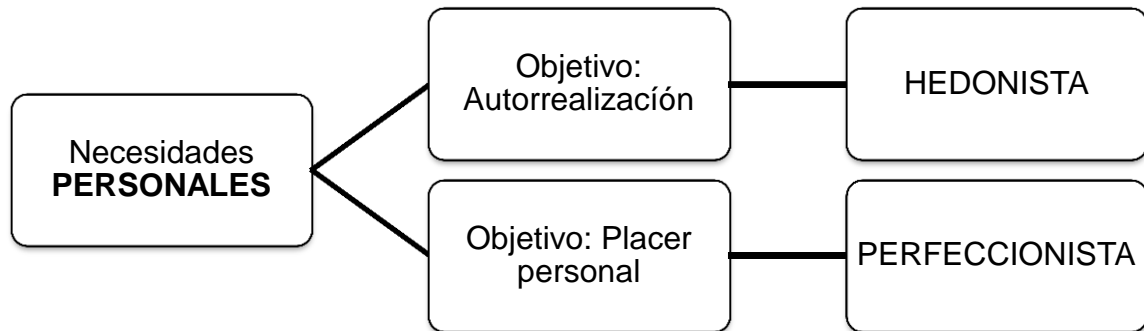
“La nueva élite cimienta su estatus al valorar el conocimiento y construir capital cultural...prefieren gastar en servicios, educación e inversiones... En lugar de llenar los garajes con autos ostentosos, según muestran los datos, los ricos de hoy dedican sus presupuestos a fines menos visibles pero más valiosos. El principal de ellos es la educación para sus hijos: el 10 por ciento de los más ricos, asigna hoy casi cuatro veces más de su gasto a la escuela y la universidad de lo que hicieron en 1996, mientras que para otros grupos la cifra apenas se ha movido.”

- El efecto **bandwagon** o efecto arrastre – ha influido en el éxito de la democratización del lujo, debido a que está condicionado por la imitación, estos consumidores demandan productos y marcas específicos porque otros los compran. Dependiendo de la actitud elitista o demócrata del consumidor, el efecto bandwagon puede tener dos funciones, de diferenciación o pertenencia: cuando el consumidor tiene una actitud elitista, busca distinguirse de las clases sin prestigio, imitando los estereotipos de riqueza. Mientras que desde una actitud demócrata, el consumidor demanda lujo para indicar pertenencia a un grupo, esta tipo de demanda, también incrementa el consumo de imitaciones cuando el consumidor no se puede permitir el lujo autentico.

Los efectos esnob y bandwagon se complementan de manera interactiva: los consumidores buscan diferenciarse de los demás (esnob) para pertenecer al grupo deseado (bandwagon) a través de sus elecciones de consumo (Turunen, 2018), pero al contrario que los esnob, los consumidores bandwagon dan menos importancia al precio como indicador de prestigio y ponen mayor énfasis en el efecto que obtienen de la sociedad al consumir marcas de lujo (Vigneron y Johnson, 1999).

Las **necesidades personales** surgen cuando las motivaciones del individuo están relacionadas con el desarrollo personal y están en línea con sus valores, por tanto, su consumo es independiente al consumo de la sociedad y no asocian el precio con el prestigio, podemos distinguir dos efectos dependiendo de qué valor inflencie más al consumidor (gráfica 7):

Gràfica 7: Efectos personales sobre el consumo de prestigio



Fuente: Elaboración propia a partir de A Review and a Conceptual Framework of Prestige, por Franck Vigneron y Lester W. Johnson (1999, p.8)

- El efecto **hedonista** – está vinculado con la búsqueda de beneficios personales y placer, estos consumidores valoran la gratificación afectiva que genera una marca de prestigio como resultado de la adquisición de esos productos y está relacionado con el lado experiencial del consumo del lujo.
- El efecto **perfeccionista** – se enfoca en la percepción de la calidad y la utilidad, este individuo demanda productos de una marca de prestigio por sus atributos funcionales y su rendimiento superior. El precio en este caso, es un indicador de calidad, que ayuda a establecer una percepción positiva o negativa del prestigio de las marcas. En este sentido, buscar alta calidad es un motivo personal para alcanzar la perfección (Roux, E., et al. 2016).

Todas estas motivaciones afectan simultáneamente al consumidor provocando que según las circunstancias a las que se vea sometido, una de ellas predomine sobre las demás y modifique su comportamiento, Firat et al. Expuso que *"La capacidad y la voluntad de (re) presentar diferentes (auto) imágenes en momentos fragmentados, libera al consumidor de conformarse con una sola imagen, para buscar...coherencia entre los roles desempeñados a lo largo de la vida"* (1995).

Por tanto, este estudio nos permite identificar las motivaciones de compra y el cambio que se ha producido en el contexto del lujo en la sociedad moderna (tabla 3).

Los efectos personales se han fortalecido, el bienestar individual y la autorrealización se han vuelto cada vez más importantes, favoreciendo la actitud demócrata del lujo, el objetivo de utilizar el lujo para diferenciarse ha sido sustituido por el placer, y ha provocado que cada vez más el tiempo se convierta en un lujo y, el precio sea un factor menos determinante para la consideración de un producto de prestigio.

Tabla 5: Diversificación de la percepción del lujo

	LUJO TRADICIONAL	NUEVO LUJO
Función social	Estatus, prestigio	Mayor calidad de vida
Motivo de consumo	Distinción social	Placer individual
Concepto implícito	Competitividad	Autorrealización
Tipo de sociedad	De masas	Individualizada
Objetivo de vida	Dinero	Tiempo
Marcas representativas	Ferrari	Tesla

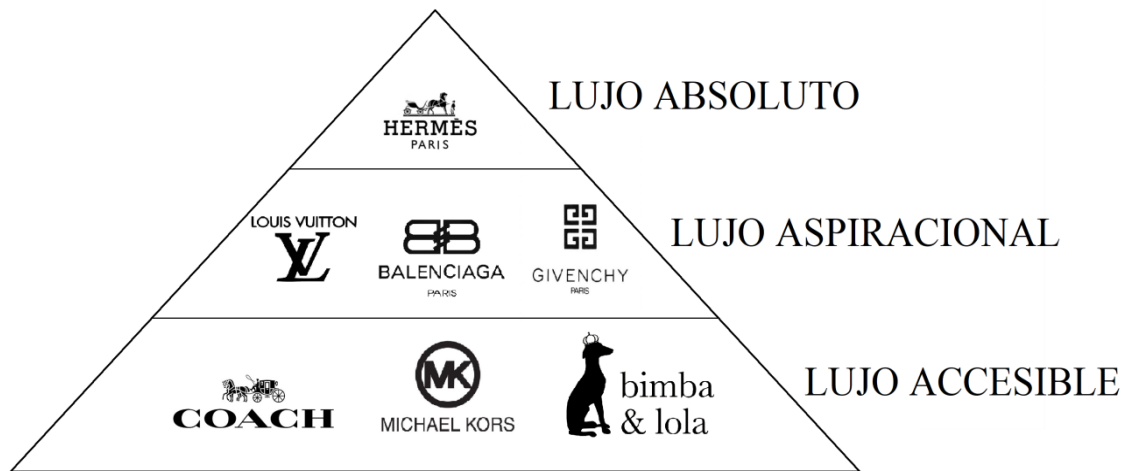
Fuente: Elaboración propia a partir de Contemporary Luxury Perspectives, por Ben Cox (2008, p.50)

6.1.1. Tipos de consumidores de lujo

Los cambios motivacionales y las actitudes que proceden de los consumidores de lujo, denotan un sector heterogéneo, que cada vez está más fragmentado y, que da lugar a diferentes clasificaciones de los consumidores dependiendo de las características que se estudien. Bain & Company (en adelante Bain), publicó en 2014 el informe: “*Lens on the worldwide luxury consumer*”; donde identificó las 7 nuevas caras del consumidor del lujo, al relacionar los gastos anuales de los consumidores con las marcas y el tipo de productos que compran, teniendo también en cuenta el país y la generación a la que pertenecían (tabla 4).

Para entender esta clasificación, debemos tener en cuenta la distinción de marcas realizada por D’Arpizio (2007), y a la que alude la visión de moda y lujo de Bain, donde se identifican tres niveles de lujo (ilustración 4):

Ilustración 4: Clasificación de marcas de lujo



Fuente: Elaboración propia



Las marcas de **lujo absoluto** son aquellas que tienen una herencia histórica y se distinguen por crear productos únicos, artesanales y de los mejores materiales, tienen precio elevado y sus canales de venta y distribución son extremadamente selectivos, este es el caso de empresas como Hermès o Harry Winston.

Las marcas de **lujo aspiracional** como Louis Vuitton, Balenciaga, Gucci... se distinguen por haber obtenido su estatus siendo diferentes, reconocibles y creando una conexión emocional entre la marca y el consumidor. La clave de éxito de estas marcas es su reputación, por tanto, siguen siendo selectivas respecto al acceso y distribución de sus productos.

Las marcas de **lujo accesible** tienen un precio menor que las marcas aspiracionales, pero siguen siendo símbolos de estatus, este segmento engloba los artículos de nuevo lujo (de calidad excelente, extensiones de marca y masstige) y es la categoría más demandada por la clase media y que abarca una mayor cuota de mercado. Ejemplo de este tipo de marcas son: las americanas Coach o Michael Kors, la española Bimba y Lola, entre otros.




La diferenciación de estos segmentos, nos permite distinguir los "verdaderos consumidores de lujo" (Bain & Co) que compran estos productos de manera regular, de los consumidores aspiracionales, que adquieren lujo ocasionalmente.



Tabla 6: Los principales tipos de los consumidores de lujo

	Gasto (€)⁹	Actitudes	Datos demográficos	Productos y servicios favoritos	Marcas favoritas
<p>El omnívoro¹⁰</p> 	<p>2.350€/año</p> <p>Representa el 25 % de la cuota de mercado.</p> <p>Altas perspectivas de crecimiento.</p>	<p>Busca: ESTATUS</p> <p>Curioso y un comprador compulsivo.</p> <p>Compra muchas marcas, sobre todo viajando.</p> <p>Prefiere marcas aspiracionales.</p>	<p>Segmento joven entre 30-40 años</p> <p>Predominante la Gen. Y</p> <p>Principalmente mujeres (62%)</p> <p>Mayoritariamente e ciudadanos chinos, que comienzan a acercarse al lujo.</p>	<p>Joyas</p> <p>Relojes</p>	<p>Balenciaga</p> <p>Giorgio Armani</p> <p>Bottega Veneta</p>
<p>El conocedor*</p>  <p>*También llamados los HENRYs</p>	<p>1.750€/año</p> <p>Representa el 20 % de la cuota de mercado.</p> <p>Altas perspectivas de crecimiento.</p>	<p>Busca: EXCLUSIVIDAD, CALIDAD y DURABILIDAD.</p> <p>Atraído por la exclusividad, calidad y durabilidad.</p> <p>Educado y conocedor de las marcas y el lujo.</p> <p>Utiliza y está influenciado por las nuevas tecnologías.</p>	<p>Segmento joven (como máximo 45 años).</p> <p>Predominantes las Gen. X e Y</p> <p>Principalmente mujeres (55%)</p> <p>Destacan en Europa y Estados Unidos.</p>	<p>Artículos de cuero</p> <p>Relojes</p> <p>Ropa</p> <p>Hoteles y vacaciones</p>	<p>Brunello Cucinelli,</p> <p>Berluti</p> <p>Céline.</p>

⁹ La información obtenida respecto a los gastos por tipo de consumidor provienen de un informe realizado por Bain & Company en 2013, en la actualidad se presume que son más elevados.

¹⁰ Las imágenes pertenecen al trabajo de Lengelé, Justine, "Mass customisation in the luxury industry: An answer to consumers' needs or a risk of diluting the branding efforts?", las cuales se han adaptado para este trabajo.

<p>El inversor</p> 	<p>1.450€/año</p> <p>Representa el 13 % de la cuota de mercado.</p>	<p>Busca: CALIDAD y DURABILIDAD.</p> <p>Discreto y sofisticado.</p> <p>Compra productos clásicos y atemporales.</p> <p>La calidad y el “hecho en” son elementos esenciales.</p> <p>Prefiere marcas de lujo absoluto.</p>	<p>Segmento maduro.</p> <p>Predominantes los Baby boomers</p> <p>Principalmente mujeres (56%)</p> <p>Destacan en Japón, Oriente Medio y mercados maduros.</p>	<p>Bolsos</p> <p>Zapatos</p> <p>Comida y vino</p>	<p>Jaeger-LeCoultre</p> <p>Brunello Cucinelli</p> <p>Ermenegildo Zegna</p>
<p>El hedonista</p> 	<p>1.100€/año</p> <p>Representa el 12 % de la cuota de mercado.</p>	<p>Busca: EXPERIENCIAS</p> <p>Compra por capricho.</p> <p>Le gusta lucir la marca y es desleal.</p> <p>Está muy influenciado por la publicidad.</p>	<p>Este es el único grupo representado en todas las nacionalidades y generaciones.</p>	<p>Comida y vino</p> <p>Hoteles y vacaciones</p>	<p>Gucci</p> <p>Burberry</p> <p>Coach</p>
<p>El conservador</p> 	<p>1.000€/año</p> <p>Representa el 16 % de la cuota de mercado.</p>	<p>Busca: CALIDAD, DURABILIDAD y PLACER.</p> <p>Compran en grandes almacenes donde disfrutan de personal competente y un ambiente relajado.</p> <p>Están influenciados por las recomendaciones de amigos y familiares.</p>	<p>Segmento maduro.</p> <p>Predominante la Gen. X</p> <p>Principalmente hombres (51%)</p> <p>Destacan en mercados maduros, pero también en China.</p>	<p>Joyas</p> <p>Comida y vino</p> <p>Hoteles y vacaciones</p>	<p>Rolex</p> <p>Valentino</p> <p>Dunhill</p>

<p>El desilusionado</p> 	<p>800€/año</p> <p>Representa el 9 % de la cuota de mercado.</p>	<p>Busca: CALIDAD, DURABILIDAD.</p> <p>No están influenciados por la marca o la publicidad.</p> <p>Compran con poca frecuencia u online.</p> <p>Prefiere marcas icónicas y con historia.</p>	<p>Segmento maduro.</p> <p>Predominantes los Baby boomers</p> <p>Principalmente mujeres (51%)</p> <p>Destaca en Europa, Estados Unidos y Japón</p>	<p>Artículos de cuero</p> <p>Productos de belleza</p> <p>Comida y vino</p>	<p>Hermès</p> <p>Chanel</p> <p>Cartier</p>
<p>El wannabe*</p>  <p>* En español: “El quiero y no puedo”</p>	<p>500€/año</p> <p>Representa el 5 % de la cuota de mercado.</p> <p>Altas perspectivas de crecimiento.</p>	<p>Busca: ESTATUS Y PLACER.</p> <p>Son compradores impulsivos, poco leales a la marca y sensibles al precio.</p> <p>Mezclan productos de marcas aspiracionales y accesibles.</p> <p>Están muy influenciados por la publicidad y las redes sociales.</p>	<p>Segmento joven</p> <p>Predominantes las Gen. Y y Z</p> <p>Principalmente mujeres (75%)</p> <p>Está representado mundialmente, pero sobre todo en China, Rusia, Estados Unidos y Corea del sur.</p>	<p>Artículos de cuero</p> <p>Ropa</p> <p>Perfumes y cosméticos</p> <p>Hoteles y vacaciones</p>	<p>Dior</p> <p>Prada</p> <p>Louis Vuitton.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del informe: “Lens on the worldwide luxury consumer”, Bain & Company (2013).

6.2. Marcas y empresas

A partir de los años 80, el sector de lujo se enfrentó a un aumento de actividades y participantes en la industria, fomentadas por el desarrollo de nuevos métodos de distribución y producción, donde la publicidad tenía cada vez un papel más importante.

El aumento de la competitividad manifestó la limitada capacidad de diferenciación que tenían los productos de lujo entre sí, lo cual provocó que con el objetivo de distinguirse las empresas centraran sus esfuerzos en identificar sus productos con una imagen que atrajera y creara conexiones emocionales con sus clientes. Así, la marca se convirtió en el aura del lujo, un sello atemporal que refleja una identidad única, distingue a las empresas y las permite posicionarse en el mercado, mientras el producto pasaba a ser una manifestación de la marca.

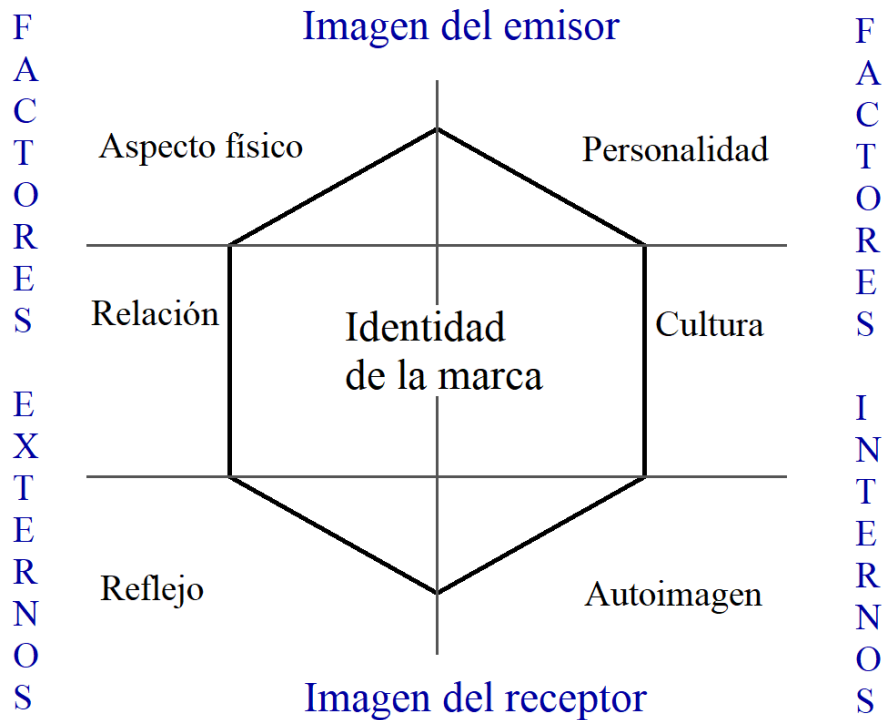
Las marcas de lujo no se crean fácilmente, están ancladas a un pasado, reflejan la historia de las empresas (Dom Pérignon), de su fundador (Guerlain) o incluso de un país (Lamborghini). Por tanto, su construcción es progresiva: el tiempo, la reputación y su clientela constituyen los cimientos de la marca. Estas variables son las que provocan que una marca no pueda modificarse fácilmente, ser reemplazada ni comparada, pero con el tiempo las marcas, también deben reinventarse o redefinirse para seguir cumpliendo su función ontológica (recrear la distancia social).

El núcleo de las marcas es su identidad, este es el elemento que expresa las cualidades tangibles e intangibles que caracterizan y componen el concepto de la marca. Por tanto, es todo lo que hace que una marca sea diferente y única.

Kapferer & Bastien (2009) desarrollaron un prisma de seis caras (ilustración 5), que refleja los 6 aspectos de la identidad de la marca, que están agrupados en dos dimensiones:

1. La imagen del emisor, donde la empresa interviene modificando las características del producto o el carácter de la marca (físico y personalidad), frente a la imagen del receptor, donde la percepción del cliente está influenciada por la comunicación de la empresa (reflexión y autoimagen).
2. Los factores externos que agrupan los aspectos sociales de la marca (físico, relación y reflexión), frente a los factores internos de la marca (personalidad, cultura y autoimagen).

Il·lustració 5: Prisma de identitat de marca



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “The Luxury Strategy”, de Kapferer JN y Bastien V. (2009)

La parte superior del prisma engloba el aspecto físico y la personalidad de la marca, estos son atributos que la empresa construye y que definen cómo la empresa quiere ser percibida.

- El aspecto físico - es la representación visual de la marca, son cualidades físicas como la forma y el color que permiten al consumidor relacionar los productos directamente con la marca aún sin ver su logo, como un vestido negro, perlas y una perfección sin complicaciones evocan pensar en Chanel.
- La personalidad - el carácter de la marca, para muchas empresas está asociada con una persona que atribuye la esencia y exterioriza los valores que la empresa quiere representar, como el carácter atrevido, creativo y perfeccionista que se identifican con los atributos que Coco Chanel aportó a sus diseños, al integrar elementos masculinos al atuendo de la mujer.

Las facetas centrales del prisma son la relación y la cultura:

- La relación (entre la marca y el cliente) –representa los aspectos abstractos o servicios específicos que ofrecen las empresas con el objetivo de mantener una conexión con sus clientes, las marcas de servicios tienen un uso más obvio de esta relación ya que, por definición, una marca de servicio sobrevive

en función de su relación con los clientes (Mosarrat, 2014). En el caso de Chanel, sus productos liberaron a las mujeres.

- La cultura - es esencial para la identidad de la marca de lujo, pues representa su ADN, son los valores y principios básicos más profundos que definen la marca y en los que basa su comportamiento, a menudo el país de origen de la marca es una fuente de asociación de los valores culturales de la marca, para Chanel los valores franceses, la artesanía y la simplicidad constituyen la cultura de sus productos.

Las últimas facetas que se relacionan con la identidad de la marcas son el reflejo y la autoimagen, estos únicamente surgen cuando la marca se comunica con el consumidor.

- El reflejo – es uno de los elementos clave de las marcas, pues cuando las empresas se comunican con sus clientes ofrecen una visión de una clientela exclusiva, debido a que, la imagen de sus clientes es la que representa el lujo y la que atrae a nuevos consumidores que buscan pertenecer a este grupo. La comunicación de Chanel representa a una mujer elegante, seductora y sofisticada que sin embargo, le encanta llamar la atención.
- La autoimagen – es la relación de cada persona con el lujo, es decir, la manera en la que un cliente se ve a sí mismo al consumir una marca en particular. Las clientas de Chanel se perciben a sí mismas como mujeres elegantes y modernas cuando utilizan elementos clásicos que gritan “New Look”.

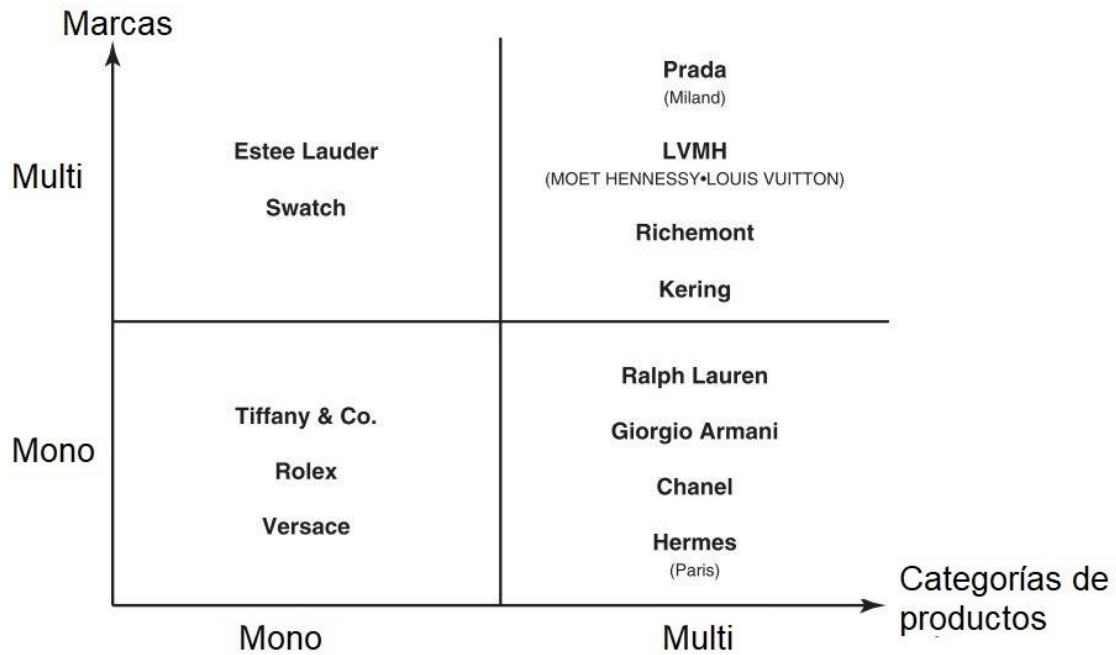
Estas seis facetas permiten crear una identidad de marca fuerte y evaluar las fortalezas, debilidades y límites de cada empresa, para ello, se deben distinguir cuáles son los aspectos centrales o esenciales que constituyen a la marca y que ayudaran a comunicar la identidad y singularidad de esta.

Con la constitución de los grandes conglomerados de lujo, el mercado y las marcas evolucionaron llegando a obtener un panorama diverso (gráfica 8), varias empresas como LVMH gestionan muchas marcas (75) en diferentes categorías, mientras otros conglomerados como Estée Lauder gestionan varias marcas (24), pero venden en una única categoría. Otras empresas como Rolex decidieron mantenerse fieles a su categoría y su marca, y otras como Chanel ampliaron el número de productos que vendían bajo la misma marca (Som & Blanckaert, 2015).

Está extensión del uso de la marca permitió que las empresas ampliaran su cuota de mercado y también se produjo el incremento del número de clientes que consumen lujo, aunque así mismo este cambio se transformó en un desafío para las compañías debido a que supuso una disminución de la escasez y exclusividad, propiedades inherentes a las marcas de lujo.

Este panorama, también favoreció la cooperación entre marcas, cuyo principal objetivo comercial es atraer la atención de los consumidores al converger estilos únicos, mejorando así las percepciones de ambas marcas y por consiguiente, también aumentando el rendimiento de las ventas.

Gráfica 8: Marcas y categorías de los conglomerados de lujo



Fuente: The Road to Luxury (2015)

En la actualidad entre todas las marcas que componen los mercados, las de lujo son las que más contribuyen a los beneficios de la empresa por su poder de atracción, según la información obtenida por la consultora Interbrand (2019)¹¹ la decisión de compra de productos de lujo está influenciada alrededor de un 80 por ciento únicamente por la marca. Por tanto, las marcas de lujo son una ventaja competitiva duradera y rentable, esenciales en el crecimiento y el éxito de las empresas en el mercado.

Por tanto, este activo intangible también constituye una parte muy importante de la valoración y reconocimiento de las compañías en los mercados. Louis Vuitton, destaca como la compañía de lujo mejor valorada por los consumidores, cuyo valor de marca según los parámetros de Interbrand (2019) ascendió a 32 billones de dólares, lo que implica un crecimiento del 14 por ciento respecto al año anterior. Pero no es la única que ha experimentado un gran aumento este año, también el valor de marca de Gucci

¹¹Para consultar la información de Interbrand, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://www.expansion.com/directivos/2019/10/29/5db76953e5fdea79088b4635.html> (Consultado el 23 de Junio de 2020)

aumentó un 23 por ciento y Dior un 16 por ciento, llegando a tener un valor de 15 y 6 billones respectivamente.

6.2.1. Los grandes holdings empresariales del lujo

Todas las empresas de lujo nacieron como compañías familiares, sin embargo, en la actualidad la mayoría de ellas se han convertido en multinacionales o en grandes conglomerados de lujo. La transformación a grandes empresas se inició en los años 80, cuando las compañías decidieron ingresar a la bolsa de valores, con el objetivo de ampliar su capital y expandirse. Este hecho provocó un cambio en la gestión, en la estructura organizativa y en los objetivos de las empresas.

Los tres grandes grupos empresariales de lujo que lideran hoy la industria marcaron las directrices para el resto del sector y salieron a bolsa a finales de esta década: LVMH (1987), Grupo Pinault (1988, hoy: Kering) y Richemont (1988).

- **LOUIS VUITTON MOËT HENNESSY**

El grupo francés Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) con sede en Paris, es la única empresa de lujo presente en los cinco sectores principales del mercado del lujo: I) Vinos y bebidas espumosas, II) Moda y artículos de cuero, III) Perfumes y cosméticos, IV) Relojes y joyas y V) Venta minorista selectiva.

La compañía que en 2019 obtuvo unos ingresos de 53.700 millones de euros actualmente es la más grande del sector, su marca está conformada por 75 casas dedicadas al lujo (ilustración 6), 163.309 empleados y una red de 4.915 tiendas en todo el mundo (LVMH, 2020).

La génesis del grupo se remonta a 1987, cuando se produjo la fusión entre Louis Vuitton (LV), fabricante de artículos de cuero, que experimentó un gran crecimiento a principios de la década de 1980, y Moët Hennessy (MH), grupo fundado en 1971 a través de la fusión de Moët & Chandon, productores de champán y Hennessy, productores de coñac.

Ilustración 6: Marcas de lujo de Louis Vuitton



Fuente: BBC News

Tras la constitución de la sociedad, el 51 por ciento de las acciones con derecho a voto se repartieron entre las familias de ambas empresas, pero debido a las disputas internas entre las directivas, Henri Racamier¹² para asegurar su posición como líder del consejo de administración de la compañía, depositó su confianza en Bernard Arnault, un joven empresario que había adquirido y relanzado con éxito el imperio Boussac, a la cual pertenecía Haute Couture de Christian Dior, y que se había declarado en quiebra en 1984. Así, Bernard Arnault con el apoyo financiero de Guinness, se convirtió en uno de los accionistas principales del grupo al adquirir el 24 por ciento de las acciones de Henri Racamier, en ese momento, el grupo era puramente francés y reunía a empresas y marcas de champán, coñac, moda y perfumería.

Debido a los persistentes desacuerdos referentes a las decisiones estratégicas del grupo, Arnault decidió apostar por la unidad de marca y tomar el control de la empresa, lo cual ocurrió con la ayuda de los bancos franceses Lazard y Lyonnais, y

¹² Henri Racamier, quien se casó con una descendiente de Louis Vuitton, se convirtió en presidente ejecutivo de Louis Vuitton en 1977.

gracias a las alianzas con los accionistas. Así, en 1989 la empresa lanzó una oferta pública de adquisición de acciones (OPA), que permitió a Arnault convertirse en el accionista mayoritario e inmediatamente después, en el director ejecutivo del grupo por unanimidad.

Durante la década de 1990, comenzó la reorganización de la empresa y su internacionalización por medio de la compra de nuevas marcas no francesas como la japonesa Kenzo (1993), la italiana Berlutti (1996) o la española Loewe (1996), entre otras. Como consecuencia de las diversas incorporaciones de marcas al grupo, los activos de la compañía pasaron de 4.800 millones de euros en 1989 a 20.700 millones de euros en 1999, pero sus ingresos operativos disminuyeron en un 11,7 por ciento, lo cual, provocó que se modificara la estrategia de la compañía (Donzé, 2017).

Arnault decidió enfocarse en ser el líder mundial de la industria de lujo y para ello, eliminó de su cartera aquellas marcas improductivas que no representaban la calidad y excelencia de LVMH, y adquirió nuevas compañías como Thomas Pink (1999), Fendi (2000), Chaumet (1999) o Bulgari (2011).

Ante estos cambios, LVMH externalizó una gran parte de su producción y empleabilidad a otros países llegando en 2015 a tener únicamente el 18 por ciento de su plantilla en Francia. Esta expansión fue un éxito para el grupo en términos financieros, que pasó de facturar 11.600 millones de euros de ventas brutas en el año 2000 a 35.700 millones de euros en 2015 (Donzé, 2017).

El crecimiento continuo de la empresa durante las últimas décadas ha sido posible gracias al desarrollo de un modelo operativo, que se basa en 6 pilares:

- Crecimiento externo y orgánico, a partir de la adquisición y consolidación de marcas, grupos minoristas y grandes almacenes,
- La descentralización de la toma de decisiones, atribuyendo independencia a la creatividad y gestión de cada marca.
- La apuesta por la integración vertical, con el objetivo de limitar la tercerización de la producción y de establecer controles de calidad estrictos.
- Creación de sinergias entre sus casas para compartir recursos, pero respetando al mismo tiempo las identidades individuales de cada una de ellas.
- Mantener el saber hacer (“savoir-faire”) para preservar la identidad y esencia asociada a su nombre.
- Equilibrio geográfico y entre los diferentes segmentos de negocios.

De esta manera, en la actualidad el liderazgo de LVMH sigue siendo indiscutible, sus ventas han crecido un 6 por ciento en 2019, respecto al año anterior, y sigue siendo la empresa cuya participación en el mercado tiene un mayor peso respecto al sector en su conjunto.

Su crecimiento sigue siendo principalmente orgánico, gracias a las adquisiciones y a la consolidación de las ventas de las marcas del grupo, su principal mercado es Asia (excluyendo Japón) que en 2019 generó 16.189 millones de euros, seguido por Estados Unidos que tuvo unos ingresos de 12.613 millones de euros y Europa con 10.203 millones de euros. El sector de la moda y los artículos de cuero siguen siendo el pilar de los ingresos de la compañía, que representan el 41 por ciento de las ventas totales del grupo (22.237 millones de euros)¹³.

Ilustración 7: Ventas Louis Vuitton Moët Hennessy (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del reporte anual de LVMH (2020)

- **KERING**

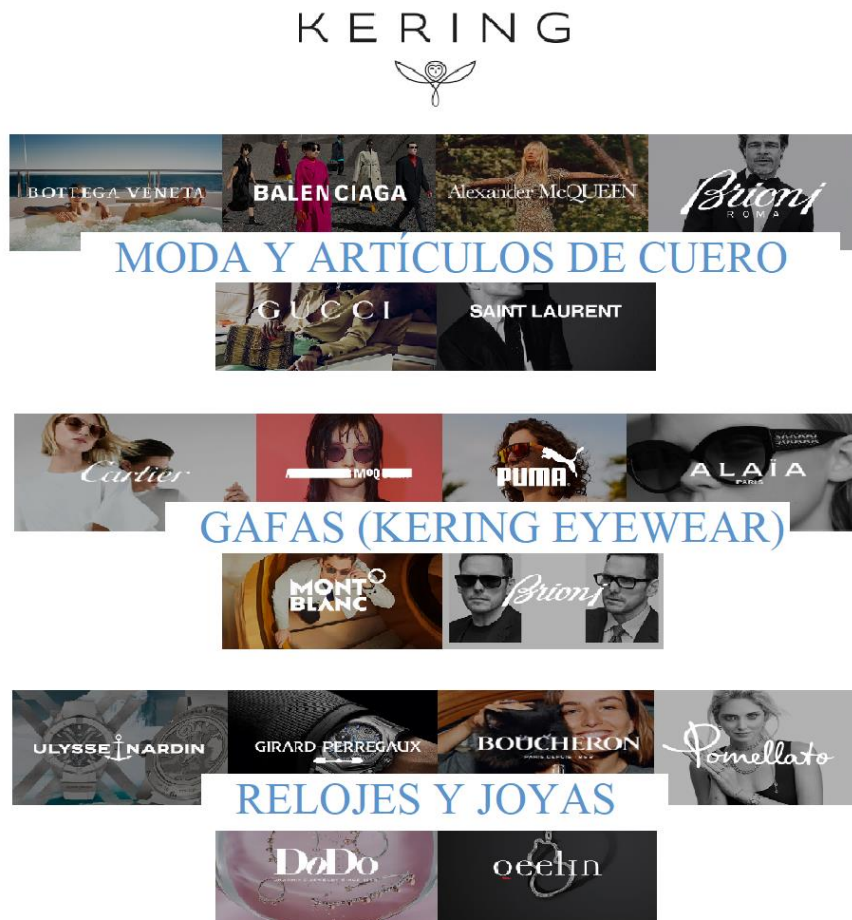
El conglomerado de lujo francés Kering con sede en París, está presente en cuatro sectores del mercado de lujo: I) Moda y artículos de cuero II) Relojes y joyas, III) Perfumes y cosméticos y IV) Accesorios (gafas...).

En 2019, el grupo facturó 15.884 millones de euros, de los cuales el 97 por ciento provinieron de las marcas de lujo del grupo (ilustración 8), cuenta con una red de 1.381 tiendas y 30.956 empleados en todo el mundo.

Su crecimiento a lo largo de los años ha sido notable, desde 2015 sus ingresos han aumentado hasta en un 20 por ciento (Kering, 2020).

¹³ Para consultar la información financiera del grupo LVMH, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://www.lvmh.com/investors/investors-and-analysts/publications/> (Consultado el 24 de Junio de 2020)

Ilustración 8: Marcas de lujo de Kering



Fuente: Elaboración propia

El origen de Kering se remonta a 1963, cuando François Pinault comenzó su negocio en el sector de la madera y materiales de construcción bajo el nombre de Pinault S.A. Con el objetivo de diversificar su participación en varios sectores, como los de distribución y comercio, François Pinault decidió comenzar a cotizar en el mercado secundario de la bolsa de París en 1988, manteniendo el control familiar de la empresa, por medio de acciones preferentes de voto.

Así, esta operación supuso la entrada de capital y de nuevos inversores, que favorecieron las adquisiciones de CFAO (1990), la cual era la compañía francesa de África Occidental especializada en distribución y la compra de la empresa minorista de muebles Conforama (1991). En 1992, el grupo Pinault-Printemps surgió con la compra de Au Printemps S.A que controlaba los grandes almacenes Printemps de París, la compañía minorista de alimentos Prisunic y el 54 por ciento de la compañía Redoute (1992).

En 1994, el grupo pasó a denominarse Pinault-Printemps-Redoute (PPR) tras la fusión con la compañía Redoute, esto convirtió a PPR en una de las empresas de

distribución más grandes de Francia. La política de expansión del grupo se mantuvo durante la segunda mitad de la década de 1990, mediante fusiones, adquisiciones y asociaciones, cuyo propósito era disminuir la dependencia de la compañía del mercado francés y europeo.

No fue hasta 1999, que el grupo inició una nueva etapa al introducirse en el mercado de lujo con la compra del 40 por ciento de las participaciones del grupo Gucci, esto se produjo gracias a la alianza de PPR con Domenico de Sole y Tom Ford¹⁴, quienes aumentaron el capital de la empresa para frenar la inversión que estaba realizando el grupo LVMH. Este hecho disminuyó las participaciones de LVMH que habían llegado a ser del 34,4 por ciento, hasta un 20 por ciento, pero no fue hasta 2001, que el grupo encabezado por Bernard Arnault tras una disputa legal, accedió a vender el total de las acciones de Gucci Group.

Sucesivamente, PPR comenzó a construir una división multimarca de artículos de lujo, adquiriendo varias compañías fuertes y de gran reputación como: Yves-Saint Laurent (1999), Balenciaga (2001), Sergio Rossi (1999), Boucheron (2000) y Bottega Veneta (2001). Posicionando así a la compañía como el principal rival de LVMH.

PPR comenzó un proceso de reestructuración y reenfoque hacia el lujo, aumentando su participación en el grupo Gucci entre 2001 y 2004, hasta obtener el 99,4 por ciento del control de la empresa, esto provocó que iniciará una estrategia de desinversión en las compañías del sector de distribución que integraban el grupo, como Pinault Bois & Matériaux (2003), los grandes almacenes Printemps (2007) y la compañía Redoute (2014), entre otras. Así, la participación en distribución del grupo pasó del 79 por ciento de las ventas brutas en 2006 al 34,1 por ciento en 2011 (Donzé, 2017).

Estos cambios junto con la rentabilidad de Gucci, facilitaron la liquidez suficiente para que el grupo invirtiera y se consolidase en el sector de deportes y estilo de vida con la compra de Puma (2007), Cobra (2010) y Volcom (2011) entre otras...

Desde entonces, el crecimiento del grupo fue realmente notorio, el número de tiendas pasó de 196 en el año 2000 (de las cuales 141 eran de Gucci) a 1.264 tiendas en 2015 (siendo 525 de Gucci) (Donzé, 2017), la política de expansión a través de fusiones y adquisiciones aumentó la cartera de marcas de PPR, pero también se produjeron venta de aquellas filiales que no eran lo suficientemente rentables, como Sergio Rossi (2015).

¹⁴Domenico De Sole (presidente de Gucci) junto con Tom Ford (director creativo de Gucci) ayudaron a restaurar la posición de Gucci en el mercado de lujo, tras la fuerte devaluación que tuvo la empresa por la venta de excesivas licencias de uso de la marca.

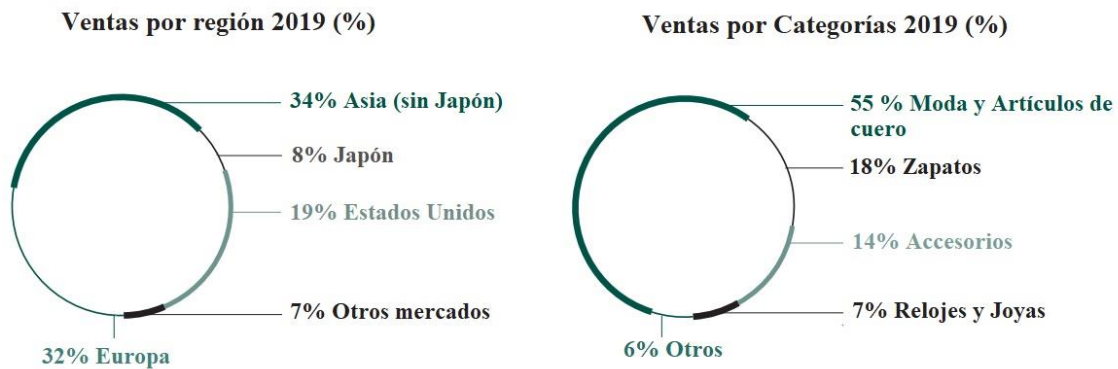
El desarrollo de la división de lujo y los resultados financieros nuevamente se convirtieron en una pieza clave que derivó en una nueva reestructuración en 2013 y convirtió a PPR en Kering.

Esta estrategia basada en desarrollar el grupo únicamente en el negocio del lujo se amplificó durante los últimos años, en 2015 se creó la marca subsidiaria Kering Eyewear, la cual se dedica a la venta de monturas y gafas de las marcas de lujo del grupo y también de empresas asociadas como Cartier o Montblanc, esta apuesta fue un éxito en términos de ventas llegando en 2019 a reportar 596 millones de euros para el grupo. Estos cambios, también provocaron que, en 2018, Kering dejara de controlar Puma y disminuyera su participación a un 15,85 por ciento (por un interés únicamente financiero).

Dentro de la cartera de las marcas de Kering, Gucci sigue siendo su marca más emblemática e importante, llegando a representar en 2019 el 63 por ciento de los ingresos de toda la compañía. El sector de moda y artículos de cuero, es el de mayor importancia para Kering y el 78 por ciento de sus ventas, se realizaron en las tiendas operadas directamente por la empresa.

Los factores clave del éxito de Kering y que ha permitido al grupo convertirse en uno de los principales actores del sector de lujo, han sido su agresiva política de adquisiciones y fusiones, y su apuesta por el mercado asiático¹⁵.

Ilustración 9: Ventas Kering (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del reporte anual de Kering (2020)

- **RICHEMONT**

¹⁵ Para consultar la información financiera del grupo Kering, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://www.kering.com/en/finance/publications/> (Consultado el 25 de Junio de 2020)

El grupo Richemont, con sede en Ginebra (Suiza) es una de las compañías más importantes en el sector de lujo. Su actividad se desarrolla principalmente en las áreas de joyería y relojería, pero también está presente en los sectores de la moda y de accesorios premium, los cuales conforman una parte importante de la facturación del grupo.

En 2019, las ventas de la compañía ascendieron a 13.989 millones de euros, lo cual, supuso un incremento del 27 por ciento respecto a 2018.

La red de distribución de la compañía cuenta con 35.000 empleados y un total de 1.099 boutiques controladas directamente por las marcas, cuyas ventas disminuyeron un 8 por ciento este año, debido al reflejo de la gran apuesta que está realizando el grupo en aumentar su presencia online, mediante la apertura de nuevas tiendas en línea como Watchfinder y mediante la asociación con Alibaba, en el mercado chino. (Richemont, 2020)

Ilustración 10: Marcas de lujo Richemont



Fuente: Elaboración propia

La compañía se constituyó en 1988, como resultado de la adquisición de Cartier por parte del inversor sudafricano Anton Rupert, quién poseía la compañía Rembrandt Group Limited de Sudáfrica (ahora conocida como Remgro Limited), la cual operaba en las industrias de minería, tabaco y otros bienes de lujo.

Con el fin de separar a las empresas que contaban con activos en el extranjero, Anton Rupert, decidió crear Richemont con base en Ginebra (Suiza).

Desde el momento de su constitución el grupo poseía participaciones en Cartier Monde SA y Rothmans International, las cuales controlaban a su vez las marcas de lujo: Cartier Monde, Dunhill y, a través de Dunhill, Montblanc y Chloé.

Durante la década de 1990, Richemont adquirió diversas compañías de lujo de origen familiar que necesitaban capital para expandirse como Purdey (1994), la joyería Officine Panerai (1997) y la empresa de moda con sede en Hong Kong, Shanghai Tang (1998) entre otras. Sin embargo, durante este período Richemont seguía siendo un conglomerado muy diversificado con empresas en la industria del tabaco y la televisión.

No fue hasta la primera década del siglo XXI, que Richemont realizó una reorganización estratégica y enfocó a la compañía hacia el sector de lujo.

Comenzó poniendo fin a sus inversiones en televisión con la venta de sus participaciones en Vivendi (2000), seguido por la venta de la empresa de ropa Hackett (2005) y finalmente transfirió las participaciones que mantenía en el sector del tabaco a su nueva compañía Reinet Investments (2008).

Gracias a la liquidez generada por las desinversiones y a la reinversión de los beneficios en el grupo, Richemont pudo realizar varias adquisiciones de importantes empresas conocidas en el sector del lujo por su exclusividad y estatus, como la marca de joyería francesa Van Cleef y Arpels (1999), las relojerías suiza Jaeger-LeCoultre e IWC (2000), y la alemana A. Lange & Söhne (2000).

Así el grupo se encauzó únicamente hacia el sector de lujo y traslado su sede a Zug (Suiza) para estar más cerca de París. La reestructuración de Richemont se basó en dividir las marcas en tres categorías: I) casas de joyas, II) casas especialistas en relojería y III) otros negocios.

Los años siguientes mantuvo una política expansionista fortaleciendo sus participaciones y aumentando el número de marcas que componían su cartera, mediante la adquisición de compañías relojeras como Minerva (2006) y Roger Dubuis (2008), también realizó asociaciones con Ralph Lauren (2007) y se involucró en el sector de la moda con la adquisición de Azzedine Alaïa (2007) y la marca estadounidense Peter Millar (2012).

Con la compra de Net-A Porter Group (2010), Richemont comenzó su incursión en la venta de moda de lujo online y mediante la fusión de esta con la empresa italiana Yoox (2015), Richemont conformó una red de distribución global de artículos de lujo, incluyendo así, la categoría de distribuidores online a sus divisiones operativas (ilustración 10).

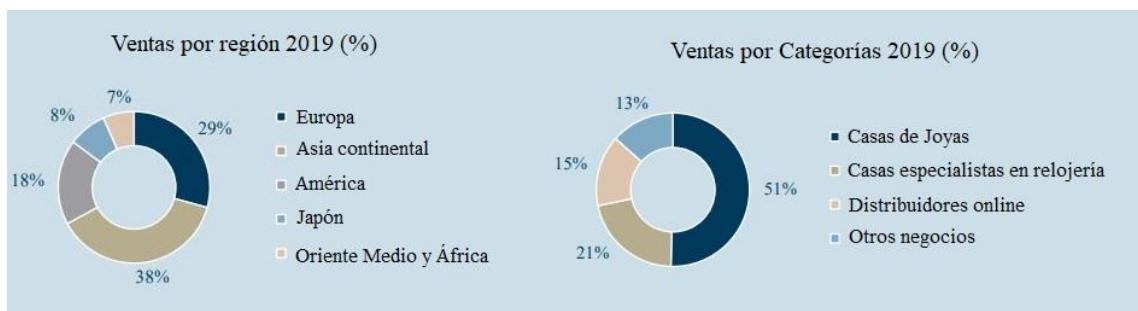
La fusión limitó sus derechos de voto al 25 por ciento, lo cual provocó que, en 2018 Richemont comprara el 51 por ciento de las acciones, obteniendo así el 95 por ciento del capital total de la empresa. Como apoyo a su ofensiva del mercado digital también adquirió la plataforma online Watchfinder (2018) dedicada a la compraventa de relojes de segunda mano. (Cevallos, 2019)

El transcurso de los años ha posicionado a Richemont como una de las compañías más fuertes y consolidadas del sector, los factores que han favorecido a este éxito son:

- El alcance geográfico de la compañía a nivel mundial, del cual su principal consumidor es el mercado de Asia continental, que en 2019, llegó a representar el 38 por ciento de las ventas del grupo.
- Su amplia red de distribución global, que cuenta con canales de venta al por menor (boutiques), online y al por mayor (que incluye franquicias y puntos de venta externos de múltiples marcas).
- La gestión descentralizada de cada marca que opera de forma independiente.

El pilar de la compañía sigue siendo las ventas de joyas, las cuales conformaron el 51 por ciento de las ventas totales del grupo en 2019, con una mejora del 10 por ciento con respecto al año anterior¹⁶.

Ilustración 11: Ventas de Richemont (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del reporte anual de Richemont (2020)

¹⁶ Para consultar la información financiera del grupo Richemont, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://www.richemont.com/investor-relations/reports.html> (Consultado el 26 de Junio de 2020)

7. LOS PAISES EMERGENTES QUE LIDERAN EL CRECIMIENTO DEL LUJO

7.1. Brasil

Durante los primeros años del siglo XXI, Brasil se convirtió en la mayor potencia de crecimiento de América Latina, el país pasó de vivir principalmente de la agricultura a industrializarse, desarrollando así su economía y llamando la atención de inversores de todos los sectores.

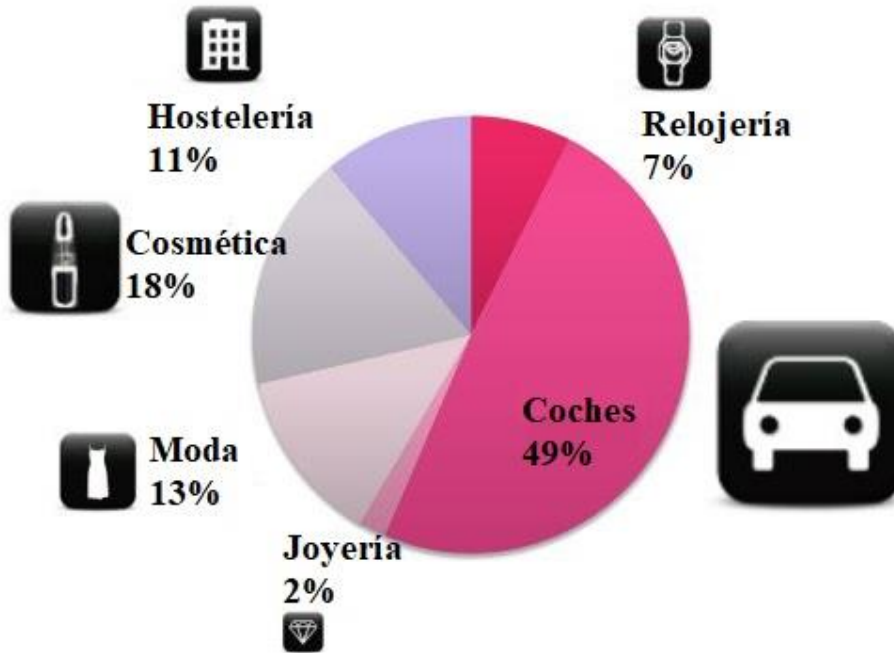
Las etapas anteriores a este crecimiento económico, estuvieron marcadas por fuertes inflaciones que moldearon una sociedad a la que le gusta gastar y no ahorra, lo cual junto con la base de pago a crédito que constituye el modelo de negocio del país, reflejaba un alto nivel de consumo.

Entre 2004 y 2013, el PIB nacional y los ingresos de la población aumentaron en un 4 y 6 por ciento respectivamente (Som & Blanckaert, 2015), esto generó un incremento de poder adquisitivo generalizado, disminuyendo la desigualdad y favoreciendo la creación de una nueva y amplia clase media.

La sociedad brasileña se caracterizaba por ser dinámica e impulsiva, los motivos que influenciaban a su consumo materialista, eran principalmente obtener estatus y prestigio, lo cual se traducía a un alto nivel de consciencia de marca y una alta selectividad a la hora de realizar sus compras.

Según la información de Digital Luxury Group (2013), el 49 por ciento de los gastos en lujo en 2012 se dedicaron a la compra de coches de lujo, seguido por los gastos en belleza, moda, turismo, relojería y joyas (gráfica 9).

Gráfica 9: Gastos del sector de lujo en Brasil (2012)



Fuente: "The World Luxury Index Brazil" de Digital Luxury Group (2013)

Este panorama, apoyaba las altas expectativas que representaba el país para las empresas de lujo, que vieron en Brasil un mercado potencial listo para su explotación. Hasta 2010 se produjo la llegada de más de 60 marcas de lujo internacionales entre ellas Louis Vuitton, Chanel, Van Cleef & Arpeles o Gucci, que se establecieron en los centros comerciales de las ciudades más importantes del país: São Paulo y Rio de Janeiro.

Uno de los principales obstáculos que habían mantenido alejadas a las empresas de lujo del país, fueron los altos impuestos arancelarios y los complicados trámites burocráticos necesarios para operar, que incrementaban el precio de los bienes hasta en un 75 por ciento, lo cual provocaba que alrededor del 80 por ciento de las compras de lujo se realizaran en el exterior, llegando a ser los turistas de nacionalidad brasileña los que más gastaban en lujo en Estados Unidos (Mazza, 2014).

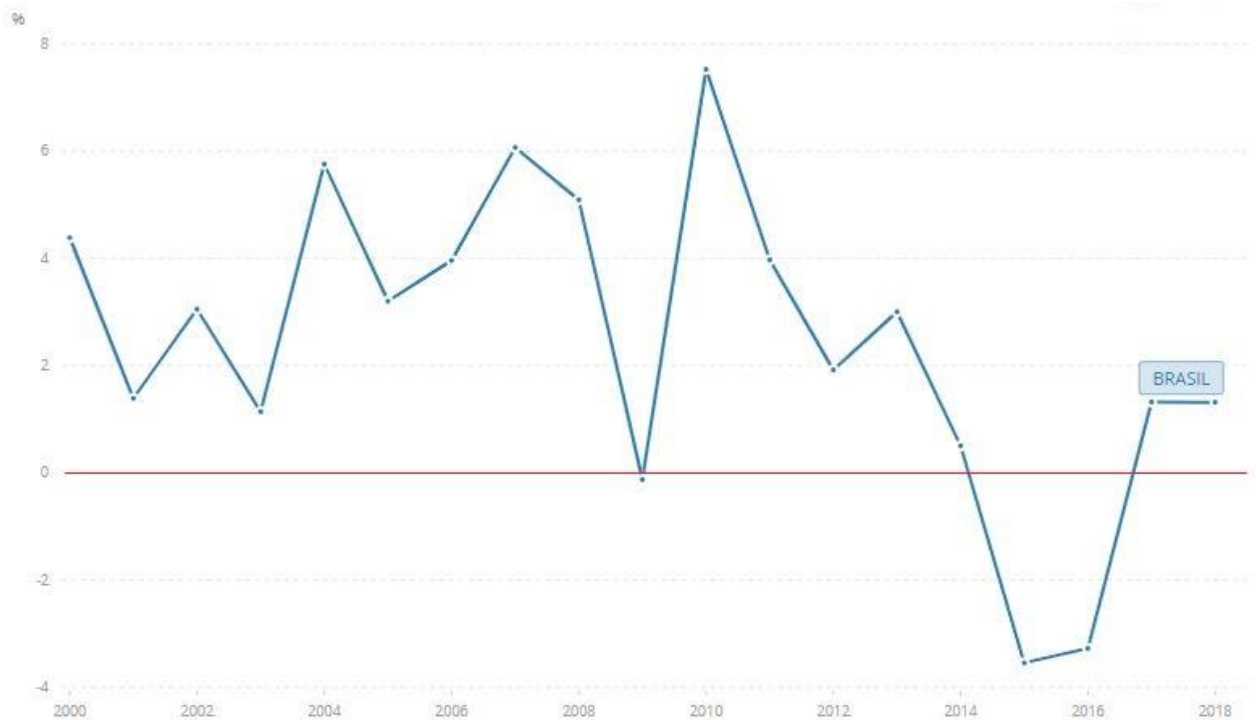
Para hacer frente a este problema varias marcas redujeron sus márgenes de beneficios, como Gucci que alineó los precios de Brasil con los de Estados Unidos asumiendo los costes y generando una estimulación a sus ventas. Mientras, los bancos comenzaron a aplicar cargos adicionales a las compras que se realizaban en el exterior y el gobierno comenzó a disminuir los impuestos sobre el lujo denominados "custo Brasil", para aumentar el atractivo del mercado nacional.

Estos cambios se veían esperanzadores y posicionaban al país como el quinto mercado de consumo más grande del mundo para 2023, según Euromonitor

International Consulting (2015), pero la recesión que comenzó en 2015, supuso un momento crítico para la economía y el desarrollo del país, en esta etapa el PIB del país disminuyó más de un 4 por ciento en 2015 (gráfica 10).

Esto generó inflación, desempleo, y aumentó la desigualdad, lo que concluyó en una reducción de ventas del mercado de lujo en un 4,3 por ciento (según IBGE¹⁷) en 2015 respecto al año anterior. La causa principal de este hecho fue la disminución de la confianza en la economía por parte de todos los consumidores, incluso de aquellos que no perdieron capacidad adquisitiva, pero que adoptaron un comportamiento más precavido y menos ostentoso.

Gráfica 10: Evolución del PIB de Brasil (2000 – 2018)



Fuente: Banco Mundial (2020)

Esto provocó un cambio en las perspectivas de crecimiento del sector de lujo brasileño, que, aunque mantenía optimistas a los inversores a largo plazo, también suponía un gran reto a corto, no sólo por la difícil situación económica del país sino también incentivado por la inestabilidad política, la corrupción y la presunta instauración de un modelo proteccionista, que el presidente (desde 2019) Jair Bolsonaro intentaba establecer en el país.

¹⁷ IBGE o Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística

Ante esta situación, muchas empresas se vieron obligadas a decidir entre disminuir sus operaciones o dejar de operar, lo que provocó que entre 2016 y 2019, el mercado de lujo perdiera un 25 por ciento de sus marcas internacionales entre ellas la icónica Versace, Longchamp, la marca francesa de artículos de cuero de lujo y Kate Spade, la marca de moda de lujo estadounidense (Bertero, 2019). Pero, esto no frenó la expansión de algunas grandes marcas de lujo financieramente sólidas y por tanto, capaces de aguantar ventas reducidas, como es el caso de Bottega Veneta, Hermès o Louis Vuitton, que todavía mantienen sus inversiones en el país.

El futuro del mercado de lujo brasileño sigue siendo incierto, la consultora Euromonitor fue optimista y pronosticó una recuperación y crecimiento del sector en América Latina de un 9,1 por ciento entre 2019 y 2020, liderado por el aumento del consumo de productos de lujo en México y Brasil, que habría llegado a tener un valor de 12.000 millones de dólares (en 2020), pero estas predicciones no se están cumpliendo debido a que la economía mundial se ha visto afectada por la crisis del coronavirus. La cual, ha derivado en una contracción de las economías de los países y mercados en desarrollo, que según el Banco Mundial sufrirán de una disminución del 2,5 por ciento del PIB en 2020, mientras en 2021 posiblemente se produzca una pérdida aún mayor, que puede llegar a alcanzar el 4,6 por ciento de su PIB (Martin, 2020).

Estas circunstancias, acompañadas del bloqueo de los acuerdos entre el bloque de Mercosur¹⁸ y la Unión Europea dificultan el desarrollo del sector del lujo de Brasil, pero la potencia de crecimiento del país no ha desaparecido, el impulso que puede traer un acuerdo de libre comercio permitiría repatriar los gastos y desarrollar nuevas estrategias que atrajeran nuevamente las inversiones de empresas internacionales.

7.2. Rusia

Rusia tuvo un gran crecimiento económico desde el año 1999, gracias al aumento de las exportaciones de los recursos naturales del país: petróleo, gas natural y metales preciosos.

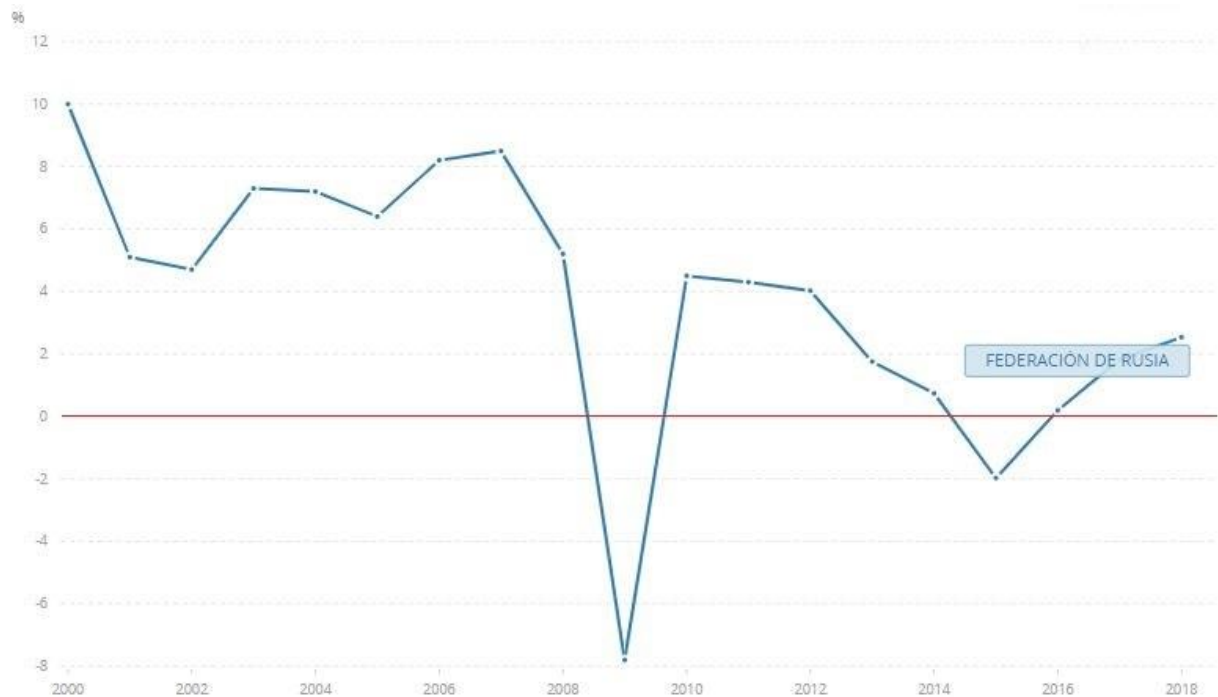
La apertura de Rusia al mercado global generó que su PIB aumentará más de un 5 por ciento cada año hasta 2009 (gráfica 11), pero esta bonanza económica no se distribuyó equitativamente por todo el país sino que, convirtió a las ciudades más grandes como Moscú y San Petersburgo (y aquellas con más de un millón de habitantes) en núcleos de riqueza, donde una gran parte de la población tiene una

¹⁸ Mercosur o Mercado Común del Sur, es el bloque comercial que tiene como objetivo generar oportunidades comerciales y de inversión con la integración de las economías nacionales al mercado internacional, incluye a Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (Bolivia se encuentra en proceso de adhesión).

capacidad adquisitiva media o media-alta mientras en las zonas rurales la pobreza sigue siendo considerable (13 por ciento, según el FMI, 2020).

Esta situación se convirtió en una gran oportunidad de mercado para las marcas de lujo y los distribuidores nacionales, que decidieron invertir y crear un mercado exclusivo de artículos de lujo en las urbes rusas.

Gráfica 11: Evolución del PIB de Rusia (2000 - 2018)



Fuente: Banco Mundial (2020)

Pero la historia de Rusia con el lujo no es reciente, sino que data del siglo XVIII, cuando con el reinado de Pedro el Grande (1682-1725) surgió el concepto de la moda, concretamente de la moda parisina. Francia, ya se había convertido en esta época en el referente mundial de lujo y moda, por lo que la aristocracia rusa demandaba productos de lujo franceses, desde telas hasta joyería de alta gama.

Alrededor del año 1900, San Petersburgo era considerada como una de las capitales más refinadas del mundo que innovaba en moda e invertía en lujo, esta tendencia se mantuvo hasta la revolución de octubre de 1917, cuando el país pasó a estar liderado por un gobierno comunista que procuró eliminar el encanto de los artículos de lujo, pues eran considerados un símbolo capitalista, y por tanto, una contradicción de la ideología que tenía la sociedad.

Este panorama, que limitó el desarrollo de las marcas locales e impidió la entrada de importaciones extranjeras no cambió hasta la caída de la unión soviética en la década de 1990. Fue entonces cuando la demanda de productos exclusivos reapareció, de la

mano de una sociedad que ansiaba gastar y cuya percepción del lujo era que debía tener un precio alto y ser de marca.

El sector inició su recorrido en 1993, cuando la primera tienda de lujo abrió en Moscú, su desarrollo estuvo incentivado por la inversión que realizaron varios distribuidores como Mercury, Bosco di Ciliegi y Jamilco. Cada uno de ellos tenía exclusividad sobre varias marcas, lo que conformo un cuasi-oligopolio en el sector de lujo ruso.

La mayoría de las boutiques vendían productos de una sola marca en grandes propiedades comerciales como TSUM y GUM, donde al igual que en otros países emergentes tenían precios que duplicaban o incluso triplicaban los precios de Europa o Estados Unidos, debido a las altas tasas de importación y a la limitada información que tenían las marcas internacionales para establecer su distribución propia sin intermediarios.

Durante este período el consumo de lujo fue muy alto, entre 2000 y 2005, según Euromonitor la demanda de joyas y relojes aumentó un 664 por ciento encabezada por las ventas de marcas como Patek Philippe o Rolex, y aunque no hay estudios de mercado oficiales, el grupo Strategic Investment estimó que las ventas del mercado ruso en 2006 llegaron a alcanzar un valor de 9.200 millones de dólares (Som & Blanckaert, 2015).

Pero la crisis financiera mundial que inició en 2008, provocó una disminución del precio mundial del petróleo, lo cual afectó directamente la economía rusa disminuyendo un 7,9 por ciento de su PIB, debido a que las exportaciones de crudo representan la mayor fuente de ingresos del país.

Así, la demanda de artículos de lujo se desplomó, generando un valor de mercado aproximado de 4.000 millones de dólares en 2009 (Som & Blanckaert, 2015), lo cual enfocó la estrategia de las marcas de lujo hacia los consumidores más resistentes. Durante esta etapa de tensiones económicas y políticas, el país sufrió una desaceleración de su economía que se mantuvo hasta 2015, cuando el país volvió a estabilizarse y a crecer, gracias al aumento del turismo (principalmente chino), al control de los precios y a la repatriación del gasto. (Deloitte, 2017).

Los cambios que se produjeron durante este periodo modificaron el consumismo de la sociedad rusa, que ha dejado de comprar únicamente por el precio, para tener en cuenta la historia y la calidad de los productos.

La devaluación del rublo frente al euro, también abrió la puerta a las marcas nacionales que cada vez tienen más importancia en el mercado y cuyas ventas están impulsadas principalmente por la generación “millennial”.

Todos estos factores auguraban unas perspectivas positivas y de crecimiento para el mercado de lujo de Rusia para los próximos años, favorecidos también por una nueva

política de disminución de precios y por el reembolso de los impuestos que gravan a los artículos de lujo (Deloitte, 2017), pero la situación mundial frente al coronavirus, pronostica una disminución del consumo mundial de lujo, que puede llegar a ser más pronunciada en Rusia, dado que el precio del crudo ha llegado a mínimos históricos y sus consecuencias para la economía del país todavía no están totalmente esclarecidas.

7.3. India

La india, es un país con una amplia tradición y gusto por el lujo, cuenta con antiguos palacios que se construyeron en la dinastía mongol como el Taj Mahal (1631-1654) y actualmente con nuevos centros comerciales de lujo que se han convertido en el núcleo de atracción de las marcas internacionales como DLF Emporio (2007).

La economía del país surasiático lleva muchos años en continuo crecimiento (gráfica 12), impulsada por la diversificación y expansión de varios sectores económicos que han generado múltiples ingresos para el país y lo ha convertido en la principal esperanza del desarrollo del mercado de lujo, sobre todo ante la ralentización económica del resto países que conforman los BRIC.

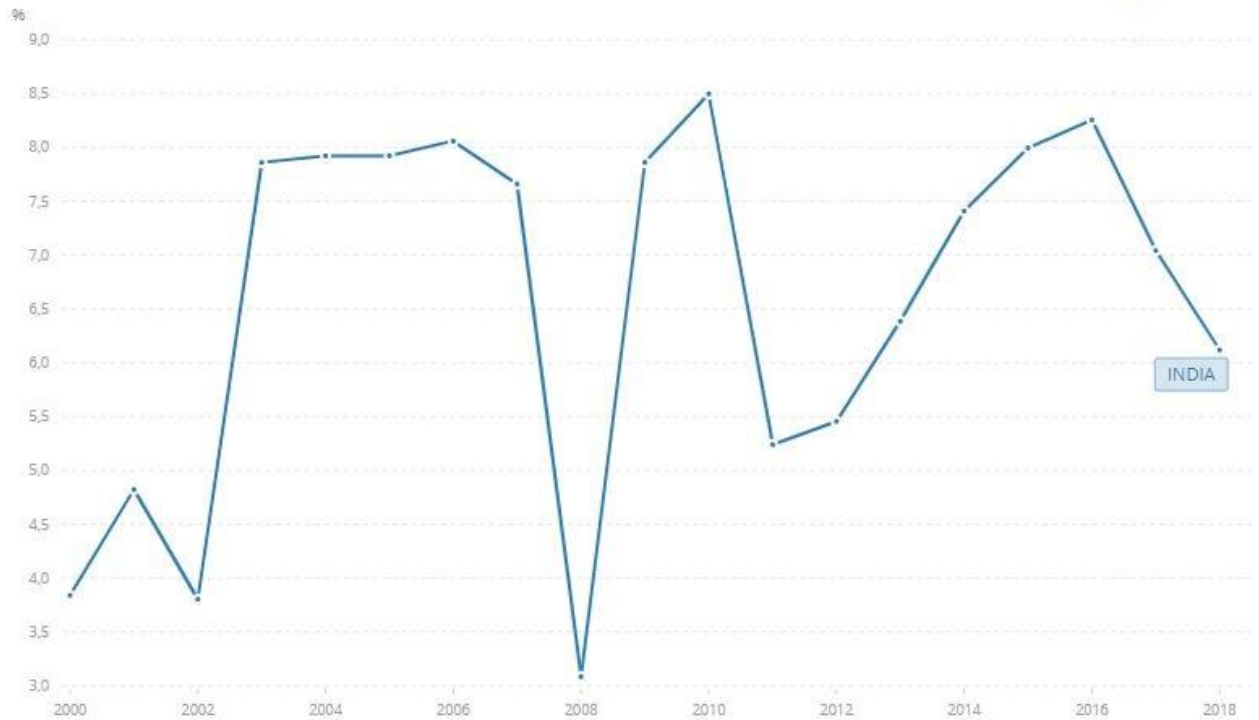
Históricamente el pilar de su economía ha sido el sector agrícola, ya que la abundancia de recursos y de mano de obra, permitió que se convirtiera en una de las principales potencias exportadoras del mundo, pero en la actualidad, su alcance económico ha disminuido significativamente llegando a representar sólo el 14,6 por ciento de su PIB.

El crecimiento de las exportaciones de recursos energéticos (carbón), del sector textil y de la industria química, favorecieron el desarrollo del sector industrial indio que representa en la actualidad el 26,7 por ciento de su PIB.

Pero sin duda el sector servicios, es la parte más dinámica de la economía y la que se ha convertido en su mayor contribuidor económico, debido a la explotación y subcontratación de personal cualificado en el ámbito de los negocios y de programación, que ha llegado a representar el 49,1 por ciento de su PIB (FMI, 2020).

Esta transformación ha generado altas expectativas referentes a la economía del país dado que aunque sigue manteniendo una amplia desigualdad social, en los últimos años su pobreza extrema ha disminuido en términos generales y ha aumentado la clase media (entre el 25 y 30 por ciento, de la población según el Banco Mundial).

Gráfica 12: Evolución del PIB de la India (2000 – 2018)



Fuente: Banco Mundial (2020)

La tradición de exaltar y mostrar lujo en el país se remonta a cientos de años atrás, pero la época de los maharajás (“grandes reyes”), quienes representaban el mayor poder y controlaban las riquezas de las distintas regiones del estado, es una de las etapas que más se asocia con el lujo actual.

Cuando la India pasó a formar parte del imperio británico, los maharajás adoptaron parte de la cultura inglesa y se convirtieron en grandes demandantes del lujo europeo, Cartier junto con Louis Vuitton y Rolls Royce son sólo algunas de las casas internacionales de lujo que triunfaron y crearon espléndidas obras de arte en esta época: como la hebilla de cinturón de Boucheron que tenía incrustados diamantes, rubíes y esmeraldas.

Pero con el establecimiento de la república de la India (1947), el país comenzó a desarrollarse siguiendo una serie de políticas proteccionistas que fomentaron sobretodo el desarrollo del sector agrícola y mantuvieron muy regulados la inversión y el sector privado, limitando el acceso a los artículos de lujo.

No fue hasta 1992, que debido a la disminución del comercio con el bloque soviético y ante un aumento del precio del petróleo, el gobierno decidió cambiar radicalmente estas políticas económicas para fomentar la liberación económica del país, permitiendo la inversión extranjera (con un control máximo del 51 por ciento de las acciones). Desde entonces, algunas empresas de lujo como Hermès, Louis Vuitton

Gucci, Jimmy Choo o Burberry comenzaron a abrir tiendas mediante colaboraciones con distribuidores locales, principalmente en centros comerciales o en hoteles de lujo.

Durante el siglo XXI, el mercado del lujo aumentó, nuevas firmas como John Lobb, Bulgari y Montblanc entre otras, se unieron al mercado fomentadas por las nuevas políticas económicas más liberales, que permitían que las empresas pudieran controlar el 100 por ciento de la distribución, lo cual era el principal obstáculo para el establecimiento de boutiques de lujo. Estas circunstancias, junto con el aumento de la demanda de productos de lujo, por parte de la generación joven del país (la más amplia demográficamente), produjo entre 2013 y 2018 un incremento del consumo en un 86 por ciento (Franco, 2016).

En 2017 el valor total de las ventas globales del sector ascendieron a 6.542 millones de euros, lo que supuso un crecimiento interanual del 17.7 por ciento (Euromonitor, 2018).

Este panorama también favoreció el desarrollo de las marcas locales, de las cuales cinco en 2017 lograron posicionarse en el ranking elaborado por Deloitte sobre las empresas Top 100 más importantes del mundo:

Titan Company (posición 27) es la más importante, se dedica a la fabricación de joyas, relojes y accesorios de lujo, en 2016 llegó a tener unos ingresos de 2.449 millones de dólares lo que supuso un incremento del 23.6 por ciento respecto a las ventas del año anterior, otras empresas que le acompañan en la lista y que cada año están ampliando su importancia e ingresos en el sector son Kalyan Jewellers India (posición 35), PC Jeweller (posición 40), Joyalukkas India (posición 47) y Tribhovandas Bhimki Zaveri (posición 87).

Sin duda, el mercado Indio de lujo aguarda muchas posibilidades y su crecimiento seguirá en ascenso, es por ello que sobre todo las marcas de lujo absoluto y aspiracional han decidido ampliar su inversión en el país, pero también adentrarse en la cultura India como Hermès, que fue una de las primeras empresas en fabricar saris a medida. Aunque la crisis actual mundial va a producir un freno de este crecimiento, sólo supondrá una disminución provisional para el mercado Indio cuyas características lo posicionan como el futuro del sector.

7.4. China

Durante las últimas décadas China se ha convertido en el motor del crecimiento global del sector de lujo, gracias al incremento constante de la demanda de estos bienes en el país. Este escenario se ha producido principalmente por dos causas: el aumento del poder adquisitivo de la sociedad y por la cultura confuciana, que utiliza regalos en el ámbito familiar y laboral para asegurar la perennidad de las relaciones y estructuras sociales (Tsai, 2008).

La etapa de crecimiento económico del país asiático inició en 1978, cuando el régimen comunista chino implementó una serie de reformas liberales que tenían como objetivo la apertura económica del país al mundo. De este modo, se produjo la entrada de capital extranjero y mediante la adjudicación de licencias, se crearon empresas privadas y semiprivadas, estos factores facilitaron una rápida expansión del comercio exterior y del desarrollo industrial, que aumentaron la riqueza de la clase media y produjo el cambio de una sociedad productora a una sociedad consumista, dispuesta a comprar marcas de lujo occidentales emblemáticas y con historia sin tener en cuenta su precio.

Desde finales del siglo XX, varias marcas de lujo como Prada (1991) o Luis Vuitton (1992) comenzaron a instaurar sus tiendas en las ciudades de Shanghai y Beijing, donde se había producido una rápida urbanización, que agrupó a una gran parte de la población y riqueza del país. El increíble aumento del PIB chino hasta 2011 (según Bain, en promedio un 10 por ciento anual) facilitó el impulsó del sector de lujo, donde entre 2005 y 2008 el número de tiendas se dobló y expandió por todo el territorio.

En 2009, mientras el gasto en bienes de lujo disminuía en todo el mundo por la crisis de las hipotecas de alto riesgo y el colapso del sistema bancario, el consumo chino de lujo se incrementó un 12 por ciento (Bain, 2009), debido a que su economía no se vio tan afectada como otros países, gracias a su estabilidad económica e independencia de los recursos energéticos externos.

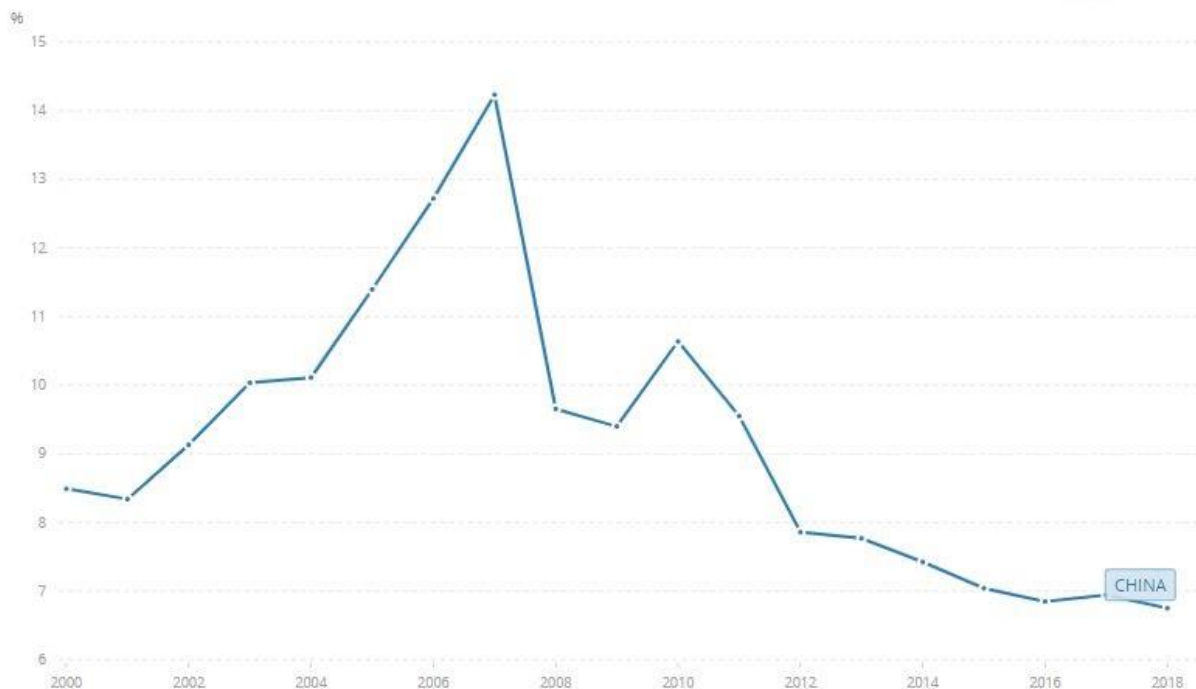
Así, este crecimiento perduró y tras la reactivación de los mercados en 2010 volvió a aumentar un 23 por ciento respecto al año anterior (Bain, 2011), este año se produjo también un hito en el panorama económico mundial cuando China se convirtió en la segunda potencia económica mundial reemplazando a Japón y detrás únicamente de los Estados Unidos, y también en este período se posicionó como el mayor exportador del mundo.

A partir de ese momento, los consumidores chinos se convirtieron en los líderes del crecimiento del sector, ya que el aumento del gasto en lujo no se produjo únicamente en el país asiático sino también en el extranjero, donde factores como un precio más reducido y poder encontrar artículos limitados o exclusivos de esos lugares incentivaron el consumo.

En 2012 el presidente Xi Jinping, implementó regularizaciones para reducir la corrupción en el ámbito político y empresarial, que afectaron directamente al consumo del lujo, debido a que en China las marcas de lujo se concentraron históricamente en ofrecer un amplia selección de productos para hombre, que al contrario que en occidente, es el principal demandante de artículos de lujo de la región. Así las ventas de moda masculina disminuyeron este año un 10 por ciento, y un 13 por ciento en joyería (Bonetti, 2017).

Este hecho, junto con el colapso del mercado de valores en 2014 provocaron la caída de los precios de las acciones y una depreciación del yuan (The Economist, 2015), que se tradujo en la desaceleración económica que vive el país en los últimos años cuyo crecimiento del PIB ronda entorno al 7 por ciento (gráfica 13).

Gráfica 13: Evolución del PIB de China (2000 – 2018)



Fuente: Banco Mundial (2020)

Este panorama económico y político, se tradujo en pérdidas para varias empresas que llevaban años dando prioridad al gran país asiático, como Burberry que operaba con la misma importancia tanto en Estados Unidos como China, y sufrió una disminución del 11,98 por ciento del precio de sus acciones.

Y no fue la única, ya que en 2015 el precio de las acciones de Salvatore Ferragamo disminuyeron un 5,5 por ciento y un 3,5 por ciento las de Gucci. Mientras el gran conglomerado LVMH se hundió un 4,4 por ciento, cuando las ventas en China, Macao

y Hong Kong cayeron aproximadamente un 10 por ciento en el segundo trimestre de 2015 (Serafino 2015 en Bonetti, 2017).

Paralelamente ante este escenario, la importancia del mercado online en China comenzó a aumentar, debido a la aparición y consolidación de nuevas plataformas como Alibaba, WeChat o Weibo.

Estos cambios también afectaron a los comportamientos y preferencias de los consumidores de lujo, quienes no son los mismos que favorecieron el crecimiento del sector durante los primeros años del siglo XXI, sino que ha surgido un cliente joven, informado, que imita las tendencias occidentales (como la conciencia social), que no duda en mezclar productos de lujo absoluto con elementos premium y que también ha sido seducido por marcas locales de lujo como las joyeras Lao Feng Xiang, y Chow Tai Seng Jewellery.

La evolución y las características del mercado de lujo actual, favorecían que China siguiera siendo la principal causa de crecimiento del sector a medio plazo, y según BCG en 2025 el 41 por ciento del consumo mundial de lujo hubiera llegado a ser de clientes chinos, estas predicciones cambiaron ante la crisis mundial del coronavirus, pero no negativamente.

Al iniciar la recuperación de las actividades normales en el país, el consumo de lujo ha sido el principal beneficiado y ha ayudado a compensar la gran disminución que se ha producido en América y Europa, según Bain & Company esta situación supondrá que en 2025 el consumo chino represente alrededor del 50 por ciento de las compras de lujo de todo el mundo y que en 2020 el gasto del país represente el 28 por ciento del mercado de lujo frente al 11 por ciento que represento en 2019.

Por tanto, la recuperación del mercado está hoy más que nunca en manos del gran continente asiático, debido a que el respaldo de la demanda china es decisivo para obtener una recuperación fuerte y no llegar al peor escenario, donde las ventas del mercado de lujo disminuirían en un 30 por ciento este 2020 (Bain, 2020).

8. ¿EL SECTOR DEL LUJO ES EL SUEÑO FINANCIERO?

8.1. Situación económico-financiera actual del mercado de lujo

La industria de lujo creció un 4 por ciento en 2019 respecto al año anterior y facturó unos ingresos de 1.268 billones de euros, según los datos obtenidos por Bain & Company (2020).

Este desempeño, sin duda refleja la importancia del sector en el panorama económico y financiero mundial, donde el lujo se ha convertido en un motor de crecimiento para

Europa, Estados Unidos y China, donde se encuentran las sedes de las grandes multinacionales de lujo.

En Europa, según el informe de Alianza Europea de Industrias Culturales y Creativas (ECCIA, en inglés) y Bain & Company¹⁹, la industria de lujo aportó aproximadamente 800.000 millones de euros en ingresos anuales a la economía de la unión, empleando a más de dos millones de personas y pasando a representar el 4 por ciento de su PIB, siendo Francia e Italia los países que más contribuyen a esta situación ante el número de marcas asociadas al sector.

Estas cifras se han incrementado un 32 por ciento en tan sólo 4 años (2014-2018), frente al 12 por ciento del PIB europeo, alcanzando así un tamaño de 1.112 millones de euros. Esto se debe al modelo único de la industria, que favoreció la entrada de inversiones para el desarrollo no sólo de la producción, sino también para el desarrollo social y cultural, mediante el apoyo a las habilidades artesanas que preserva el legado y los valores europeos.

En Estados Unidos, el mercado del lujo sigue siendo un desafío, en 2017 según la consultora EY las ventas de productos de lujo del país ascendieron 109 billones de dólares, y aunque es el país que alberga el mayor número de personas ricas en todo el mundo, 5.300 millones según el informe de riqueza mundial de 2019, lleva varios años generando un crecimiento lento e incluso ligeramente negativo (creció un 0 por ciento en 2019 a tipos de cambio constantes, según Bain). Pero la participación en la industria de las 14 compañías de lujo americanas sigue experimentando un crecimiento alto, ya que según los datos de Deloitte en 2018 estas empresas representaron casi el 20 por ciento de las ventas de todo el mercado, impulsadas por el rápido crecimiento de Estée Lauder, Tapestry y Coty Luxury.

Mientras tanto, China ha dado sus primeros pasos como exportador de productos de lujo, este síntoma muestra el inicio de la madurez de un mercado que ha aprendido de mano de las mejores marcas cómo elaborar productos de lujo, convirtiéndose en una potencia manufacturera. Así, la influencia y participación de las 9 marcas de lujo de origen chino que componían el sector en 2018 llegaron a tener una cuota del mercado mundial del 8 por ciento, con un tamaño medio de ventas de 2.2 millones de dólares (Deloitte, 2019).

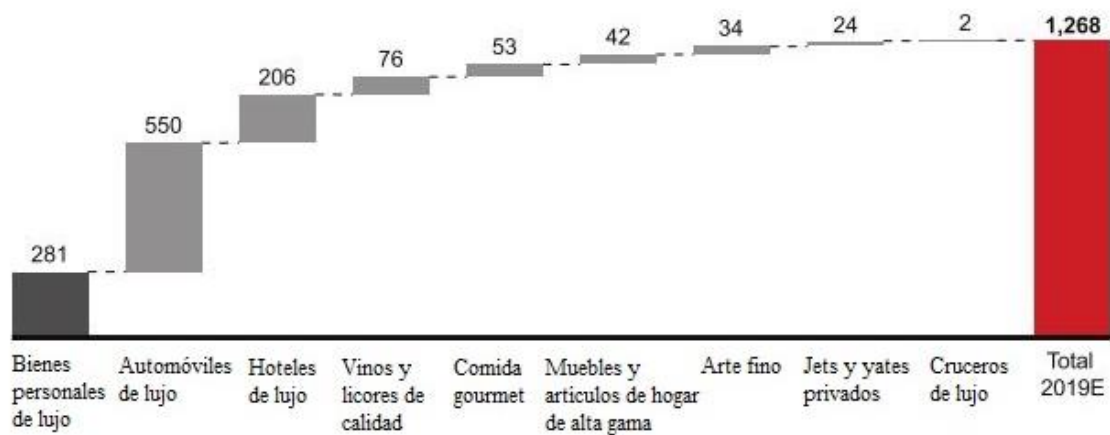
De este modo, el crecimiento mundial de las ventas de los productos de lujo se ha convertido en un panorama favorable para muchos, aunque esta situación sigue estando lejos de ser equitativa para todo el mercado, sino que al contrario, las ventas

¹⁹ Para consultar el informe de ECCIA y Bain & Company, se puede acceder a través del siguiente enlace: https://www.thewalpole.co.uk/wp-content/uploads/2020/01/REPORT_ECCIA_BainCo_V11-002.pdf (Consultado el 14 de Julio de 2020)

mantienen su concentración principalmente en las diez empresas más importantes del sector, que según los datos ofrecidos por Deloitte (2019) acumulan casi el 50 por ciento de todas las transacciones. Donde la emblemática empresa francesa Louis Vuitton mantiene su posición de liderazgo, seguida por la marca estadounidense Estée Lauder y por la suiza Richemont.

Para entender cómo evolucionan las ventas de un sector tan amplio y heterogéneo, Bain & Company dividió el mercado de lujo en 9 segmentos (ilustración 12), que abarcan desde bienes de lujo personales hasta el servicio de cruceros de lujo.

Ilustración 12: Ventas mundiales del mercado de lujo 2019 (en billones de €)



Fuente: Bain & Company, "Estudio de mercado mundial de artículos de lujo" (2020)

Pero la mayoría (82 por ciento) de las ventas del sector se agrupan principalmente en 3 categorías:

1. Automóviles de lujo - el consumo de coches de alta gama se mantiene como el rey indiscutible en cuestión de ventas, con 550 billones de euros en 2019 y un crecimiento del 7 por ciento respecto a 2018. Este panorama se debe al fuerte incremento de demanda, sobre todo de marcas aspiracionales, procedente de Asia.
2. Bienes personales de lujo - el consumo de este segmento es el corazón del lujo, dado que incluye productos de moda, accesorios, joyería, cosméticos, perfumería y productos de cuero, los cuales representan la tipología de productos más importantes para las marcas de lujo.
En 2019, sus ingresos ascendieron a 281 billones de euros, con un crecimiento a tipos de cambio constantes del 4 por ciento respecto al año anterior.
El gasto en este segmento ha llegado a casi cuadruplicarse respecto a 1995, cuando obtenía unos ingresos por valor de 77 billones de euros.

Dentro de este segmento (ilustración 13), los accesorios son la categoría que más ha crecido durante los últimos años, representando más de un tercio de las ventas del

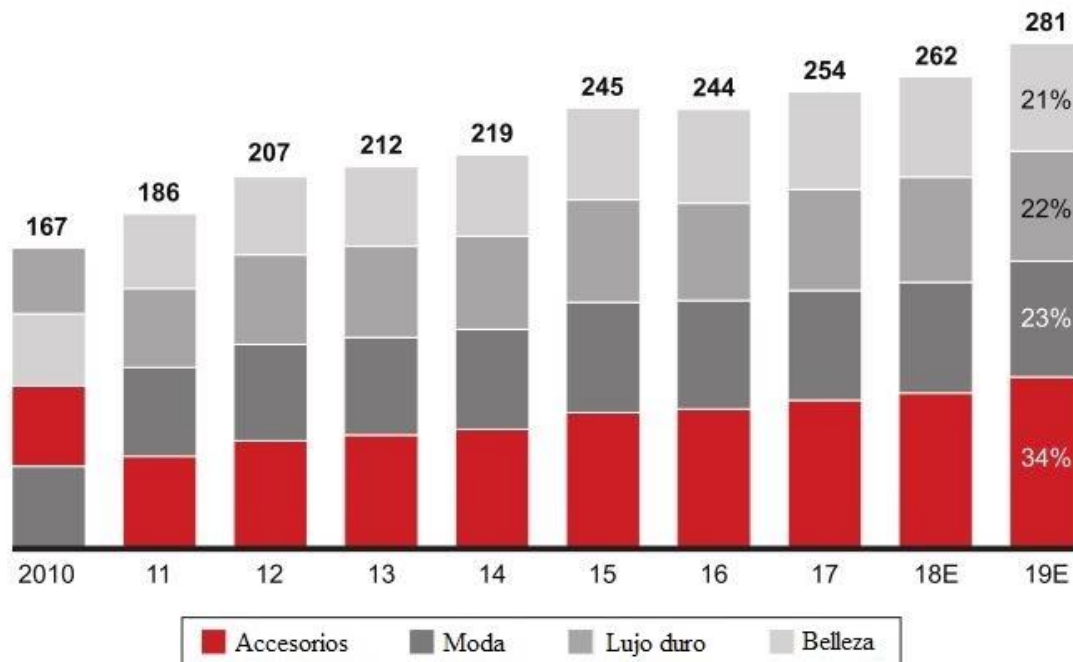
segmento, seguida por la moda que, con unos ingresos de 64 billones de euros, mantiene su crecimiento aunque con un modesto 4 por ciento.

El bloque de lujo “duro” es la tercera categoría más importante, cuya cuota de mercado supone un 22 por ciento de los artículos de lujo personal. Engloba los productos de joyería que tuvieron uno de los mejores desempeños con unos ingresos de 21 billones de euros y la relojería, que aún con un crecimiento lento del 1 por ciento, ingresó 39 billones de euros.

Finalmente, la categoría de belleza ha conseguido una cuota de mercado del 21 por ciento, ingresando 60 billones de euros, pero su importancia está aumentando cada año debido a la entrada de empresas independientes que se centran en enfoques muy concretos del cliente de lujo, así entre 2015 y 2019 este segmento aumentó hasta 6 veces más rápido que el resto de los artículos de lujo personal.

3. Hoteles de lujo - el gasto en alojamientos de gran reputación experimentó un crecimiento positivo de un 2 por ciento que, aunque fue más lento que en 2018, ascendió a unos ingresos de 206 billones de euros para el sector.

Ilustración 13: Cuota del mercado global de artículos de lujo personal, por categoría (billones de €)



Fuente: Bain & Company, “Estudio de mercado mundial de artículos de lujo” (2020)

Sin duda, este panorama tan positivo económicamente crea un escenario muy suculto al pensar en inversiones financieras rentables.

Los altos márgenes de beneficios, las tasas de ganancias netas y un rendimiento estructural estable, han convertido a las empresas de lujo en objetivos atractivos en la bolsa de valores y aunque su entrada al parqué no es nueva, en los últimos años se ha producido un aumento de su presencia, iniciando así, su apoderamiento del mercado bursátil en distintos países del mundo (Tabla 5).

Durante los últimos años, la cotización de las empresas de lujo no ha parado de crecer, el sector ha sabido esquivar las repercusiones de las crisis que azotaban a otros sectores y fortalecerse, gracias principalmente a un balance saneado, a su amplia expansión geográfica y a una fuerte imagen de marca, que permitió aumentar sus niveles de consumo, todos estos factores se tradujeron en grandes aumentos de su capitalización bursátil.

Tabla 7: Empresas de lujo en bolsa

Compañía	Bolsa en la que opera
LVMH	Euronext Paris
Richemont	SIX Swiss Exchange
Christian Dior	Euronext Paris
Hermès	Euronext Paris
Swatch Group	SIX Swiss Exchange
Luxottica Group	Borsa Italiana
Kering	Euronext Paris
Prada	Hong Kong
Tiffany	Nueva York
Burberry	Londres
Michael Kors Holdings	Nueva York

Fuente: Elaboración propia (2020)

Louis Vuitton, es la marca más representativa de esta evolución, desde 2014 la empresa se ha revalorizado enormemente y ha alcanzado máximos históricos desde su salida a bolsa. Sus acciones en tan sólo 5 años, han pasado de cotizar 130 euros a

superar los 400 euros, llegando a posicionarse a principios de 2019 como la segunda compañía más grande del índice Euro Stoxx 50.

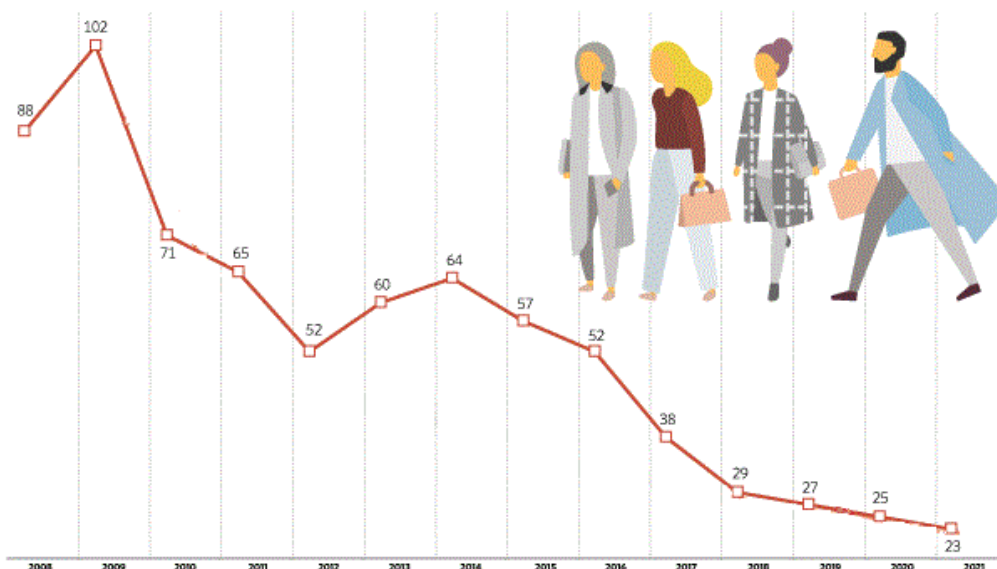
Pero no es la única, el grupo francés Kering también ha tenido un aumento de su valor en los mercados del 375 por ciento, lo que supuso que el valor de sus acciones en este mismo período pasaron de 160 euros hasta los 600 euros, al igual que Ferrari, cuya cotización en la bolsa de Nueva York, aumentó un 232,7 por ciento, triplicando el valor de sus acciones de 52 a 173 dólares.

Este panorama, favorable para todas las marcas de lujo, atrajo las miradas de brokers y fondos de inversión, como Morgan Stanley Global Brands, que incorporaron acciones de compañías de lujo a sus carteras por la gran seguridad financiera y altas perspectivas de crecimiento del mercado.

Según los expertos, en 2020 se esperaba que las mayores empresas de lujo, obtuvieran un margen de EBIT (Earnings before interest and taxes o resultado neto) entre el 12 (en el caso de Swatch) y 34 por ciento (en el caso de Hermès), esto demuestra los altos márgenes de beneficios de las empresas del sector, que sin duda constatan el porqué de este gran interés inversor, además desde la última crisis financiera la evolución del PER (número de veces que el beneficio neto está contenido en el precio de una acción) de las empresas de lujo no ha dejado de disminuir (gráfica 14).

Mientras en 2009 un inversor debía esperar de media 102 años para poder recuperar el valor de su inversión, en 2019 la media del sector fue sólo de 27 años, y se espera que siga disminuyendo (Quinta, 2020).

Gráfica 14: Evolución del PER medio del sector de lujo



Fuente: elEconomista (2020)

Pero todas estas perspectivas positivas, se han visto truncadas por el brote del coronavirus, que ha afectado gravemente la situación en los mercados de las empresas de lujo, Louis Vuitton ha visto como desde el inicio de las crisis sus acciones han disminuido un 19 por ciento, mientras otras casas han contado con peores resultados, como Kering y Richemont, que han disminuido en un 25 y un 30 por ciento respectivamente.

Aunque los expertos vaticinan que teniendo en cuenta la historia y las características del lujo, este descenso será temporal y no altera el potencial de crecimiento estructural del sector a largo plazo, pues en momentos de desaceleración económica, ha sido cuando las ventas del sector más han aumentado. Aunque la industria, hoy más que nunca depende del mercado chino y del turismo, no quiere decir que sea algo negativo, pues el gigante asiático ha sido el principal factor de recuperación de los últimos meses.

Las acciones de las compañías han comenzado a dejar atrás estas fuertes caídas de comienzos de 2020, para volver a escalar en la bolsa y recuperar sus cotizaciones. Así la situación del sector está volviendo a ser favorable teniendo en cuenta que cotiza con una prima alrededor del 30% sobre el mercado en términos de PER vs una media de los últimos 4 años del 43% (Fernández-Trapiella, 2020).

Mientras tanto, otras empresas de lujo como la estadounidense Tesla productora de vehículos eléctricos, ha alcanzado records históricos en estos meses cuando la cotización de sus acciones ha superado los 1.700 dólares. Esto sin duda, refleja la particularidad financiera del lujo, que aunque sí se ha visto afectada por la última crisis, también volverá antes de lo esperado a cifras anteriores de la enfermedad, e incluso los expertos pronostican un futuro mucho más beneficioso porque los consumidores de lujo siguen aumentando y la demanda de los consumidores jóvenes también, por tanto, la redefinición de las estrategias de las compañías determinarán qué empresa será la más beneficiada en esta etapa.

9. CASO DE ESTUDIO: HERMÈS INTERNATIONAL S.A.

9.1. Historia de la compañía

Hermès es una de las empresas que mejor representa el lujo, su legado histórico, producción artesanal y exclusividad, son sólo algunas de las características que convierten a sus productos en aclamadas piezas de arte. Para entender, cómo una de las pocas firmas independientes que aún mantiene su control familiar, ha llegado a ser uno de las compañías con mayor prestigio del mercado de lujo, debemos remontarnos a sus inicios.

La compañía nació en París en 1837 de la mano de Thierry Hermès (1801-1878), quién elaboraba arneses de cuero y sillas de montar a medida en su taller de la rue Basse-du-Rempart de París, pronto sus artículos comenzaron a llamar la atención de los nobles de la época y a aumentar su reconocimiento en las exposiciones universales, por su belleza y calidad.

Durante los años siguientes la popularidad de la empresa creció enormemente, y con la llegada de la revolución automovilista bajo la dirección de Émile-Maurice (1871-1951), nieto de Hermès, la empresa comenzó a incorporar bolsas de viaje y prendas pret-à-porter, ampliando así su catálogo y ligando sus productos a la moda. Pero la verdadera revolución de la empresa francesa no se produjo hasta 1922, cuando Hermès, gracias a la adquisición de la patente europea, comenzó a utilizar la cremallera para el diseño de bolsos, guantes y prendas de vestir de la firma, lo que le sirvió para aterrizar en el mercado estadounidense en 1924.

Pero esos no fueron los únicos productos que se unieron a la casa Hermès, en 1927 la compañía comenzó a comercializar joyas y relojes, y en 1928 sandalias. Así, durante esta época, la primera boutique que había instaurado su padre en el número 24 de la rue Fauburg Saint-Honoré, comenzó a ser un punto de visita obligatorio de los turistas en París.

Entre los años 30 y 50 la firma comenzó a comercializar algunos de sus artículos más representativos como el bolso Sac à dépêches (1935), el primer pañuelo o carré de seda, Hermès carré (1937), la primera corbata (1949) y el primer perfume, Eau d'Hermès (1951).

Con la muerte de Émile-Maurice en 1951 el apellido Hermès dejó de estar al frente del negocio y fueron sus yernos Robert Dumas (1898-1978), Jean René Guerrand (1905-1993) y Francis Puech, quienes se encargaron de gestionar la empresa, con Robert Dumas como presidente.

Durante los años 50, dio comienzo la entrega de productos de la firma en las famosas cajas anaranjadas y el carruaje de caballo se convirtió en el logotipo de la marca (ilustración 14). En 1956, el bolso Sac à dépêches se bautizó como el bolso Kelly, cuando gano una gran fama y dio la vuelta al mundo, gracias a una fotografía donde la princesa de Mónaco Grace Kelly lucía el accesorio.

Il·lustració 14: Logo y cajas anaranjadas de Hermès



Fuente: Elaboración propia (2020)

En 1978, la quinta generación de la familia Hermès se hizo cargo de la compañía bajo la presidencia de Jean-Louis Dumas (1938-2010), quién centro su atención en aumentar las ventas de artículos de seda y cuero, pero también en expandir las categorías de ropa formal para hombres, vajillas y muebles (Adams, 2014). Además, mediante la inversión en campañas publicitarias la compañía vinculó la imagen de los pañuelos de Hermès con el “denim” y la modernidad.

En 1981, apareció otro de los grandes símbolos de la firma, el bolso Birkin, nombrado así por Jane Birkin, la actriz británica que inspiró la creación de este deseado artículo que ha llegado a ser subastado por más de 200.000 dólares.

Los años siguientes la posición de conglomerado de lujo que Hermès había iniciado en 1976 con la adquisición de la compañía de zapatos británicos John Lobb, empezó a consolidarse.

Tras comenzar a cotizar en bolsa en 1993, la empresa puso en marcha una política de expansión internacional, mediante la apertura de tiendas en América y Asia operadas directamente por la compañía, y a través de la adhesión de las empresas Puiforcat (1993), que creaba vajillas de plata, y Les Cristalleries de Saint-Louis (1995).

Estas inversiones permitieron que entre 1989 y 2006 las ventas de la compañía aumentaran en 1.900 millones de dólares (Adams, 2014), este desempeño no tardo en llamar la atención del presidente de LVMH, Bernard Arnault, quién vió en Hermès una compañía perfecta para ampliar su conglomerado de lujo.

Así, desde 2002 mediante la adquisición de derivados de renta variable el empresario consiguió hacerse con participaciones de la compañía sin tener que declararlos y en 2010 manifestó públicamente que poseía el control del 23,2 por ciento de las participaciones de Hermès.

Este se convirtió en un punto de inflexión de la compañía, donde bajo el liderazgo del presidente Patrick Thomas²⁰ surgió el holding H51, donde se agrupó todo el capital de la familia que representaba el 50,2 por ciento de las acciones de la compañía.

Antes este hecho en 2014 terminaron las tensiones entre las empresas cuando LVMH dio marcha atrás en su agresiva adquisición de acciones al encontrarse con un panorama que hacía prácticamente imposible la toma de posesión de la firma.

Desde entonces y bajo el liderazgo de Axel Dumas (sexta generación desde 2013), la compañía ha seguido creciendo constantemente.

Su gestión ha apostado por el aumento de la producción de marroquinería, que ha llevado a aumentar el número de talleres especializados que tienen base en Francia, debido sobre todo a la creciente demanda por parte del mercado asiático, donde además en 2010, la compañía francesa lanzó exclusivamente la marca independiente de Hermès: Shang Xia.

Otros grandes pasos que dio la firma han sido, la colaboración con el gigante tecnológico Apple, junto con el cual lanzó en 2015 el Apple Watch Hermès y la expansión digital de la compañía, que culminó con la creación de la página web “Hermes.com” en 2017. Además, con el objetivo de ampliar su presencia en todas las categorías del sector, Hermès introdujo en 2020 la colección de labiales Rouge Hermès, que forma parte de su nueva gama cosmética: La Beauté.

Así, la popularidad que la marca ha adquirido durante más de 180 años y que ha hecho que en la actualidad se posicione como una de las marcas de lujo más valiosas del mundo, se mantiene gracias a la conservación de su savoir-faire (saber hacer), que refleja el trabajo del artesano y exalta la calidad y refinamiento de sus obras. Estas son las características originales de la marca que sin logotipos exagerados ni campañas publicitarias agresivas, ha sabido reflejar y establecer su nombre en el sector, manteniendo intactos los valores que nacieron con ella.

9.2. Desarrollo por métiers y áreas geográficas

La producción de la firma está dividida en 7 oficios o métiers (gráfica 15):

1. La división más importante de la firma es la de **artículos de cuero y talabartería**, que incluye los bolsos, que son el artículo más demandado, maletines, diarios y la gama de productos ecuestres. Las ventas de estos productos representan desde 2016 el 50 por ciento del total de ventas de la

²⁰ Patrick Thomas, fue la antigua mano derecha de Jean-Louis Dumas y el único presidente de Hermès (2006 – 2013) que sin lazos familiares llegó a asumir el cargo, su principal objetivo fue dirigir la transición entre la quinta y sexta generación.

empresa, lo cual en 2019 se tradujo en unos ingresos de 3.414 millones de euros, que fueron una media de un 11,4 por ciento superiores respecto a los últimos 5 años (a tipos de cambio constantes). Esta sección emplea a 3.800 trabajadores que están repartidos en 17 talleres de toda Francia.

2. La división de **“ready to wear”** (listo para llevar) **y accesorios**, incluye una amplia variedad de productos desde prendas de vestir de hombre y mujer, hasta accesorios de joyería, cinturones, sombreros, guantes, zapatos y la colaboración con Apple Watch.

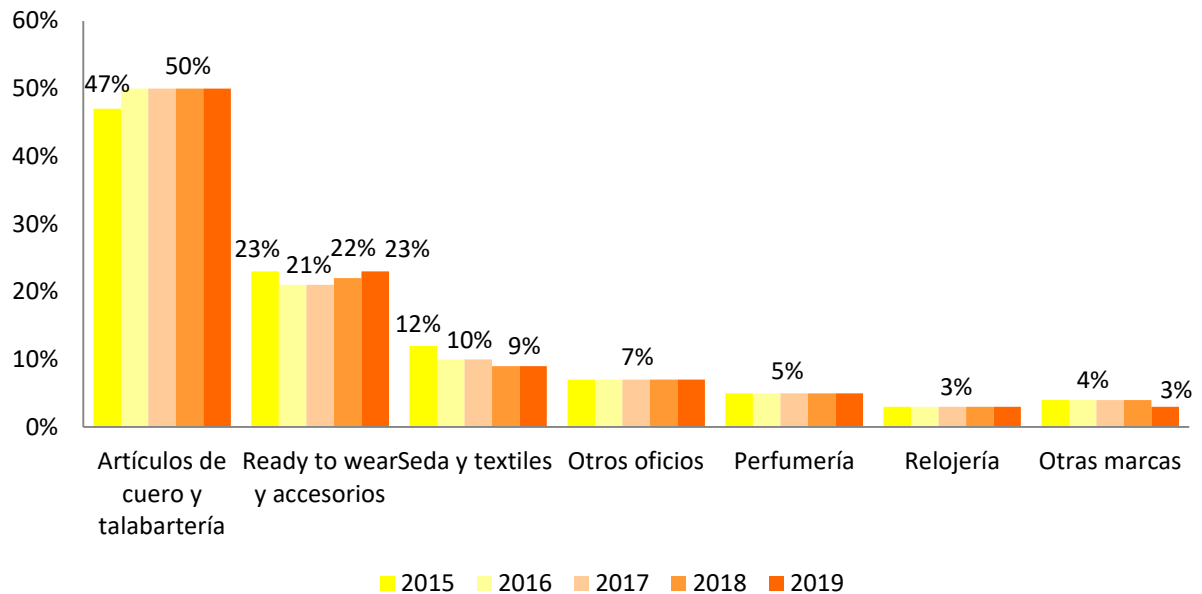
Esta categoría en orden de ventas es la segunda más importante y desde 2016 ha mantenido un desempeño alto, sobretodo en 2019 cuando generó 1.574 millones de euros en ingresos para la firma, con una cuota de mercado que creció hasta el 23, generando un crecimiento de 17,1 por ciento a tipos de cambio constantes) respecto a 2018.

3. La división de **seda y textiles**, incluye los famosos carres de Hermès, corbatas y bufandas para hombre. Es el tercer sector más grande y el único que durante 2015 y 2016 redujo sus ventas, aunque a partir de 2017 su crecimiento ha vuelto a ser positivo, pero sigue siendo el más lento respecto al resto de categorías.

En 2019 representó el 9 por ciento del total de las ventas con unos ingresos de 592 millones de euros

4. **Otros sectores** de Hermès incluyen la división de joyería y muebles, que supusieron unos ingresos de 525 millones de euros en 2019, y lleva manteniendo una cuota del 7 por ciento, respecto a los ingresos totales desde 2015.
5. El segmento de **perfumería** ha sido el que menos ha crecido en 2019 respecto a 2018, sólo un 4,1 (a tipos de cambio constantes). Su desempeño ha generado 326 millones de euros en ingresos, manteniendo su cota de participación del 5 por ciento.
6. La división de **relojes** de Hermès, que emplea en su taller de Suiza a más de 300 empleados, ha sido la división que más ha crecido en 2019, con un 19,6 por ciento respecto a 2018 obteniendo unos ingresos de 193 millones de euros.
7. **Otras marcas** engloba los ingresos obtenidos por las marcas independientes que conforman el grupo Hermès International, sus ventas generaron 258 millones de euros, que supusieron un incremento del 7 por ciento (a tipos de cambio constantes) respecto al año anterior. Está compuesta por los rendimientos de Cristallerie Saint-Louis, Puiforcat, John Lobb, Textiles Hermès, Créations Métaphores, Verel de Belval, Bucol, Le Crin y Shang Xia.

Gráfica 15: Evolución de la cuota de ventas en % de Hermès, por Oficinos (2015- 2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los reportes anuales de Hermès (2015 - 2020)

La amplia red de distribución de Hermès en todo el mundo está compuesta por 311 tiendas en total, de las cuales 223 están controladas directamente por la firma y 88 son distribuidores autorizados.

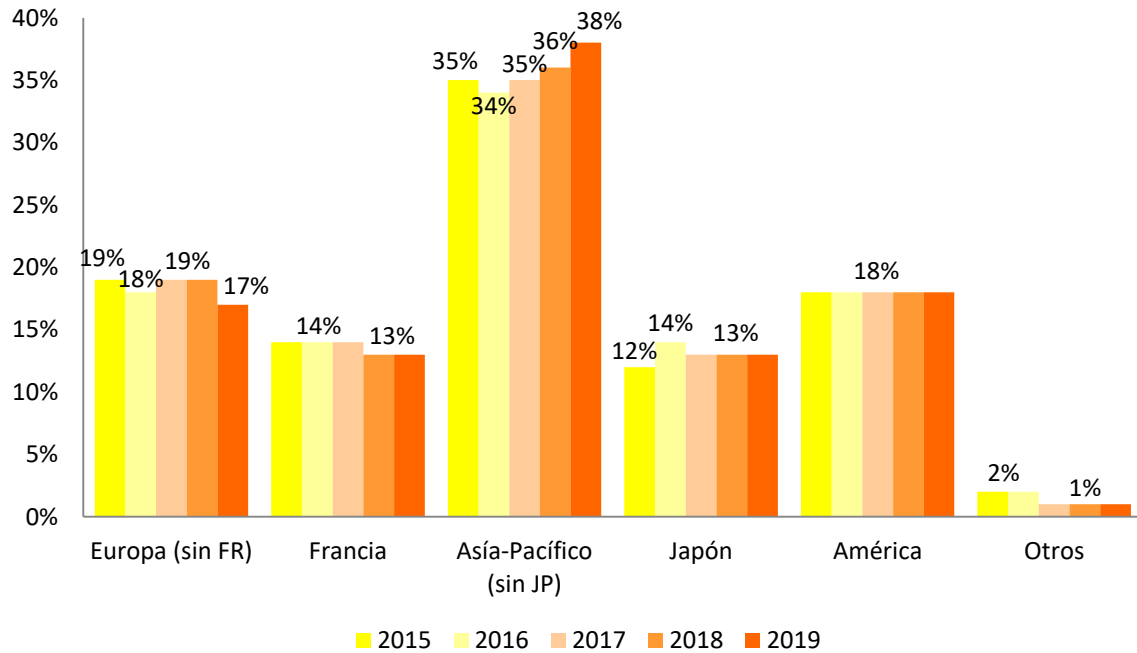
Las sucursales de Asia-Pacífico, desde 2009 han representado la mayor cuota de ingresos para la compañía, allí se encuentran 98 de sus tiendas, de las cuales 31 están en Japón, 28 en China continental y 19 en Corea del sur. En 2019, los ingresos del continente asiático alcanzaron los 3.454 millones de euros, lo que supuso un record para la firma y un crecimiento del 15.3 por ciento (a tipos de cambio constantes) respecto al año anterior.

En toda Europa cuenta con 73 sucursales, de las cuales 14 está en Francia. Su desempeño en el viejo continente, que es su segundo mercado más importante, generó unos ingresos de 2.069 millones de euros en 2019, de los cuales 867 millones fueron de la región francesa. Su crecimiento ha sido de media un 7.78 por ciento (a tipos de cambio constantes) en los últimos cinco años.

En América, Hermès es una de las pocas compañías de lujo que está presente en varios países, desde Argentina pasando por México y Panamá, entre otros. El continente americano mantiene un crecimiento estable, en 2019 de las 45 tiendas instauradas en la región obtuvo unos ingresos de 1.241 millones de euros, lo que supuso un incremento del 12 por ciento (a tipos de cambio constantes) respecto a 2018.

La clasificación otros, refleja los ingresos de las 7 tiendas de Oceanía y de los 10 distribuidores autorizados de oriente medio, que en 2019 llegaron a ingresar 120 millones de euros. El consumo de estas regiones ha aumentado un 10.9 por ciento (a tipos de cambio constantes) respecto a 2018, pero su cuota respecto al resto de países se ha visto reducida por el gran aumento de Asia.

Gráfica 16: Evolución de la cuota de ventas en % de Hermès, por áreas geográficas (2015- 2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los reportes anuales de Hermès (2015 - 2020)

9.3. Análisis económico-financiero de Hermès

Para entender si el desempeño de una empresa es positivo o negativo, debemos tener en cuenta no únicamente sus ventas, sino también su estructura económico-financiera.

Para ello, a través de la información de las cuentas anuales²¹ de Hermès (anexo I), vamos a realizar el análisis del balance y el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, desde dos métodos de evaluación: horizontal y vertical, junto con sus respectivos ratios.

²¹ Debido a que en 2019, entró en vigor la nueva normativa de valoración de arrendamientos, Hermès con la publicación de sus cuentas anuales en 2020 reclasificó los valores de balance de 2019 y 2018 siguiendo la nueva norma. Los datos reclasificados, han sido los utilizados para la elaboración de los estados financieros de Hermès en este trabajo.

- El balance de situación, es el estado contable que nos permite evaluar la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado.
- La cuenta de pérdidas y ganancias, es el estado contable que refleja todos los flujos económicos de la empresa que se han producido durante un momento determinado y que han contribuido al cambio en el patrimonio de los accionistas.

Para que la interpretación de la evolución de Hermès sea adecuada, también se va a realizar la comparación de los datos de la empresa con el sector (utilizando como valor estadístico la mediana²²).

Los datos del sector incluye la información de 5 empresas de lujo: Lvmh, Kering, Richemont, Prada y Salvatore Ferragamo.

Estas compañías se caracterizan por cotizar en el mercado secundario, lo cual nos permite obtener a través de la página web de cada empresa y de manera pública, la información referente a sus estados financieros (anexo II), que facilitarán una representación fidedigna del análisis.

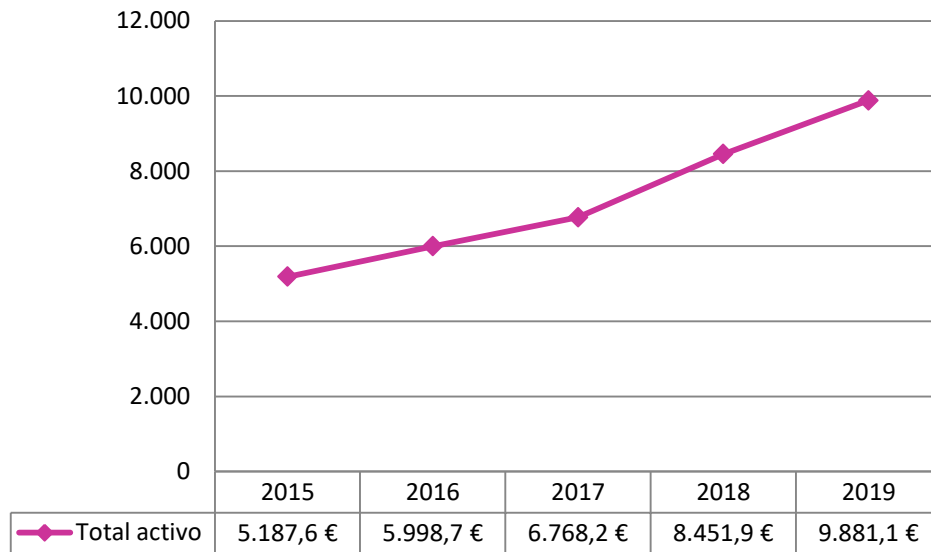
Al igual que Hermès estas empresas son las más importantes y representativas del sector, pues su marca y reputación son los principales atractivos de sus productos. Mientras que los métodos de producción y distribución que utilizan siguen un sistema de funcionamiento similar al de nuestra empresa objeto del estudio, y por tanto, exponen las características y organización del sector.

El tamaño, es el atributo que más diferencia a las compañías que componen el sector, pues la existencia de conglomerados de lujo provoca que las 10 empresas más grandes, que han tenido políticas de expansión muy marcadas durante los últimos años, tengan un tamaño promedio de 7.590 mil millones de dólares (según Deloitte, 2019), y por lo cual, cuenten con balances y cuenta de resultados con valores muy altos.

9.3.1. Estructura económica

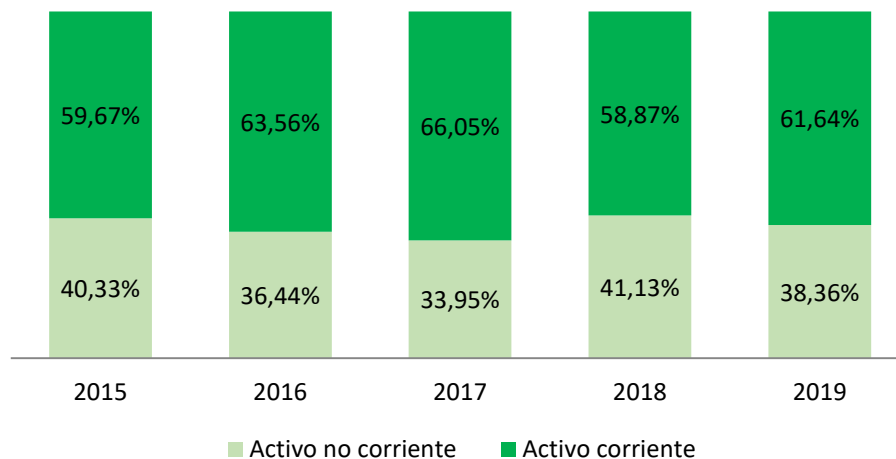
La estructura económica está compuesta por el conjunto de bienes y derechos que permiten a la empresa ejercer su actividad. Por tanto, su activo que se divide en: activo no corriente y activo corriente.

²² No se ha utilizado la media como valor estadístico, debido a que la elevada variabilidad de los datos y el número reducido de empresas analizadas provocan que, aquellas compañías con características muy diferentes distorsionen el valor de la media y por tanto, producen una comparación no representativa del sector.

Gràfica 17: Evolución del Activo de Hermès (en millones de euros)


Fuente: Elaboración propia (2020)

Como podemos observar el activo total de Hermès (gràfica 17) en términos globales se ha incrementado un 90,47 por ciento durante los últimos 5 años, pasando de tener un valor de 5.187,6 millones de euros a 9.881,1 millones de euros. Para entender cuáles han sido las partidas que han generado este crecimiento debemos analizar la composición del activo.

Gràfica 18: Composición de la estructura económica de Hermès (en %)


Fuente: Elaboración propia (2020)

En términos relativos al peso, la variación respecto a la estructura económica de cada masa patrimonial (gràfica 18) ha sido mínima en los últimos 5 años. Mientras en 2015

el activo no corriente suponía el 40,33 por ciento respecto al 59,67 por ciento del activo corriente; en 2019 el activo no corriente ha disminuido hasta representar un 38,36 por ciento respecto al 60,64 por ciento del activo corriente.

Y en términos globales al analizar cada masa patrimonial individualmente, podemos observar que ambas han aumentado (tabla 6).

Tabla 8: Composición del activo no corriente

En millones de Euros	2015	2016	2017	2018	2019
I. Inmovilizado Intangible	160,22	158,69	164,9	1140,64	1154,69
II. Inmovilizado material	1287,35	1334,73	1283,34	1345,41	1541,8
III. Inversiones inmobiliarias	100,2	85,8	79,8	76,9	78
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	85,4	87,3	72,5	75,1	79,3
V. Inversiones financieras a l/p	93	79,39	318,3	360,7	415,5
VI. Activos por impuesto diferido	360,3	430,4	349,8	462,4	510,8
VII. Otros impuestos no corrientes	5,9	9,5	29	15,3	10,5
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2092,37	2185,81	2297,64	3476,45	3790,59

Fuente: Elaboración propia (2020)

El incremento del valor del activo no corriente ha sido del 90 por ciento, entre 2019 y el año base del estudio.

El **activo intangible** ha sido el que más ha crecido, principalmente por dos causas:

1. Por el aumento de **valor de la marca**, que en los últimos años según la estimación de Interbrand ha sido de un 64 por ciento, ya que en 2015 su valor estimado era de 10.944 millones de dólares frente a los 17.900 millones de dólares de 2020.
2. Debido a la inclusión en el balance de 2018 del valor de las **licencias de arrendamientos** en el activo, ante la entrada en vigor el 1 de enero de 2019 de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 16, que sustituyó a la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 17, siendo ambas reguladoras del tratamiento contable de los contratos de arrendamiento.
Este cambio de norma eliminó el modelo de contabilidad dual para arrendatarios, con el objetivo de mejorar la transparencia de las empresas y la comparabilidad entre ellas. Así, todos los arrendamientos sin distinción y sus respectivas amortizaciones, han comenzado a estar reconocidos dentro del balance, en el caso del activo, como bienes intangibles al ser derechos de uso. Este cambio supuso para Hermès el aumento de su activo en 982.9 millones de euros.

El **inmovilizado material** también aumentó en el período en más de 250 millones de euros, debido al desarrollo de la estrategia de inversión para aumentar la producción en la que ha apostado la empresa en los últimos años. Esto supuso un aumento del número de talleres de fabricación y del número de escuelas de oficios de artesanía.

Las **inversiones financieras a largo plazo** han sido otra de las partidas que tuvo un gran incremento en el período que analizamos, sobre todo en 2017, debido a la reclasificación de inversiones que se habían contabilizado como activos líquidos equivalentes, pero que no cumplían con los criterios establecidos debido a su vencimiento original de más de tres meses (Hermès, 2019).

Tabla 9: Composición del activo corriente

En millones de Euros	2015	2016	2017	2018	2019
I. Existencias	949,24	915,1	896,1	963,57	1132,6
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	517,8	528,42	541,5	498	537,2
III. Inversiones financieras a c/p	39	40,5	101,1	34,9	36,5
IV. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1589,2	2328,9	2931,9	3479	4384,2
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3095,24	3812,92	4470,6	4975,47	6090,5

Fuente: Elaboración propia (2020)

El aumento del activo corriente (tabla 7), ha sido aproximadamente del 97 por ciento en 2019 respecto a 2015, debido principalmente al aumento de la partida **otros activos líquidos equivalentes**, que están compuestos por valores negociables, principalmente invertidos en organismos de inversión colectiva de valores mobiliarios (OICVM²³) del mercado monetario, cuentas a plazo, depósitos a plazo y otros, y equivalentes de efectivo con vencimiento en menos de tres meses (Hermès, 2019). El hecho de que el efectivo de la empresa sea tan alto, es una característica propia del sector de lujo, donde las empresas rentables acumulan liquidez con fines de prudencia (Hervè, 2017).

Al comparar el valor del activo de Hermès respecto con el mercado (gráfica 19), podemos comprobar que la compañía francesa cuenta aproximadamente con 2,5 veces menos, del valor mediano del sector.

Esto se debe, a que la política inversionista que sigue la empresa es muy reducida y se basa principalmente en integración vertical, dado que las asociaciones y adquisiciones se realizan principalmente con proveedores y distribuidores, con el objetivo de garantizar la excelencia a largo plazo, algo que hemos podido comprobar a través del repaso de la historia de la compañía, que refleja el enfoque de la empresa en la creación de un producto único realizado artesanalmente al milímetro.

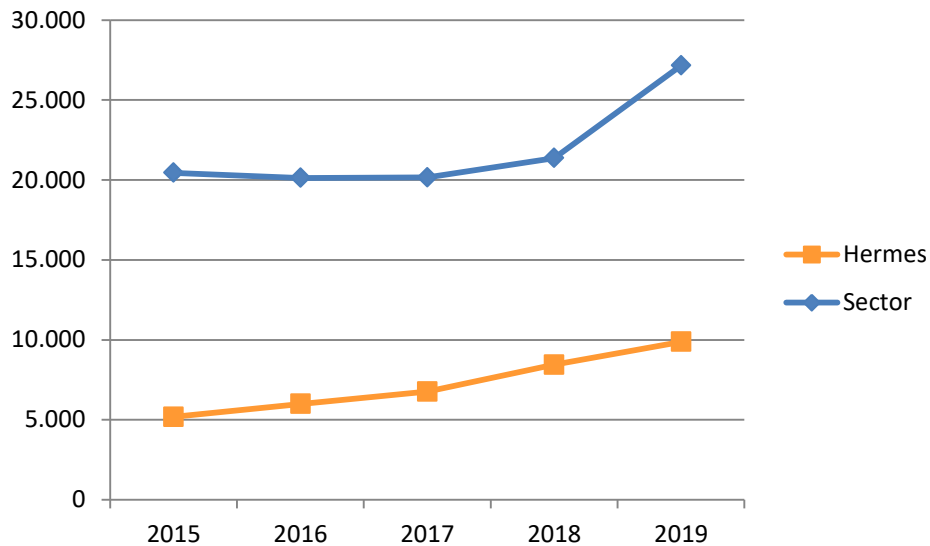
Mientras tanto, la mayoría de empresas del mercado (o las equiparables en renombre y reconocimiento a Hermès) han apostado en los últimos años en políticas de adquisición agresivas, mediante fusiones con varias marcas, que han provocado que sus activos se incrementen enormemente.

²³ Los OICVM, son organismos de inversión colectiva en valores mobiliarios que están regulados por la Unión Europea. Su principal objetivo es buscar rendimiento en valores mobiliarios u otros activos financieros líquidos, de los capitales obtenidos del público y cuyo funcionamiento está sometido al principio de reparto de riesgos.

Esta situación se traduce a que en 2018 el activo de Hermès tuviera un valor de 8.451 millones de euros, frente a los 21.367 millones de euros del sector.

Además en 2019, podemos observar el gran crecimiento de los activos del sector, cuando las empresas reflejaron los arrendamientos en sus balances.

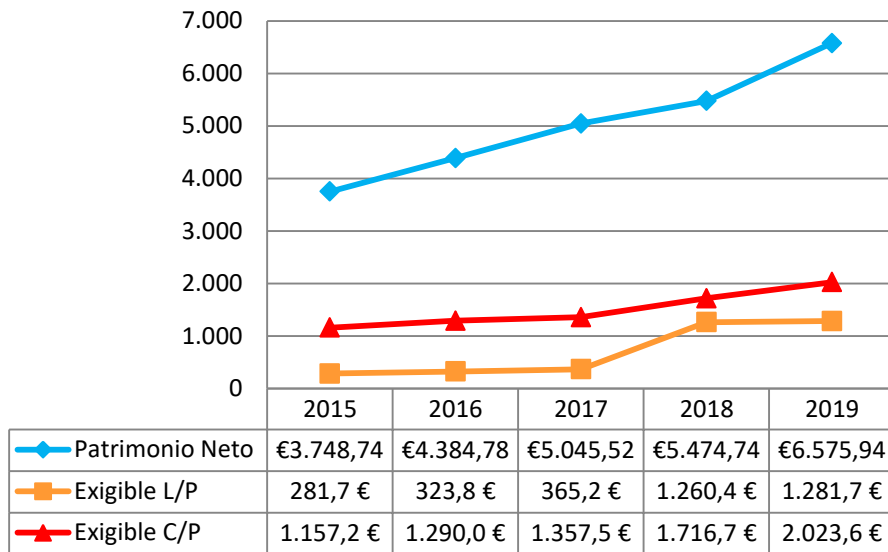
Gráfica 19: Comparación de Activo, Hermès vs el Sector (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

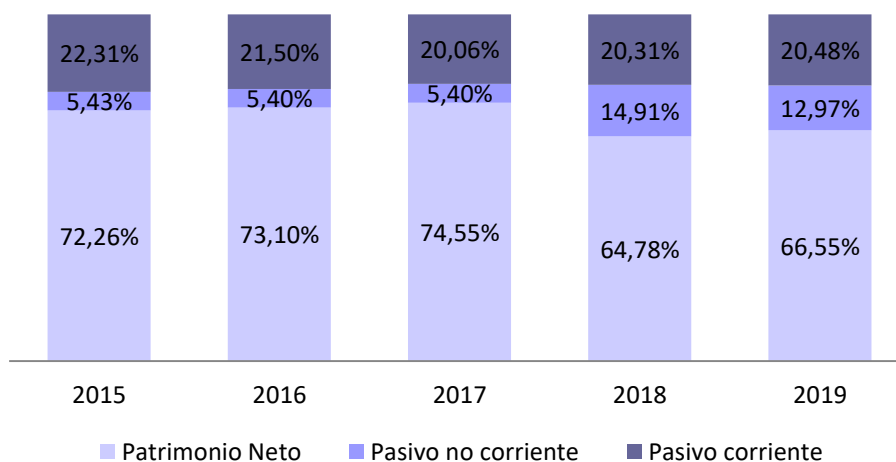
9.3.2. Estructura financiera

La estructura financiera, está compuesta por los recursos propios y ajenos que financian la actividad de la empresa y suponen una exigibilidad a largo o corto plazo.

Gràfica 20: Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo (en millones de euros)


Fuente: Elaboración propia (2020)

La evolución de la estructura financiera de Hermès (gràfica 20) de los últimos 5 años es muy favorable, el patrimonio neto, que es el capital invertido inicialmente por los accionistas junto las ganancias retenidas por la empresas y no distribuidas como dividendos, se han incrementado en 2019 respecto al año base del estudio un 75,42 por ciento, debido al **incremento anual constante de las reservas**, que pasaron en este período de 2.450,3 millones de euros a 5.255,7 millones de euros.

Gràfica 21: Composición de la estructura financiera de Hermès (en %)


Fuente: Elaboración propia (2020)

En relación con el peso del patrimonio neto respecto a los pasivos que conforman la estructura financiera (gráfica 21), podemos observar que ha mantenido una tendencia creciente en los últimos años, excepto en 2018 cuando disminuyó ante el gran **aumento del pasivo no corriente** (que no fue reflejado en las cuentas anuales de la empresa hasta la reclasificación que se elaboró en el informe de 2019).

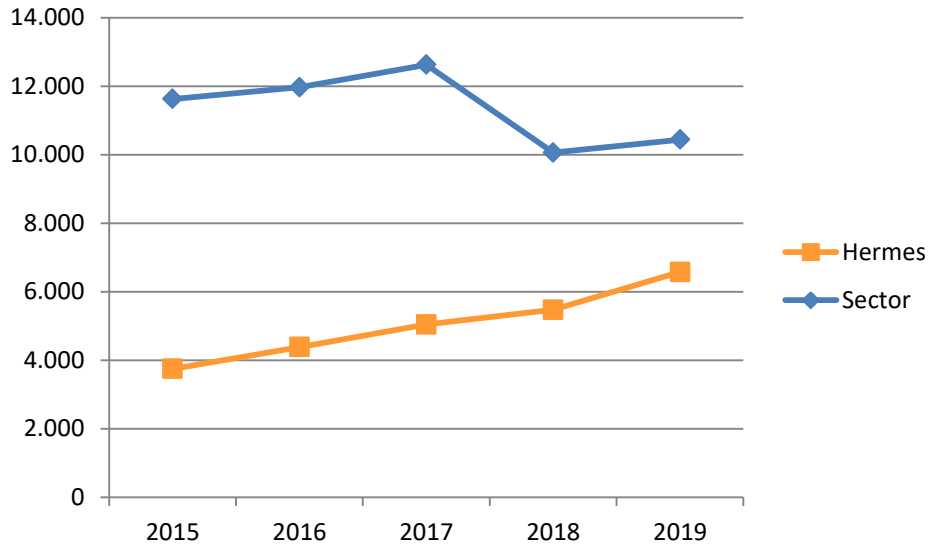
Este aumento fue consecuencia de la reclasificación de los arrendamientos financieros impuesto por la **NIIF 16**, donde se estableció un modelo único de arrendamiento que reconoce todos los alquileres como si fueran compras financiadas (sin hacer diferenciación de arrendamientos financieros u operativos), con algunas excepciones para el corto plazo y para los arrendamientos de activos de bajo valor. Esta reclasificación genera además un cambio en la presentación de la cuenta de resultados y los flujos de efectivo donde el pasivo por arrendamientos y el gasto por intereses son ahora reconocidos (Deloitte, 2016).

La puesta en marcha de la norma, afectó los estados financieros de las empresas de gran tamaño que cotizan en bolsa y están reguladas por las normas internacionales, como es el caso de Hermès.

Por otra parte, si comparamos el volumen de pasivo o deudas exigibles con el volumen del patrimonio neto, podemos observar que son muy bajas. Lo cual refleja otra de las propiedades que caracterizan al sector del lujo, donde las empresas operan con una deuda muy reducida, cuyos pasivos a corto plazo se generan primordialmente por su actividad operativa, mientras su financiación principalmente es propia o a largo plazo (Hervè, 2017).

Al comparar, el patrimonio neto de Hermès con respecto al sector (gráfica 22) podemos comprobar, cómo las estrategias del mercado expuestas anteriormente provocan que el sector tenga un elevado patrimonio, ya que al realizar fusiones también se asimilan las reservas y capital social de la empresa adquirida.

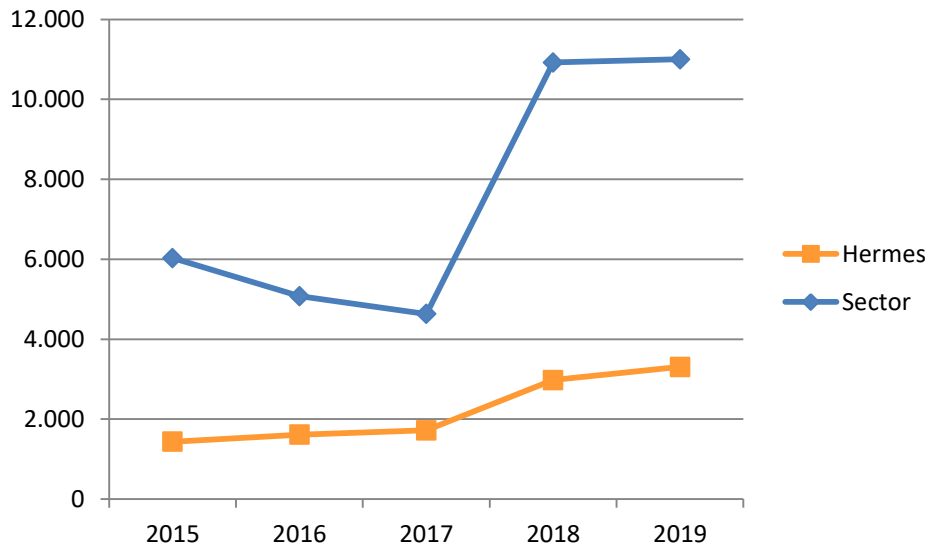
Gráfica 22: Comparación del Patrimonio Neto, Hermès vs el Sector (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

En relación con el pasivo del sector (gráfica 23), podemos comprobar que sigue la misma tendencia que las masas patrimoniales de activo y patrimonio neto, reflejando un gran aumento en 2018 ante el cambio de las nuevas normas regulatorias.

Gráfica 23: Comparación del Pasivo, Hermès vs el Sector (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.3. Equilibrio económico-financiero

El fondo de maniobra o capital circulante, refleja si la financiación utilizada por la empresa es adecuada en un momento determinado, para poder hacer frente a los pagos a corto plazo.

Puede calcularse de dos maneras:

$$FM = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$FM = (\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}$$

Por lo tanto, cuando el fondo de maniobra es positivo refleja a priori que existe equilibrio económico-financiero, lo que garantiza la solvencia de la empresa.

En el caso de Hermès, podemos ver que la evolución de su fondo de maniobra (tabla 8) ha sido positivo durante los últimos años, he incluso se ha incrementado un 110% en este período.

Tabla 10: Evolución del Fondo de Maniobra (en millones de euros)

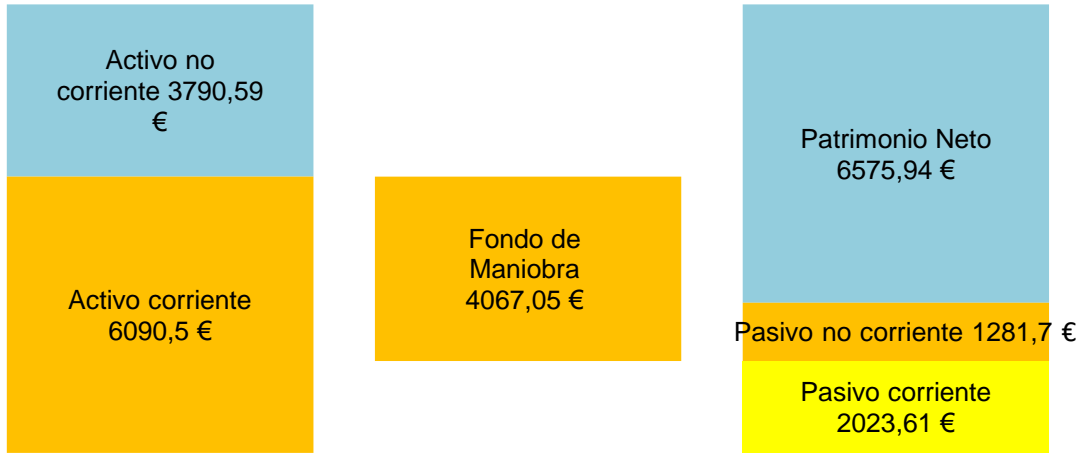
Fondo de Maniobra				
2015	2016	2017	2018	2019
1.938,1 €	2.522,8 €	3.113,1 €	3.258,7 €	4.067,1 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

Esto demuestra que la empresa cuenta con un activo circulante, que está siendo financiado por su pasivo circulante pero en su mayoría por pasivo a largo plazo y recursos propios, como ilustra la situación del balance y el fondo de maniobra de 2019 (gráfico 24).

Aunque este síntoma conservador, en términos de solvencia es positivo, también puede generar una menor rentabilidad de los activos, debido a que los estos fondos no se invierten de manera adecuada y generan menor rendimiento al esperado para los accionistas, lo cual en el futuro puede ser perjudicial para la empresa.

Gráfica 24: Gráfico del balance y del fondo de maniobra: 2019 (en millones de euros)

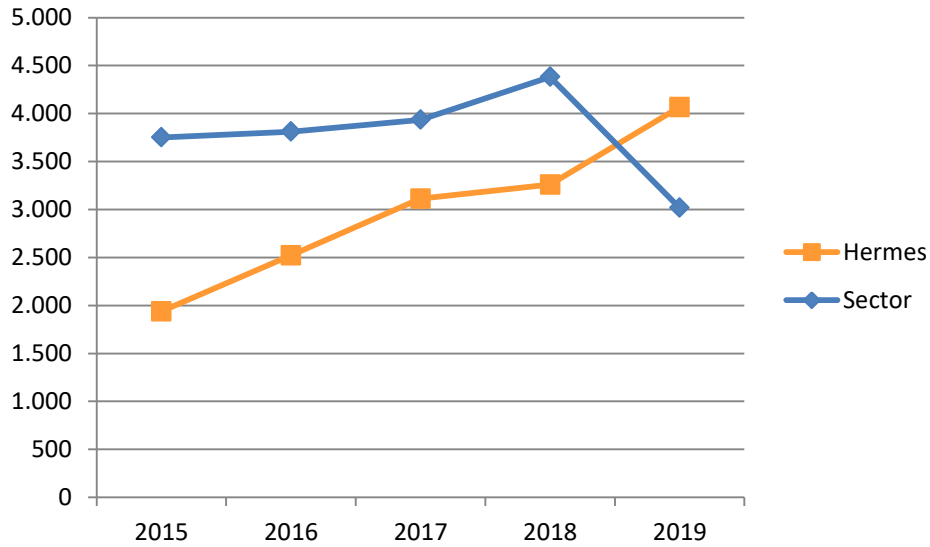


Fuente: Elaboración propia (2020)

Al comparar el fondo de maniobra de Hermès con el sector (gráfica 25), podemos observar que durante los últimos años la compañía francesa ha aumentado el valor de su fondo de maniobra, llegando incluso en 2019 a superarlo (3.017 millones de euros del sector, frente a 4.066 millones de euros de Hermès), pero esta reducción del sector se debe al aumento generalizado del pasivo corriente de todas las compañías.

Al analizar la tendencia del activo circulante, sin tener en cuenta este cambio, podemos concluir que la estructura económico financiera de Hermès concuerda con el resto de empresas del sector, que se caracteriza por financiarse mayormente con recursos propios.

Gráfica 25: Comparación del Fondo de Maniobra, Hermès vs el Sector (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

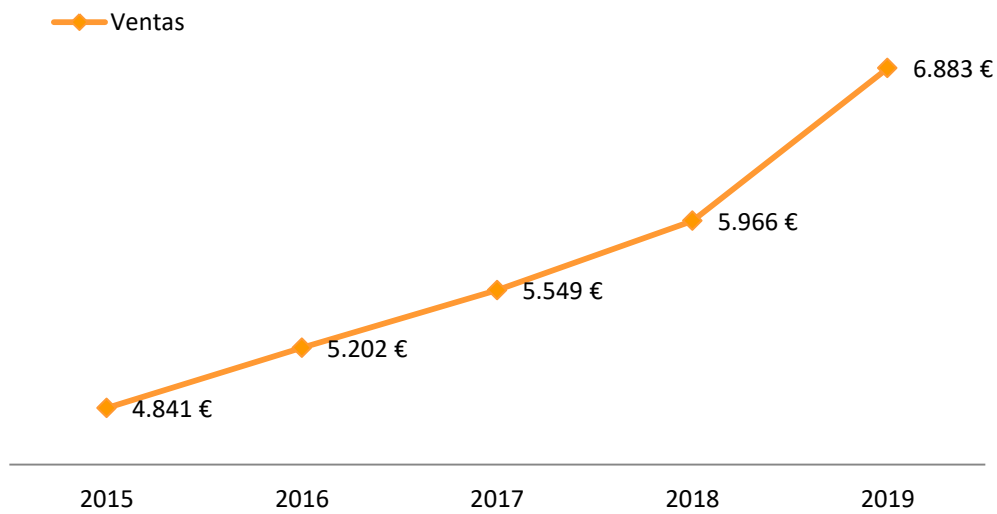
9.3.4. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

Los beneficios de las empresas del sector de lujo provienen principalmente de la venta de mercancías y del cobro de los derechos de uso de la marca.

Para Hermès, la evolución de las ventas en el período del estudio (gráfica 26) ha sido muy favorable, llegando a incrementarse un 42 por ciento desde 2015 hasta 2019, lo que supuso un aumento en sus ingresos de más de 2.000 millones de euros.

El mayor crecimiento de los resultados de la compañía se produjo en 2019, cuando los ingresos consolidados del grupo ascendieron hasta los 6.833 millones de euros, aumentando un 12,4 por ciento (en tipos de cambio constantes) respecto a 2018.

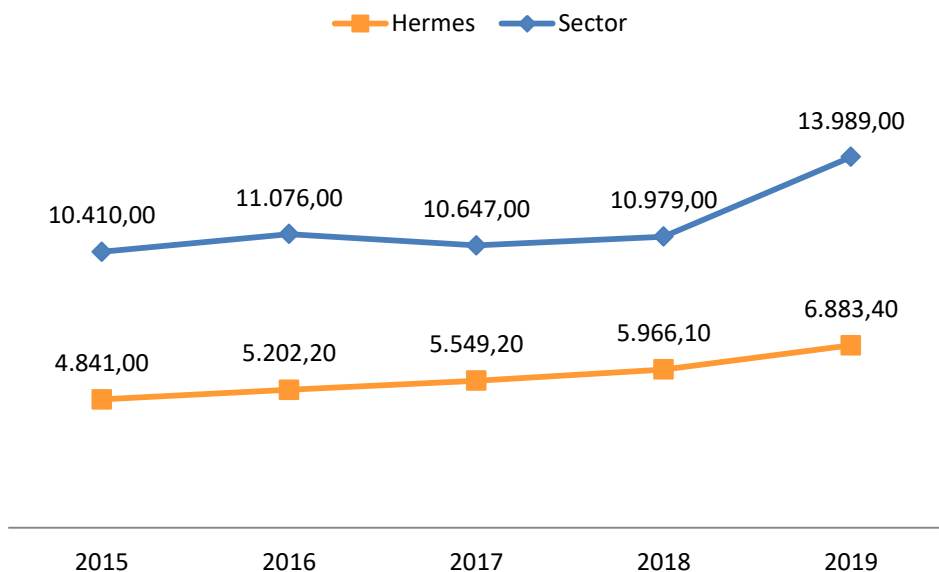
Gráfica 26: Evolución de las ventas de Hermès (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

En relación con el sector (gráfica 27), podemos comprobar que el desempeño de las ventas de Hermès han sido mejores si nos referimos a todo el período, debido a que su crecimiento ha sido constante, mientras en 2017 la mediana del sector disminuyó. Así, la empresa francesa generó en 5 años un crecimiento en sus ventas 42 por ciento frente al 34 por ciento del sector. Pero, si observamos únicamente los resultados de 2019, es muy visible que el sector aumentó sus ventas en mayor proporción que Hermès.

Gráfica 27: Comparación de las Ventas, Hermès vs el Mercado (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 11: Principales partidas de la cuenta de resultados de Hermès (en millones de euros y % s/Ventas)

	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Ventas	4841,0	100%	5202,2	100%	5549,2	100%	5966,1	100%	6883,4	100%
Margen Bruto	3198,5	66%	3520,3	68%	3889,9	70%	4174,3	70%	4758,5	69%
Resultado Bruto Operativo (EBITDA)	1725,3	36%	1918,1	37%	2163,2	39%	2585,5	43%	2788,4	41%
Resultado De Explotación (BAI)	1540,7	32%	1696,5	33%	1922,0	35%	2128,0	36%	2338,9	34%
Resultado Antes De Impuestos (BAI)	1495,1	31%	1648,0	32%	1889,8	34%	2066,2	35%	2270,3	33%
Resultado Neto Del Ejercicio	959,5	20%	1092,5	21%	1220,5	22%	1394,0	23%	1519,3	22%
Resultado Neto Atribuido A La Dominante	972,6	20%	1099,5	21%	1221,5	22%	1405,5	24%	1528,2	22%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Dado que las ventas reflejan valores tan positivos, debemos analizar si los resultados de los ejercicios del período han mantenido la misma tendencia. Para ello, analizamos los resultados de las principales partidas de la cuenta de resultados (tabla 9) y el peso de cada partida respecto a las ventas:

- Margen bruto – se corresponde a los beneficios de la empresa, una vez deducidos los costes directos o indirectos de compras y producción.

El porcentaje de beneficios que obtienen las empresas de lujo, respecto a los costes de producción suele ser muy altos, debido a los altos precios que llegan a tener los productos que no tienen por qué implicar el uso de materias primas extremadamente caras, en el caso de Hermès, de media un 69 por ciento de las ventas durante el periodo del estudio, fueron beneficios para la empresa.

Estos beneficios han aumentado cada año, debido a la disminución de los costes de producción que ha ocurrido entre 2015 y 2019, que redujo estos gastos desde un 34 hasta un 31 por ciento respectivamente. Este hecho, es el resultado exitoso de la política de integración vertical que sigue la empresa.

- Resultado bruto operativo (EBITDA) – representa la capacidad que tiene la empresa de generar tesorería mediante sus actividades ordinarias.

Los gastos que recoge el EBITDA, suelen representar una proporción de las ventas mucho más importante que en otras industrias, debido a que recogen los gastos de comercialización y de venta, es decir, aquellos relacionados con la publicidad y el mantenimiento de la imagen de la empresa (Hervè, 2017).

Respecto a Hermès, los gastos que repercuten a esta partida han disminuido de media durante los últimos 5 años un 30 por ciento los ingresos de la empresa, lo que supone un gasto significativo teniendo en cuenta que aproximadamente supone el mismo peso que el coste de producción de sus bienes.

- Resultado de explotación (BAII) - refleja el beneficio que ha obtenido la empresa una vez reducidos sus costes operativos, antes de reducir los costes por impuestos y de financiación de terceros.

Para Hermès, la amortización es la que más ha disminuido el valor de esta partida, debido a que durante este período las amortizaciones de la compañía han pasado de disminuir los beneficios de 147,3 millones de euros en 2015 a 406,9 millones de euros en 2019. Esto va en concordancia, con el aumento del activo que ha llegado casi a duplicarse en estos años.

El signo positivo de este resultado y el hecho de que aumente cada año, refleja que la empresa puede cubrir todos los gastos referentes a su actividad únicamente con los beneficios generados en el año.

- Resultado antes de impuestos (BAI) – representa el beneficio de la empresa una vez reducido los costes de financiación ajena.

En el sector de lujo, el coste de la deuda suele ser bajo más bajo que en otros sectores debido a que, la posición conservadora de las compañías se basa en la financiación propia.

En el caso de Hermès, el coste de neto de la deuda en 2019 aumentó hasta 68,6 millones de euros frente a los 61,8 millones de euros de 2018. De esa cuantía en 2019: 24,4 millones de euros fueron procedentes de intereses sobre pasivos por arrendamiento y 65,1 millones de euros se atribuyeron a otros gastos financieros, mientras los ingresos financieros supusieron unas ganancias de 20,8 millones de euros.

Al analizar la evolución de los ingresos y gastos financieros, podemos observar como los gastos financieros han aumentado en un 71 por ciento durante 2015 y 2019, mientras los ingresos financieros se han incrementado un 215 por ciento pasando de generar 6,6 millones de euros en 2015 a 20,8 millones en 2019, siendo en 2018 cuando más crecieron debido a ingresos por el uso del efectivo y por los equivalentes de efectivo.

- Resultado neto del ejercicio – refleja el beneficio final que ha obtenido la empresa al finalizar su ciclo operativo, una vez reducidos los impuestos.

Para Hermès, el costo impositivo casi no ha variado en los últimos años, han supuesto la disminución del 11 por ciento de sus beneficios anualmente, excepto en 2017 que llegó al 12 por ciento.

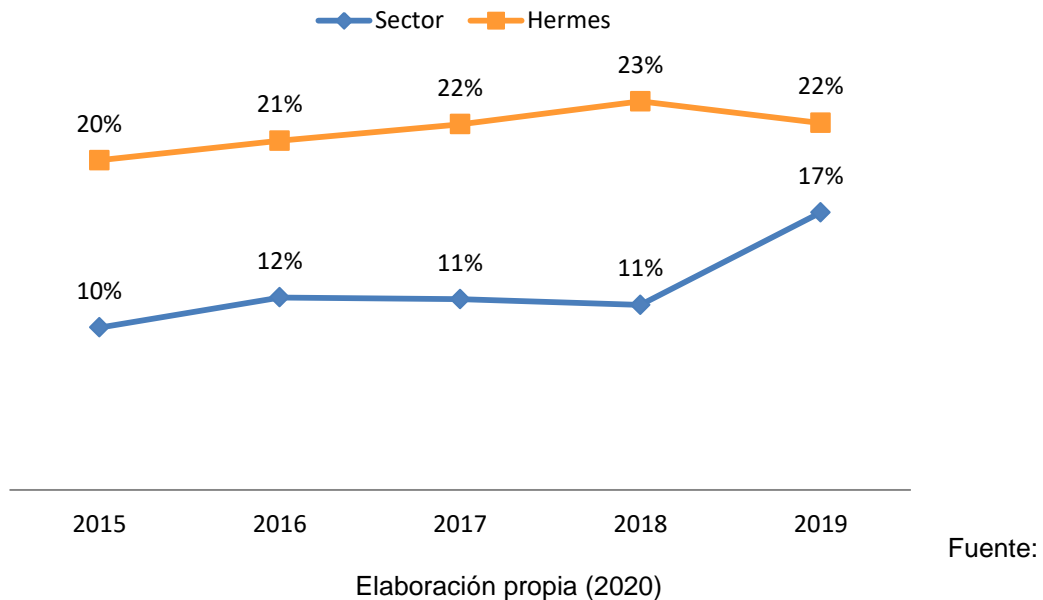
Respecto al beneficio neto que representa las ganancias de la compañía, observamos una evolución muy favorable, pues en estos últimos 5 años se han incrementado un 58 por ciento hasta llegar a alcanzar los 1.519,3 millones de euros.

El margen de beneficio neto de Hermès respecto a los ingresos generados por sus ventas, ha crecido del 20 por ciento de 2015, hasta alcanzar su máximo en 2018 del 23 por ciento, pero reduciéndose en 2019 en 1 punto porcentualmente.

Al comparar estos resultados con el margen mediano del sector (gráfica 28), podemos observar que los beneficios netos que obtiene la empresa respecto a las ventas son

superiores a los datos del sector, que se sitúa entre 10-17 por ciento durante todo el período del estudio, lo que supone un desempeño excelente para la compañía.

Gráfica 28: Comparación del Margen del beneficio neto, Hermès vs el Mercado (en %)



- Resultado neto atribuido a la dominante – se corresponde con el beneficio neto obtenido por el grupo.

Para Hermès, los ingresos y gastos obtenidos por las empresas asociadas, han tenido un impacto positivo en su resultado consolidado. Aunque, los ingresos durante el período no hayan mantenido una tendencia positiva, sobre todo por las disminuciones de 2016 y 2017, han seguido generando beneficios.

9.3.5. Análisis de los ratios financieros

Para complementar la información que nos ofrecen los estados financieros, los analistas desarrollaron unos indicadores que facilitan un análisis más profundo sobre la situación y desempeño de la empresa.

Estos, nos permiten entender la situación de liquidez, solvencia, rentabilidad de los activos y determinar el retorno de la inversión de los accionistas.

9.3.5.1. Ratio de liquidez

La liquidez de una empresa, nos permite conocer la capacidad de la compañía de poder pagar sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 12: Evolución del ratio de liquidez

Ratio De Liquidez	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	2,67	2,96	3,29	2,90	3,01	2,96
Sector	1,96	2,19	2,19	2,00	1,60	2,00

Elaboración propia (2020)

El **ratio de liquidez** de Hermès durante todo el período muestra un valor superior a 2 que incluso llega a 3 en 2019, esto coincide con los datos que reflejan el balance y con la posición conservadora de la compañía que mantiene grandes cantidades de activo corriente.

Si comparamos estos datos con la media del sector podemos observar que, el sector también se caracteriza por tener gran capacidad para responder a las deudas a corto plazo, aunque los valores de Hermès son bastante más superiores.

9.3.5.2. Ratios de endeudamiento

Estos ratios representan la cantidad y calidad de la deuda que tienen una empresa, y si el beneficio que obtiene es suficiente para soportar la carga financiera.

Tabla 13: Evolución de los ratios de endeudamiento

Ratio Endeudamiento	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	0,28	0,27	0,25	0,35	0,33	0,28
Sector	0,43	0,40	0,41	0,44	0,55	0,43
Ratio De Autonomía						
Hermes	2,61	2,72	2,93	1,84	1,99	2,61
Sector	1,44	1,67	1,67	1,32	0,86	1,44
Ratio Solvencia						
Hermes	3,61	3,72	3,93	2,84	2,99	3,61
Sector	2,44	2,67	2,67	2,32	1,86	2,44

Elaboración propia (2020)

El **ratio de endeudamiento**, analiza el peso total de las deudas respecto a la totalidad de recursos financieros de los que dispone la empresa.

En el caso de Hermès, en todo el período del estudio sus valores son mínimos con una mediana de 0,28, que ha seguido una tónica creciente en la mayoría de los años. En comparación con el endeudamiento de 0,43 del sector, podemos sintetizar en que Hermès cuenta con un exceso de uso de capital propio para financiarse.

El **ratio de autonomía**, refleja la dependencia de financiación de la empresa con respecto a los acreedores.

Para Hermès que cuenta con una financiación mayoritariamente propia, este ratio que en el período ha tenido una media de 2,61, lo cual indica una elevada independencia de la financiación externa, pero durante los últimos años ha disminuido en la misma proporción que ha aumentado el ratio de endeudamiento, pues nos muestra la información contraria a esta.

Respecto a los valores del sector, observamos que Hermès tiene una autonomía mucho más amplia y en rasgos generales sigue su evolución.

El **ratio de solvencia** o distancia a la quiebra, mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a todas sus deudas.

Los valores de Hermès nos indican que la empresa francesa dispone de 3 veces más activo que las deudas a las que tiene que hacer frente, lo que se traduce en una excelente salud financiera a largo plazo.

Estos valores en comparación con el sector nos permiten concluir que siguen la misma consonancia.

Tabla 14: Evolución del ratio de calidad de la deuda

Ratio Calidad De La Deuda	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	0,80	0,80	0,79	0,58	0,61	0,79
Sector	0,59	0,57	0,58	0,57	0,44	0,57

Elaboración propia (2020)

El **ratio de calidad de la deuda**, se refiere al plazo de exigibilidad de la misma, lo que implica que cuanto menor sea el ratio menos exigible será y mayor calidad tendrá.

Para Hermès, la calidad de la deuda en comparación con el sector refleja que esta es más exigible y por tanto, tiene mayor deuda a corto plazo, aunque esta situación desde una perspectiva general no implica un escenario desfavorable, debido a que la deuda de la empresa no es alta y lo que financia únicamente son activos corrientes, por tanto no se trata de deuda de mala calidad.

Tabla 15: Evolución de los ratios de carga financiera

Ratio Gastos Financieros	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	0,014	0,012	0,006	0,008	0,007	0,008
Sector	0,033	0,014	0,018	0,019	0,019	0,019
Ratio De Cobertura						
Hermes	22,45	27,45	59,69	43,88	51,29	43,88
Sector	15,55	16,11	21,36	19,59	21,71	19,59

Elaboración propia (2020)

La carga financiera, es la cuota que paga la empresa a terceros por la devolución de la deuda.

El **ratio de gastos financieros**, es un buen indicador de la carga financiera de la empresa ya que está relacionado con los ingresos de las ventas, es decir, con los ingresos que genera su actividad.

Para Hermès, los gastos financieros de media en los últimos 5 años, han supuesto un desembolso inferior al 1 por ciento respecto a sus ventas, es decir, han sido muy bajos, incluso han supuesto menos de la mitad de los gastos del sector.

El **ratio de cobertura**, muestra si el beneficio (antes de impuestos e intereses) puede cubrir sus gastos financieros.

La situación de los gastos financieros de Hermès expuso anteriormente que, la empresa tendría cobertura suficiente y adecuada para cubrir sus gastos financieros, debido a su mínimo coste, así podemos observar que el BAII cubre aproximadamente 44 veces los gastos derivados de la deuda, esta situación no es tan favorable pero sigue siendo muy positiva de media en el sector.

9.3.5.3. Rentabilidad económica (ROA)

La rentabilidad es uno de los análisis más importantes para la empresa, dado que relaciona sus resultados con los factores que han sido necesarios para generarlos.

Tabla 16: Evolución de la Rentabilidad Económica

Rentabilidad Económica	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	30%	28%	28%	25%	24%	28%
Sector	10%	10%	9%	10%	9%	10%

Elaboración propia (2020)

La **rentabilidad económica**, refleja la productividad en términos de eficiencia sin tener en cuenta de dónde procede la financiación, es decir si es propia o ajena.

Para Hermès, la mediana de su rentabilidad en el período ha sido de un 28 por ciento, esto refleja una productividad de su activo elevada, situación que confirma la mediana del 10 por ciento del sector.

9.3.5.4. Rentabilidad financiera (ROE)

Tabla 17: Evolución de la Rentabilidad Financiera

Rentabilidad Financiera	2015	2016	2017	2018	2019	Mediana
Hermes	26%	25%	24%	25%	23%	25%
Sector	14%	15%	13%	17%	15%	15%

Elaboración propia (2020)

La **rentabilidad financiera**, relaciona la capacidad que tienen los fondos propios de la empresa para generar beneficios, por tanto, mide el beneficio generado en relación con la inversión de los socios.

En Hermès, esta rentabilidad se ha mantenido casi constante en el período con una media del 25 por ciento, lo que se traduce a que del 100 por cien de los resultados el 25 por ciento se han generado con los fondos propios de la empresa. Estos resultados son altos si los comparamos con el sector, que ha obtenido de media un 15 por ciento de rentabilidad.

Por tanto, estos datos reflejan una situación muy favorable para la empresa, ya que la hace más atractiva para los inversionistas.

10. CONCLUSIONES

Una vez analizadas todas las características y variables que intervienen en el lujo, podemos concluir, al igual que muchos autores que se han interesado por este campo: que el lujo ha sido, es y será dinámico, y por tanto, siempre estará en continua evolución.

En esta época moderna donde el lujo se ha democratizado y es capaz de llegar a todas las clases sociales, la calidad se ha convertido en la principal característica atribuible a él, pues ¿es en realidad un artículo de lujo sino destaca por haber sido realizado mediante un proceso de elaboración cuidadoso y detallista, con las mejores materiales, que permita que el producto sea eterno y que pueda llegar a ser heredado por generaciones? Seguramente no, dado que si quitamos esta cualidad los productos de lujo perderían la exclusividad de ser bienes únicos, el cual fue el atributo que dio origen al lujo tradicional.

Desde el antiguo Egipto y seguramente incluso desde mucho antes que las sociedades organizadas jerárquicamente existieran, aquello que se pudiera considerar lujo se caracterizaba por ser deseado, y a lo largo de la historia ha cumplido con el principal objetivo atribuible a él, la distinción social.

Pero no cabe duda que el lujo es mucho más que un símbolo que se utiliza para sobresalir entre los demás, sino que, el tiempo nos ha enseñado que muchas de las cosas que un día se consideraron lujo, hoy se han convertido en elementos imprescindibles para nuestra sociedad, por tanto, como expusieron Kapferer & Bastien (2009), los bienes que un día se asociaron sólo al lujo han terminado esparciéndose para llegar a beneficiarnos a todos.

Así, el concepto de lujo hoy más que nunca lleva implícito el desarrollo, pero no sólo ha mejorado nuestra calidad de vida desde diferentes aspectos, sino que también ha implicado un crecimiento económico exponencial, debido a la necesidad de mano de obra y la demanda de materiales que han promovido otras industrias.

Así, un sector que en 1995 llegó a obtener 77 billones de euros en ingresos sólo en bienes personales de lujo, ha pasado a facturar 1.268 billones de euros en 2019 (incluyendo a todos los bienes y servicios que son denominados lujo).

Durante estos años la consolidación de sector fue evidente, mientras en 2008 el mundo pasaba por una de las crisis económicas actuales que más perturbó los mercados, el lujo y las estrategias que cada compañía decidió seguir, como expandirse hacia nuevos mercados, reposicionar sus ventas hacia el cliente con mayor poder adquisitivo o reducir costes, favorecieron a que no se produjera un retroceso en el sector, el cual, incluso siguió creciendo en este período.

En consonancia con los cambios que se producían en esta etapa, el consumidor de lujo también evolucionó, cada individuo influenciado ya no sólo por los aspectos sociales, sino también por la cultura y su percepción subjetiva, desarrollaron diferentes interpretaciones del lujo.

Esas interpretaciones están influenciadas por su autoconciencia, que puede ser pública, cuando el individuo está condicionado por la sociedad o, propia, cuando la autorrealización y el crecimiento personal es lo que más importa.

Esta distinción nos permite entender qué motivaciones llevan al consumidor moderno de lujo a adquirir esos bienes, pero también nos facilita la clasificación de una amplia demanda en 7 consumidores de lujo, entre los cuales los que más cuota de mercado acaparan actualmente son:

- El conecedor o los también llamados Henry's, que serán los millonarios del futuro y que están atraídos por la exclusividad y calidad.
- El omnívoro, que caracteriza la esencia del consumidor tradicional de lujo, que busca estatus.
- El conservador, que busca obtener placer a través del consumo de lujo.

Esta síntesis de sus motivaciones y de su categorización nos permite entender que los consumidores del lujo se pueden categorizar de muchas maneras, existen muchas variables a las que se puede referenciar su consumo a parte de las estudiadas, pero estas son las ideas más generalizadas que nos permite realmente entender quién consume lujo y por qué.

Mientras tanto, las empresas pasaron de focalizarse únicamente en el producto para tener en cuenta una característica que distingue a todas las empresas, pero sobre todo a las compañías de lujo: la marca.

Este bien intangible se ha convertido en el aura del lujo, ayuda a que las empresas transmitan su identidad a sus clientes y sobre todo, se ha convertido en un activo de alto valor para las empresas.

Para todas las empresas que conforman el sector del lujo, su marca supone alrededor del 80 por ciento de la decisión de compra, y para los 3 grandes conglomerados de lujo su valor es enorme, siendo Louis Vuitton la empresa que más sobresale con un

valor de marca que en 2019 ascendió a 32 billones de dólares. Estos grandes grupos de lujo se desarrollaron en los años 90 y 2000, basándose en estrategias agresivas de fusiones y adquisiciones, lo cual concentró el mercado y generó que estas empresas obtuvieran beneficios muy amplios y estuvieran representadas en todo el mundo.

Este panorama de globalización, enfocó las estrategias de desarrollo de las empresas desde la primera década del siglo XXI en las economías emergentes, debido al rápido aumento de riqueza que se producía en esos territorios. Pero, el panorama económico ha cambiado mucho en los últimos años:

- Brasil, ha pasado por varias crisis desde que el mercado de lujo decidió ingresar en el país, y en la actualidad su economía todavía no se ha recuperado. Aunque el número de ricos no ha cambiado, los brasileños han adoptado una visión pesimista de su economía lo que ha provocado que su demanda disminuya significativamente.
- Mientras tanto en Rusia, donde al igual que Brasil se ha visto afectada por las crisis más recientes y por la depreciación del rublo, también ha sufrido una significativa disminución de su gasto en lujo, lo que ha provocado que las expectativas a futuro del país no sean claras.
- Contrariamente al panorama de estos países, la India se ha convertido en el futuro del lujo, todas las previsiones y el fuerte crecimiento de su economía, aún en épocas de crisis han transformado al país sur asiático en la principal potencia para el desarrollo del lujo. Y no sólo en las grandes capitales indias sino en todos sus territorios, ya que al contrario que en Brasil o Rusia las grandes riquezas no se aglutinan en unas pocas ciudades.
- Finalmente China, la gran perla de lujo asiática, ha dejado de ser el futuro del sector para convertirse en su presente. El país oriental ha sido el principal pionero del consumo de lujo de los últimos años y, tras la crisis del coronavirus que ha afectado a todo el mundo, se ha posicionado como el bote salvavidas de muchas compañías.

El repaso por el contexto histórico, social y económico de estos países emergentes nos permite concluir que, aunque el panorama del sector del lujo a corto plazo no pareciera muy optimista en algunos de estos territorios ha ocurrido un giro radical debido a las repercusiones que ha acarreado la crisis mundial actual, y sobre todo ante un factor muy importante, la repatriación del gasto. El hecho de que en estos territorios siga manteniéndose el número de personas con ingresos altos, junto con las restricciones de viaje impuestas por todo el mundo, favorecerá al consumo de lujo local a corto plazo y el desarrollo de la industria a medio y largo plazo.

Mediante el estudio económico financiero del sector de lujo, hemos podido entender la gran repercusión que tienen estas compañías en el panorama económico mundial, siendo el continente europeo el que más se ha visto más favorecido por esta gran industria y donde en la actualidad representa el 4 por ciento de su PIB, con Francia e Italia a la cabeza.

Pero Estado Unidos no se queda atrás, el país americano ha aumentado su cuota de ventas del sector de lujo gracias al crecimiento que han tenido varias de sus compañías como: Estée Lauder, Tapestry y Coty Luxury.

Mientras en China, se vive el inicio del empresariado de lujo, el número de empresas dedicadas a elaborar estos productos, principalmente joyas, no ha dejado de aumentar en los últimos años he incluso han comenzado a clasificarse dentro de las empresas de lujo top 100 más importantes del mundo. Así, el país asiático está comenzando su incursión mundial y se está convirtiendo en una potencia manufacturera de lujo.

De este modo, el escenario donde se desenvuelven las compañías de lujo sigue evolucionando, mostrando pequeños cambios restructurales que serán importantes en el futuro de este enorme sector, el cual está compuesto por una gran variedad de productos y servicios de lujo, donde destacan principalmente 3 categorías, que son las que implican mayores ingresos:

- Automóviles de lujo – cuyas ventas siguen siendo en términos de ingresos las más grandes para el sector, que además ha generado uno de los mayores crecimientos para industria. Sus perspectivas a futuro según los expertos siguen siendo positivas incluso en el complicado panorama actual, dado que, así lo han reflejado los primeros datos de ventas de algunas compañías como Tesla que han batido records en el primer trimestre de 2020.
- Bienes personales de lujo – o el corazón del lujo, mantiene unas perspectivas de crecimiento medio plazo positivas, pero a corto plazo el panorama ha cambiado convirtiéndose en un desafío para muchas compañías, ante el cierre de innumerables tiendas físicas.
- Hoteles de lujo – la tónica positiva de crecimiento que ha mantenido durante los últimos años gracias al desarrollo del lujo experiencial ha cambiado debido a la crisis actual y las restricciones mundiales de viaje, esto ha supuesto que todas las previsiones a corto plazo conviertan a este segmento como el más afectado y el cual necesitará años para volver a ingresar lo mismo que en los últimos años.

Todos estos cambios en las previsiones de los principales 3 categorías, que han estimulado el crecimiento del mercado del lujo durante su etapa más favorable, provocan que tanto su estabilidad económica como financiera se aproximen a una etapa de modificaciones donde aunque existan previsiones muy positivas todo dependerá de cómo las compañías redefinían sus estrategias.

Finalmente, el análisis económico financiero de Hermès y su respectiva comparación con la muestra del mercado, nos permite tener una visión de cómo se ha desarrollado una de las empresas más importantes del sector en el período 2015-2019, obteniendo así las siguientes ideas:

- Durante el período de estudio, la empresa ha tenido un desempeño muy positivo que ha conllevado a que sus resultados netos aumenten año a año,

estos han estado impulsados principalmente por la división de artículos de cuero y talabartería que han supuesto desde 2016, el 50 por ciento de las ventas totales de la compañía, seguidos por la división “ready to wear”.

- Las ventas de Asia-Pacífico han sido las más importantes para la compañía en los últimos años, manteniendo una cuota de sus ventas superior al 34 por ciento en el período.
- La estructura económica de Hermès ha aumentado un 90,47 por ciento durante los últimos 5 años, esto se debe principalmente a la entrada en vigor de la nueva regularización de arrendamientos, que supuso la inclusión de todos los arrendamientos operativos en el balance como activos intangibles (licencias de arrendamientos), y que junto con el aumento del valor de la marca y el incremento del inmovilizado material, por la política de expansión que ha impulsado la empresa en este corto período, han sido los principales causantes de este crecimiento.

En comparación con la mediana del sector, hemos podido comprobar que Hermès se encuentra muy por debajo de este, debido a la inclusión de los 3 grandes conglomerados de lujo que aglutinan una amplia cantidad de activos, pero sigue la misma tónica de crecimiento que el mercado.

- La estructura financiera ha mantenido su posición favorable, donde una gran parte de su activo está siendo financiado por poco pasivo y muchos fondos propios, siendo esta una de las propiedades características del sector.

El pasivo ha aumentado de manera paralela al aumento del activo intangible, debido a que la repercusión de la inclusión de los arrendamientos que también aumentan la deuda, debido a los futuros pagos de esos arrendamientos.

En comparación con los datos medianos del sector, podemos observar que el pasivo sigue la misma tendencia con un gran aumento desde la entrada en vigor de la NIFF 16. Además debido a las estrategias de varias empresas que conforman la muestra del mercado la comparación del patrimonio neto de Hermès al igual que el activo, refleja que la compañía francesa se encuentra por debajo de la mediana del sector, pero con una tendencia alcista en los últimos años.

- La conclusión de si en este período ha existido equilibrio económico financiero o no, nos ha sido facilitada por el fondo de maniobra, su resultado positivo ha reflejado que existe equilibrio, pero su elevado resultado, el cual ha crecido un 110 por ciento en estos últimos 5 años, refleja la posición conservadora de la empresa, que a largo plazo puede ser perjudicial para la empresa si genera menor rendimiento al esperado para los accionistas.

En comparación con el sector, pudimos concluir que la estructura económico financiera de Hermes concuerda con cómo el resto de empresas manejan sus recursos.

- Mediante el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias pudimos obtener numéricamente como han mejorado las ventas en el sector, pasando de unas ventas de 4.821 millones de euros en 2015 hasta los 6.883 millones de euros en 2019. Este gran resultado mantiene su consonancia durante cada partida, con un margen bruto y EBITDA muy elevados, donde los mayores gastos para la empresa se corresponden con los costes de producción y aquellos

relacionados con la publicidad y el mantenimiento de la imagen de la empresa, cuyo peso es muy similar.

Tras la reducción de estos gastos, pudimos observar cómo el coste de amortizaciones ha aumentado en consonancia con el aumento del activo. Respecto a los gastos financieros observamos que son muy reducidos debido al poco peso del pasivo, así, finalmente el margen del beneficio neto llegó a ser igual al 20 por ciento en 2015, incrementándose año tras año.

Este margen que compara el beneficio neto respecto a las ventas, nos permitió comparar a Hermès con el sector y al observar el contraste entre ambos resultados, pudimos concluir que el desempeño de la compañía francesa ha sido excelente, debido a que la media del sector se situó entre el 10-17 por ciento durante todo el periodo del estudio.

- Los resultados de los ratios financieros, reflejan que Hermès es una empresa con un elevado nivel de liquidez, lo cual implica una amplia solvencia. Sus niveles de endeudamiento son mínimos y siguen la tendencia del sector, mostrando así la excelente salud financiera de la empresa. Respecto a su rentabilidad económica y financiera hemos visto que la eficiencia de sus activos es alta y superior a la media, mientras la capacidad que tienen sus fondos propios de generar beneficios también ha sido elevada en el período.

Este repaso por la evolución del lujo, el sector y sus integrantes nos permiten concluir una idea principal: ***el lujo sin lugar a dudas es un estimulador de la economía y un impulsor del bienestar social.***

Esta industria que lleva viendo año tras año como aumentaban sus ventas e ingresos, se enfrenta al mayor obstáculo desde que inició su recorrido, y aunque ocurra un retroceso de su evolución en los próximos años, el sector tiene todas las características necesarias para enfrentar la crisis actual, recuperarse y volver a prosperar.

11. BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, S. (2014) “Hermès: El imperio secreto del lujo” en Forbes life. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/hermes-el-imperio-secreto-del-lujo/>>

[Consultado: 20 de Julio de 2020].

AMÓN, A. (2019). *El lujo occidental vuelve a Rusia con Burberry* en The Luxonomist. Disponible en <<https://theluxonomist.es/2019/10/25/el-lujo-occidental-vuelve-a-rusia-con-burberry/abel-amon>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

APPADURAI, A. (ed.) (1986). *The Social Life of Things. Commodities in Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

ARNETT, G. (2020). *The pandemic's lasting effects on luxury fashion* EN Vogue Bussiness. Disponible en:< <https://www.voguebusiness.com/fashion/pandemics-lasting-effects-luxury-fashion>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

BAIN & COMPANY (2014). *Lens on the worldwide luxury consumer*. Disponible en:<<https://recursos.anuncios.com/files/598/20.pdf>> [Consultado: 6 de Marzo de 2020].

BAIN & COMPANY. (2019). *Luxury Goods Worlwide Market Study, Fall-Winter 2018*. Disponible en: <https://www.bain.com/contentassets/8df501b9f8d6442eba00040246c6b4f9/bain_digest_luxury_goods_worldwide_market_study_fall_winter_2018.pdf> [Consultado: 17 de Julio de 2020].

BAIN & COMPANY. (2018). *Luxury Goods Worlwide Market Study, Fall-Winter 2017*. Disponible en: <<https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2017/>> [Consultado: 17 de Julio de 2020].

BANCO MUNDAL. *Crecimiento del PIB (% anual)*. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>>

BERTERO, M. (2019). *De Versace a Chanel: el lujo en Brasil contiene el aliento ante la era Bolsonaro* en modaes Latinoamérica. Disponible en: <<https://www.modaes.com/empresa/de-versace-a-chanel-el-lujo-en-brasil-contiene-el-aliento-ante-la-era-bolsonaro.html>> [Consultado: 30 de Junio de 2020].

BIONDI, A. (2020) *Coronavirus could cause a €40 billion decline in luxury sales in 2020* en Vogue Business. Disponible en: <<https://www.voguebusiness.com/companies/coronavirus-luxury-brands-impact-sales-altagamma>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

BIONDI, A. (2020) *Fashion and luxury face \$600 billion decline in sales* en Vogue Business. Disponible en: < <https://www.voguebusiness.com/companies/bcg-luxury-spending-drop-coronavirus-covid-19>> [Consultado: 19 de Junio de 2020].

BOCIGAS, M^a. et al. (2011). *Una modalidad de marca incipiente: la marca Premium*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 45-68, nº 83-84. [Consultado: 6 de Mayo de 2020].

BOSTON CONSULTING GROUP. (2019). *True- Luxury Global Consumer Insight*. Disponible en: <<http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

BOSTON CONSULTING GROUP. (2018). *True- Luxury Global Consumer Insight*. Disponible en: <<http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury-Global-Consumer-Insight-2018.pdf>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

CAMPUZANO, S. (2017). *La fórmula del lujo – creación de marcas, productos y servicios*. Madrid: LID Editorial.

CEVALLOS, J. (2019). *Mapa de la moda 2019 (III): Las ‘perlas’ del lujo internacional* en Modaes. Disponible en: <<https://www.modaes.es/back-stage/mapa-de-la-moda-iii-las-perlas-del-lujo-internacional.html>> [Consultado: 20 de Julio de 2020].

CINCO DIAS. (2014). *LVMH y Hermes ponen fin a "la guerra del bolso"*. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/09/03/empresas/1409764014_713326.html#:~:text=El%20acuerdo%2C%20seg%C3%BAAn%20el%20cual,del%20bolso%22%20por%20la%20prensa.> [Consultado: 21 de Julio de 2020].

CINCO DIAS. (2020). *La industria del lujo representa ya el 4% del PIB europeo*. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/29/companias/1580315212_979284.html> [Consultado: 17 de Julio de 2020].

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *Veblen Goods - A class of goods that do not strictly follow the law of demand*. Disponible en: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/veblen-goods/>> [Consultado: 16 de Junio de 2020].

COX B. (2008). *Contemporary Luxury Perspectives An Investigation into Motives for Consumption of Luxury Goods in Contemporary Society*. Tesis. Helsinki: University of art and design Helsinki.

CSABA, FF. (2008). *Redefining luxury: A review essay*. Creative Encounters Working Paper # 15, Denmark: Copenhagen Business School.

CURRID-HALKETT, E. (2017). *The Sum of Small Things. A Theory of the Aspirational Class*. New Jersey: Princeton University Press.

D'Arpizio et al. (2020). *Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?* en Bain & Company. Disponible en: <<https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus/>> [Consultado: 15 de Junio de 2020].

DAVISON, J. (2020). "Hermès, artesano contemporáneo desde 1837". Disponible en: <<https://www.hermes.com/es/es/story/272470-seis-generaciones-de-artesanos/>> [Consultado: 21 de Julio de 2020].

DELOITTE. (2019). *Las potencias globales de artículos de lujo 2019- Acortando la brecha entre lo viejo y lo nuevo*. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2019/Articulos-de-Lujo-2019.pdf>> [Consultado: 17 de Junio de 2020].

DELOITTE. (2016). *NIFF 16 Arrendamientos –Lo que hay que saber sobre cómo van a cambiar los arrendamientos*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/auditoria/Deloitte_ES_Auditoria_NIIF-16-arrendamientos.pdf> [Consultado: 25 de Julio de 2020].

DINERO. (2019). *De Louis Vuitton a Tiffany: así es LMVH, el mayor conglomerado de marcas de lujo del mundo*. Disponible en: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-louis-vuitton-tiffany-y-lmvh-el-mayor-conglomerado-de-marcas-de-lujo-del-mundo/279411>> [Consultado: 21 de Julio de 2020].

DONZÉ P. y FUJIOKA R. (2018). *Global Luxury - Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s*. Japón: Palgrave Macmillan

DUBOIS, B., LAURENT, G. Y CZELLAR, S. (2001), *Consumer Rapport To Luxury: Analyzing Complex And Ambivalent Attitudes* (Working paper, No. 736). Paris: HEC School of Management

ELLIOT, L. (2016). *Las firmas de lujo apuestan por Brasil* en el Diario Expansión. Disponible en: <<https://www.expansion.com/latinoamerica/2016/10/28/58125b1046163f44298b466f.htm>> [Consultado: 30 de Junio de 2020].

EUROPA PRESS. (2020). *Tesla bate su récord de ventas en el primer trimestre: 88.400 automóviles* en Marca. Disponible en: <<https://www.marca.com/coches-y-motos/coches/tesla/2020/04/03/5e86ff35268e3ed6238b45a8.html>> [Consultado: 3 de Agosto de 2020].

FERNÁNDEZ-TRAPIELLA, E. (2020). *Invertir en el Sector Lujo: situación actual y perspectivas* en Blog Bankinter. Disponible en: <<https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2018/10/24/invertir-sector-lujo>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

FRANCO, A. (2016). *India, la gran esperanza del lujo* en Forbes. Disponible en: <<https://forbes.es/empresas/9619/india-la-gran-esperanza-del-lujo/>> [Consultado: 1 de Junio de 2020].

FORBES. *World's Billionaires List - The Richest In 2020*. Disponible en: <<https://www.forbes.com/billionaires/>> [Consultado: 3 de Julio de 2020].

GARCÍA, S. (2012). *El mapa de la moda (III): Los gigantes del lujo internacional* en Modaes. Disponible en: <<https://www.modaes.es/empresa/el-mapa-de-la-moda-iii-los-gigantes-del-lujo-internacional.html>> [Consultado: 1 de Junio de 2020].

GARDETTI, M. (2018). *Lujo sostenible*. Madrid LID Editorial.

GUILLERMO, A. (2007). *El nuevo renacimiento del lujo* en el Diario Expansión. Disponible en: < <https://www.expansion.com/2007/04/06/empresas/960668.html>> [Consultado: 24 de Julio de 2020].

GURZKI, H. (2018). *The Creation of the Extraordinary - Perspectives on Luxur*. Braunschweig: Springer Gabler

HEINE, K. (2011). *The Concept of Luxury Brands*. Berlin: Technische Universität Berlin.

HERMÈS (2019). *Annual Report of Hermès 2019- Overview Of The Group Review Of Operations*. Disponible en: <<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/098b0de969efabace34b1a1c43e2a72.pdf>> [Consultado: 23 de Julio de 2020].

HERMÈS (2018). *Annual Report of Hermès 2018 - Overview Of The Group Review Of Operations*. Disponible en: <<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/c764cb56f80ca3941fc2149bfb99e5b7.pdf>> [Consultado: 23 de Julio de 2020].

HERMÈS (2017). *Annual Report of Hermès 2017 - Overview Of The Group Review Of Operations*. Disponible en: <<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/343ce7e59ed850b4c12ef8ff8505abfc.pdf>> [Consultado: 23 de Julio de 2020].

HERMÈS (2016). *Annual Report of Hermès 2016 - Overview Of The Group Review Of Operations*. Disponible en: <<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/dfd39887394237400c6fbfbcec6245a5.pdf>> [Consultado: 23 de Julio de 2020].

HERMÈS (2015). *Annual Report of Hermès 2015 - Overview Of The Group Review Of Operations*. Disponible en:

<<https://finance.hermes.com/var/finances/storage/original/application/630394b9a95603bf81b399744dbbf044.pdf>> [Consultado: 23 de Julio de 2020].

HOFFMANN, J. y COSTE-MANIÈRE I. (2012). *Luxury Strategy In Action*. Basingstoke Palgrave Macmillan.

HUERTA DE SOTO, F. (2010). *El pensamiento económico en la Antigua Grecia*. Disponible en: < <https://mises.org/es/library/el-pensamiento-econ%C3%B3mico-en-la-antigua-grecia>> [Consultado: 28 de Marzo de 2020].

HURTADO, J. (2015). *El lujo como construcción ontológica ambivalente*, en Études caribéennes. Disponible en: < <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7315>> [Consultado: 2 de Abril de 2020].

ICEX. *China – Información económica y comercial*. Disponible en: <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=CN>> [Consultado: 5 de Julio de 2020].

ICEX. *India – Información económica y comercial*. Disponible en: <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=IN>> [Consultado: 3 de Julio de 2020].

INTERBRAND. (2015) *Best global Brands – Hermès*. Disponible en: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/hermes/>> [Consultado: 24 de Julio de 2020].

IRASTORZA, E. (2018). *Radiografía del nuevo universo del lujo Evolución, presente del sector en cifras, protagonistas, consumidores y la vista hacia el futuro* en EAE Business School. Disponible en: <http://marketing.eae.es/prensa/SRC_RadiografiaLujo.pdf> [Consultado: 14 de Julio de 2020].

JUNCO, I. (2019) *El valor de una marca de lujo* en el Diario Expansión. Disponible en: <<https://www.expansion.com/directivos/2019/10/29/5db76953e5fdea79088b4635.html>> [Consultado: 24 de Junio de 2020].

KAPFERER, JN. y BASTIEN, V. (2010). *The luxury Strategy-. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kigan Page.

KAPFERER, JN. et al. (2017). *Advances in Luxury Brand Management*. Cham: Palgrave Macmillan

KERING (2019). *Financial Document 2019*. Disponible en: <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/5950e4d285ac1f9a/original/2019-Financial-Document.pdf>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

KERING (2018). *Financial Document 2018*. Disponible en: <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/3ba17a6b64aae82d/original/2018-Financial-Document.pdf>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

KERING (2017). *Financial Document 2017*. Disponible en: <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/75676cb7717d92fc/original/2017-Financial-Document.pdf>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

KERING (2016). *Financial Document 2016*. Disponible en: <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/4d2785bc4daf344d/original/2016-Financial-Document.pdf>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

KERING (2015). *Financial Document 2015*. Disponible en: <<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/014e7b7d4803ab1b/original/2015-Financial-Document.pdf>> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

LENGELÉ, J. (2016). *Mass customisation in the luxury industry: An answer to consumers' needs or a risk of diluting the branding efforts?* Proyecto final de Master. Université catholique de Louvain. Disponible en: <<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:3645>> [Consultado: 26 de Mayo de 2020].

LIPOVETSKY, G. y ROUX, E. (2004). *El lujo eterno – de la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona: EDITORIAL ANAGRAMA.

LÓPEZ, M., MARTÍN, L. y RODRIGO, I. (2016). *Hacia una teoría sobre el consumidor del lujo y su importancia socioeconómica en los mercados*. Opción, Vol. 32, núm.13, pp.609-637. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048483030>> [Consultado: 24 de Marzo de 2020].

LVMH (2019). *FINANCIALSTATEMENTS - Consolidated Financial Statements 2019*. Disponible en: <<https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/02/comptes-consolides-lvmh-2019-va.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

LVMH (2018). *FINANCIALSTATEMENTS - Consolidated Financial Statements 2018*. Disponible en: <https://r.lvmh-static.com/uploads/2019/02/comptes-consolides_lvmh_va.pdf> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

LVMH (2017). *FINANCIALSTATEMENTS - Consolidated Financial Statements 2017*. Disponible en: <<https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/02/comptes-consolides-2017-lvmh-va.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

LVMH (2016). *FINANCIALSTATEMENTS - Consolidated Financial Statements 2016*. Disponible en: < <https://r.lvmh-static.com/uploads/2017/02/lvmh-comptes-consolides-2016-va-interactif.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

LVMH (2015). *FINANCIALSTATEMENTS - Consolidated Financial Statements 2015*. Disponible en: < <https://r.lvmh-static.com/uploads/2016/02/comptes-consolides-2015-va1.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

MACERI, S. (2009). *El Concepto De Riqueza En Platon En Tanto Impedimento Para El Estado Justo*. *Energeia* ISSN 1666-5732 v.5 nº 1 pp.165-184. [Consultado: 27 de Marzo de 2020].

MALAGÓN, P. (2019). *El sector del lujo, el gran filón de Europa* en *Funds & Markets*. Disponible en: < <https://dirigentesdigital.com/bolsas-y-mercados/el-sector-del-lujo-el-gran-filon-de-europa-KG998873>> [Consultado: 17 de Julio de 2020].

MANZANATO, R. (2019). *The Impact of Culture on Luxury Consumption Behaviour: An Empirical Study on Chinese' and Italians' Behaviours*. Proyecto final de Master. Venecia: Università Ca' Foscari

MARÍ, S., MATEOS, A. y POLO, F. (2013). *Análisis económico – financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Ed. UPV (Ref. 4013).

MARIA TURUNEN, L. (2018). *Interpretations of Luxury - Exploring the Consumer Perspective*. Vasa: Palgrave Macmillan

MARTIN, G. (2020). *Luxury Brands Face Uncertain Future in Latin America* en *Business of fashion*. Disponible en: <<https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/luxury-fashion-latin-america-mexico-brazil-jhsf>> [Consultado: 30 de Junio de 2020].

MATEOS, N. (2019). *Louis Vuitton, Kering, Hermès... El lujo despegando en Bolsa por el acercamiento de EEUU a China* en *Ok Diario*. Disponible en: <<https://okdiario.com/economia/louis-vuitton-kering-hermes-lujo-despega-bolsa-acercamiento-eeuu-china-3555843>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

MAZZA, M. (2014.) *Capturing the hearts of Brazil's luxury consumers* en *Mckinsey & Company*. Disponible en: < <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/capturing-the-hearts-of-brazils-luxury-consumers>> [Consultado: 29 de Junio de 2020].

MERCEDES BENZ. Disponible en: < <https://www.mercedes-benz.es/passengercars.html>> [Consultado: 15 de Mayo de 2020].

MERCOSUR. Disponible en: <<https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>> [Consultado: 30 de Junio de 2020].

MICHAUD, Y. (2015). *El nuevo lujo – experiencias, arrogancia, autenticidad*. Buenos Aires: Taurus.

MICHAUD, Y. (2018). “*Las revoluciones del consumo: una historia de lo exclusivo*” en El País. Disponible en: <https://elpais.com/elpais/2018/04/20/eps/1524234279_837426.html> [Consultado: 27 de Abril de 2020].

MILLÁN PLANELLES, D. (2013). “*El concepto de lujo, un enfoque estratégico*” en *Harvard Deusto business review*, Nº 221, p. 62-73

MORIMITSU, E. (2018). *Brasil Perde Duas Posições No Ranking Global De Luxo Em 2017* en Euromonitor International. Disponible en: <<https://blog.euromonitor.com/brasil-perde-duas-posicoes-no-ranking-global-de-luxo-em-2017/>> [Consultado: 29 de Junio de 2020].

MORIMITSU, E. (2018). *Vendas de Carros de Luxo Caem no Brasil em 2017* en Euromonitor International. Disponible en: <<https://blog.euromonitor.com/vendas-de-carros-de-luxo-caem-no-brasil-em-2017/>> [Consultado: 29 de Junio de 2020].

MORTELMANS, D. (2005). *Sign values in processes of distinction: The concept of luxury*. Semiotica.

MOSARRAT, F. (2014). “*Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of A Swedish Brand*” en *Journal of Applied Economics and Business Research*, 4(1): 23-41. [Consultado: 23 de Junio de 2020].

MYTRIPLEA. OICVM. Disponible en: <<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/oicvm/>> [Consultado: 3 de Agosto de 2020].

NEATE, R.P (2020). *The super-rich: another 31,000 people join the ultra-wealthy elite* en The Guardian. Disponible en: <<https://www.theguardian.com/news/2020/mar/04/the-super-rich-another-31000-people-join-the-ultra-wealthy-elite>> [Consultado: 1 de Julio de 2020].

NÚÑEZ SACALUGA, C. (2016). *Marketing, Marcas de Lujo: Manipulando Nuestras Percepciones*. San Juan: Alvi Books

OMEGA WATCHES. *Speedmaster Moonwatch Anniversary Limited Series*. Disponible en: <<https://www.omegawatches.com/es/watch-omega-speedmaster-moonwatch-anniversary-limited-series-31020425001001>> [Consultado: 14 de Abril de 2020].

PRADA. (2019). *Annual Report of Prada 2019*. Disponible en: <<https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Shareholderinformation/2020/ingles/april/e-prada%202019AR.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

PRADA. (2018). *Annual Report of Prada 2018*. Disponible en: <<https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Shareholderinformation/2019/inglese/e-Annual%20Report%202018.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

PRADA. (2017). *Annual Report of Prada 2017 - Separate Financial Statements 2019*. Disponible en: <<https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Shareholderinformation/2018/inglese/e-Annual%20Report%202017.pdf>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

PRADA (2016). *Annual Report of Prada 2016*. Disponible en: <https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Financial-Report---presentation/2_FULL-YEAR-2016-results----12-Apr-2017/e-Annual%20Report%202016.pdf> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

PRADA (2015). *Annual Report of Prada 2015*. Disponible en: <https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Financial-Report---presentation/5_FULL-YEAR-2015-results---8-Apr-2016/e-Annual%20Report%202015.pdf> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

PORTAL OFICIAL DE OMEGA WATCHES. Disponible en: <<https://www.omegawatches.com/es/watch-omega-speedmaster-moonwatch-anniversary-limited-series-31020425001001>> [Consultado: 14 de abril de 2020].

QUINTANA, L. (2020). *Un bolso de Louis Vuitton se compra tan 'barato' en bolsa como uno de Zara en El Economista*. Disponible en: <<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10358738/02/20/Un-bolso-de-Louis-Vuitton-se-compra-tan-barato-en-bolsa-como-uno-de-Zara-.html>> [Consultado: 15 de Julio de 2020].

RAKHLENKO, E. (2017). *Emerging markets consumers continue to drive luxury market growth* en Deloitte. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/about-deloitte/press-releases/2017/luxury-market-growth.html>> [Consultado: 1 de Julio de 2020].

RANGEL PÉREZ, C. (2013). *La nueva gestión de las marcas una visión en el sector del lujo*. Disponible en: <<http://eprints.ucm.es/23401/1/T34851>> [Consultado: 24 de Marzo de 2020].

RICHEMONT. (2019). *Annual Report and Accounts 2019*. Disponible en: <https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2019/ar_fy2019_a8rnc73bd29jwd.pdf> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

RICHEMONT. (2018). *Annual Report ans Accounts 2018*. Disponible en: <https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2018/ar_fy2018_jds93c783aw6e.pdf> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

RICHEMONT. (2017). *Annual Report ans Accounts 2017*. Disponible en: <https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2017/ar_fy2017_f73jdsf82s64r2.pdf> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

RICHEMONT. (2016). *Annual Report ans Accounts 2016*. Disponible en: <https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2016/ar_fy2016_d92nb1vdf73tb.pdf> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

RICHEMONT. (2015). *Annual Report ans Accounts 2015*. Disponible en: <https://www.richemont.com/images/investor_relations/reports/annual_report/2015/ar_fy2015_h68qw95aw9b.pdf> [Consultado: 12 de Julio de 2020].

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. Disponible en: <<https://dle.rae.es>> [Consultado: 19 de Marzo de 2020].

RODRIGUEZ, A. (2004). *La idea de progreso en Hume y Kant* en Rev. Filosofía Univ. Costa Rica, XLII (106-107). [Consultado: 28 de Abril de 2020].

RUGGIERO, L. (2017). *The Luxury Market in Brazil: an analysis of its complexity*. Proyecto de fin de Carrera. SÃO PAULO : FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

RUIZ, P. (2018). *NIFF 16, Lo que van a cambiar los arrendamientos*. Disponible en: <<https://www.bdo.es/es-es/blogs-es/blog-coordenadas-bdo/septiembre-2018/niif-16-lo-que-van-a-cambiar-los-arrendamientos>> [Consultado: 3 de Agosto de 2020].

SALVATORE FERRAGAMO GROUP. (2019). *Annual Report*. Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/2f2d90f1-eb91-4720-b1da-8a20e98f440d/Annual+Report+as+at+31+December+2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2f2d90f1-eb91-4720-b1da-8a20e98f440d>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

SALVATORE FERRAGAMO GROUP. (2018). *Annual Report*. Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/613a2368-6d62-437b-9bea-aa49786eb954/Annual+Report+as+at+31+December+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=613a2368-6d62-437b-9bea-aa49786eb954>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

SALVATORE FERRAGAMO GROUP. (2017). *Annual Report*. Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/c8d714bc-5afd-4327-9ac1-cc096e485bd7/Annual+Report+as+at+31.12.2017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=c8d714bc-5afd-4327-9ac1-cc096e485bd7>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

SALVATORE FERRAGAMO GROUP. (2016). *Annual Report*. Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/7abac49d-7a53-4f0f-910f-a90cc539446f/Annual+Report+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7abac49d-7a53-4f0f-910f-a90cc539446f>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

SALVATORE FERRAGAMO GROUP. (2015). *Annual Report*. Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/736a79e3-6db0-44c5-bfa0-18a8d7857e2b/Annual+Report+as+at+31+December+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=736a79e3-6db0-44c5-bfa0-18a8d7857e2b>> [Consultado: 13 de Julio de 2020].

SANTANDER TRADE MARKETS. *India: Política Y Economía*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/india/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser> [Consultado: 2 de Mayo de 2020].

SASTRE, J. (2010). *La polarización de los mercados*, en El Mirador. Disponible en: <Disponible en: <<https://group.ferragamo.com/wps/wcm/connect/736a79e3-6db0-44c5-bfa0-18a8d7857e2b/Annual+Report+as+at+31+December+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=736a79e3-6db0-44c5-bfa0-18a8d7857e2b>> [Consultado: 7 de Mayo de 2020].

SICARD, M.C. (2007). *Lujo, mentiras y marketing*. Barcelona: Ediciones Gustavo Gili.

SIMÓN, A. (2013). “*Hermès, el lujo francés más artesano*” en Cinco días, El país. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/08/23/sentidos/1377282881_838021.html> [Consultado: 20 de Julio de 2020].

SLAVINA, E. (2007). *Report Russia 2007 – Russian Luxury Goods Market*. Moscú: Swiss Business Hub Russia.

SOM, A. y BLANCKAERT C. (2015). *The Road to Luxury - The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Singapore: John Wiley & Sons Singapore

SILVERSTEIN, M., FISKE, N. y BUTMAN, J. (2005). *Trading Up Why Consumers Want New Luxury Goods— and How Companies Create Them*. New York: Penguin Group

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID. *Los Entresijos de las Marcas de Lujo*. Disponible en: <<http://ocw.uc3m.es/humanidades/marcas-lujo>> [Consultado: 4 de Mayo de 2020].

VAISNAVA, D. (2012) *Los fabulosos maharajas de la India* en Blogger, 5 de Enero. Disponible en <<http://www.srinrsimhadevadas.com/2013/05/los-fabulosos-maharajas-de-la-india-de.html>> [Consultado: 2 de Julio 2020].

VEBLEN, T. B. (1899), *The Theory of the Leisure Class*, Boston: Houghton Mifflin.

VEGA, P. (2019). *Por qué las firmas de lujo deben celebrar el boom del mercado de segunda mano* en *El Economista*. Disponible en <<https://www.eleconomista.es/status/noticias/10143881/10/19/Por-que-las-firmas-de-lujo-deben-celebrar-el-boom-del-mercado-de-segunda-mano.html>> [Consultado: 15 de Junio de 2020].

VENTURA, M. (2017). *El Mapa de la Moda 2017 (III): los 'diamantes' del lujo internacional* en *Modaes*. Disponible en <<https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2017-iii-los-diamantes-del-lujo-internacional.html>> [Consultado: 21 de Abril de 2020].

VIGNERON, F y LESTER, W. J (1999). "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior" en *Academy of Marketing Science Review* pp.1-15. [Consultado: 5 de Mayo de 2020].

WARD, D y CHIARI, C.. (2008). *Keeping Luxury Inaccessible* en *MPRA Paper No. 11373*. Disponible en <<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11373/>> [Consultado: 21 de Abril de 2020].

12. ANEXO I: ESTADOS FINANCIEROS DE HERMÈS INTERNATIONAL S.A

Balance de Hermès International S.A

En millones de Euros

	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	2.092,4 €	2.185,8 €	2.297,6 €	3.476,5 €	3.790,6 €
I. Inmovilizado Intangible	160,2	158,7	164,9	1.140,6	1.154,7
Concesiones, patentes, licencias y software.	18,7	62,7	81,9	103,7	138,7
Fondo de comercio	37,9	36,6	32,9	15,7	16,2
Licencias de arrendamiento	29,2	26,0	26,0	982,9	954,3
Otro inmovilizado intangible	61,3	11,3	8,3	16,3	12,6
Inmovilizado intangible en curso	13,1	22,1	15,8	22,0	32,9
II. Inmovilizado material	1.287,4	1.334,7	1.283,3	1.345,4	1.541,8
Terrenos y construcciones	681,2	691,2	676,1	674,5	747,1
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	545,3	574,8	515,9	576,1	658,8
Inmovilizado en curso y anticipos	60,9	68,7	91,3	94,8	135,9
III. Inversiones inmobiliarias	100,2	85,8	79,8	76,9	78,0
Terrenos	35,2	30,6	29,7	29,4	30,7
Construcciones	65,0	55,2	50,1	47,5	47,3
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	85,4	87,3	72,5	75,1	79,3
Instrumentos de patrimonio	85,4	87,3	72,5	75,1	79,3
V. Inversiones financieras a largo plazo	93,0	79,4	318,3	360,7	415,5
Instrumentos de patrimonio	32,8	20,3	259,2	288,3	301,1
Créditos a terceros	59,9	58,5	58,1	57,0	70,1
Valores representativos de deuda	0,3	0,6	1,1	1,2	15,2
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	14,2	29,1
VI. Activos por impuesto diferido	360,3	430,4	349,8	462,4	510,8
VII. Otros impuestos no corrientes	5,9	9,5	29,0	15,3	10,5
B) ACTIVO CORRIENTE	3.095,2 €	3.812,9 €	4.470,6 €	4.975,5 €	6.090,5 €
I. Existencias	949,2	915,1	896,1	963,6	1.132,6
Comerciales	570,4	581,5	534,4	608,7	752,6
Materias primas y productos en curso	378,9	333,6	361,8	354,9	380,0
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	517,8	528,4	541,5	498,0	537,2
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	303,0	307,2	255,9	280,7	317,9
Deudores varios	183,0	198,4	253,0	199,4	198,6
Cuentas por cobrar de impuestos	31,8	22,7	32,6	17,9	20,7
III. Inversiones financieras a corto plazo	39,0	40,5	101,1	34,9	36,5
Derivados	39,0	40,5	101,1	34,9	36,5
IV. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.589,2	2.328,9	2.931,9	3.479,0	4.384,2
Tesorería	535,7	990,9	1.005,9	1.050,7	1.018,3
Otros activos líquidos equivalentes	1.053,5	1.338,0	1.926,0	2.428,3	3.365,9
TOTAL ACTIVO (A + B)	5.187,6 €	5.998,7 €	6.768,2 €	8.451,9 €	9.881,1 €

En millones de Euros

	2015	2016	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	3.748,7 €	4.384,8 €	5.045,5 €	5.474,7 €	6.575,9 €
A-1) Fondos propios	3.554,5	4.216,5	4.893,6	5.333,8	6.378,5
I. Capital	53,8	53,8	53,8	53,8	53,8
Capital escriturado	53,8	53,8	53,8	53,8	53,8
(Capital no exigido)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Prima de emisión	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6
III. Reservas	2.750,3	3.300,5	4.022,3	4.290,1	5.255,7
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-271,8	-287,8	-453,6	-465,2	-508,8
V. Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	972,6	1.100,3	1.221,5	1.405,5	1.528,2
A-2) Ajustes por cambios de valor	187,5	166,1	145,2	136,0	189,6
I. Ajustes en moneda extranjera	165,3	163,3	13,8	88,0	138,7
II. Ajustes de revaluación	22,2	2,8	131,4	48,0	50,9
A-3) Sin control de intereses	6,7	2,2	6,6	4,9	7,8
B) PASIVO NO CORRIENTE	281,7 €	323,8 €	365,2 €	1.260,4 €	1.281,7 €
I. Provisiones a l/p	2,6	3,5	7,1	16,4	29,0
Otras provisiones	2,6	3,5	7,1	16,4	29,0
II. Deudas a l/p	228,4	271,4	311,2	1.206,7	1.228,1
Obligaciones y otros valores negociables (arrendamientos)				936,7	896,0
Deudas con entidades de crédito	11,4	20,8	23,5	27,5	29,6
Personal	155,0	183,4	188,2	196,0	270,0
Otros pasivos financieros	62,0	67,3	99,5	46,5	32,5
III. Pasivos por impuesto diferido	50,7	49,0	46,8	37,3	24,6
C) PASIVO CORRIENTE	1.157,2 €	1.290,0 €	1.357,5 €	1.716,7 €	2.023,6 €
I. Deudas a c/p	501,3	544,0	558,9	774,1	1.016,3
Obligaciones y otros valores negociables (arrendamientos)				179,3	195,6
Deudas con entidades de crédito	30,2	20,2	30,1	22,5	20,5
Otros pasivos financieros	471,1	523,8	528,8	572,2	800,2
II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	597,2	651,4	646,9	846,3	905,8
Proveedores	440,3	463,7	481,0	467,0	480,4
Personal	4,8	5,6	6,0	6,9	18,2
Derivados	37,1	53,8	18,8	57,8	47,1
Otras deudas con las Administraciones Públicas	115,0	128,3	141,1	314,6	360,1
III. Provisiones a corto plazo	58,8	94,7	151,7	96,3	101,4
TOTAL PASIVO (B + C)	1.438,9 €	1.613,8 €	1.722,7 €	2.977,1 €	3.305,3 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	5.187,6 €	5.998,7 €	6.768,2 €	8.451,9 €	9.881,1 €

En millones de Euros	2015	2016	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	3.748,7 €	4.384,8 €	5.011,2 €	5.474,7 €	6.575,9 €
A-1) Fondos propios	3.554,5	4.216,5	4.859,7	5.333,8	6.378,5
I. Capital	53,8	53,8	53,8	53,8	53,8
Capital escriturado	53,8	53,8	53,8	53,8	53,8
(Capital no exigido)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Prima de emisión	49,6	49,6	49,6	49,6	49,6
III. Reservas	2.750,3	3.300,5	3.983,5	4.290,1	5.255,7
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-271,8	-287,8	-453,6	-465,2	-508,8
V. Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	972,6	1.100,3	1.226,4	1.405,5	1.528,2
A-2) Ajustes por cambios de valor	187,5	166,1	144,9	136,0	189,6
I. Ajustes en moneda extranjera	165,3	163,3	13,5	88,0	138,7
II. Ajustes de revaluación	22,2	2,8	131,4	48,0	50,9
A-3) Sin control de intereses	6,7	2,2	6,6	4,9	7,8
B) PASIVO NO CORRIENTE	281,7 €	323,8 €	1.206,9 €	1.260,4 €	1.281,7 €
I. Provisiones a l/p	2,6	3,5	19,2	16,4	29,0
Otras provisiones	2,6	3,5	19,2	16,4	29,0
II. Deudas a l/p	228,4	271,4	1.142,6	1.206,7	1.228,1
Obligaciones y otros valores negociables (arrendamientos)			846,4	936,7	896,0
Deudas con entidades de crédito	11,4	20,8	23,5	27,5	29,6
Personal	155,0	183,4	188,2	196,0	270,0
Otros pasivos financieros	62,0	67,3	84,4	46,5	32,5
III. Pasivos por impuesto diferido	50,7	49,0	45,1	37,3	24,6
C) PASIVO CORRIENTE	1.157,2 €	1.290,0 €	1.467,9 €	1.716,7 €	2.023,6 €
I. Deudas a c/p	501,3	544,0	673,9	774,1	1.016,3
Obligaciones y otros valores negociables (arrendamientos)			160,4	179,3	195,6
Deudas con entidades de crédito	30,2	20,2	30,1	22,5	20,5
Otros pasivos financieros	471,1	523,8	483,4	572,2	800,2
II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	597,2	651,4	646,9	846,3	905,8
Proveedores	440,3	463,7	481,0	467,0	480,4
Personal	4,8	5,6	6,0	6,9	18,2
Derivados	37,1	53,8	18,8	57,8	47,1
Otras deudas con las Administraciones Públicas	115,0	128,3	141,1	314,6	360,1
III. Provisiones a corto plazo	58,8	94,7	147,1	96,3	101,4
TOTAL PASIVO (B + C)	1.438,9 €	1.613,8 €	2.674,8 €	2.977,1 €	3.305,3 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	5.187,6 €	5.998,7 €	7.686,1 €	8.451,9 €	9.881,1 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Hermès International S.A

En millones de Euros	2015	2016	2017	2018	2019
I. Ingresos	4841,0	5202,2	5549,2	5966,1	6883,4
II. Aprovisionamientos	-1642,5	-1681,9	-1659,3	-1791,8	-2124,9
MARGEN BRUTO	3198,5	3520,3	3889,9	4174,3	4758,5
I. Gastos de personal	-1418,9	-1545,3	-1656,3	-1562,3	-1815,7
II. Amortización del inmovilizado	-147,3	-168,1	-167,1	-368,5	-406,9
III. Exceso de provisiones	-21,8	-23,2	-32,2	-18,7	-14,1
IV. Deterioro del inmovilizado	-15,5	-30,3	-41,9	-70,3	-28,5
V. Otros gastos de explotación	-54,3	-56,9	-70,4	-26,5	-154,4
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	1540,7	1696,5	1922,0	2128,0	2338,9
I. Ingresos financieros	6,6	4,2	8,6	19,1	20,8
II. Gastos financieros	-52,2	-52,7	-40,8	-80,9	-89,4
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1495,1	1648,0	1889,8	2066,2	2270,3
I. Impuestos sobre beneficios	-535,6	-555,5	-669,3	-672,2	-751,0
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	959,5	1092,5	1220,5	1394,0	1519,3
RESULTADO ATRIBUIDO DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS	17,7	10,9	5,3	16,6	15,9
RESULTADO ATRIBUIDO A ACCIONISTAS MINORITARIOS	-4,6	-3,9	-4,3	-5,1	-7,0
RESULTADO NETO ATRIBUIDO A LA DOMINANTE	972,6	1099,5	1221,5	1405,5	1528,2
BENEFICIO BÁSICO Y DILUIDO POR ACCIÓN (€)	9,3	10,5	11,6	13,4	14,6

* Las cuentas del grupo 6 se consignan con signo negativo

13. ANEXO II: ESTADOS FINANCIEROS DEL SECTOR

Datos de 2015 en millones de euros						
	LVMH	KERING	RICHEMONT	PRADA	SALVATORE FERGAMO	SECTOR
Ventas	35664	11584	10410	3547,8	1417,2	10410,0
Gastos Financieros	78	249,1	972	29,87	53,0	78,0
BAII	4001	1004,1	1705	475,33	251,4	1004,1
Resultado Neto	3573	1017,3	1334	330,89	174,5	1017,3
Activo	57601	23850,8	20450	4756,56	1123,8	20450,0
Activo Corriente	18950	5364,7	15928	1888,4	714,4	5364,7
Activo No Corriente	38651	18486,1	4522	2868,12	409,4	4522,0
Patrimonio Neto	25799	11623,1	14420	3097,38	608,7	11623,1
Pasivo	31802	12227,7	6030	1659,18	515,1	6030,0
Pasivo Corriente	12699	5099,4	5088	791,82	412,8	5088,0
Pasivo No corriente	19103	7128,3	942	867,36	102,3	942,0
Ratio De Liquidez	1,49	1,05	3,13	2,38	1,73	2,0
Fondo De Maniobra	6.251,00 €	265,30 €	10.840,00 €	1.096,62 €	301,65 €	3750,9
Ratio F. Maniobra Activo	0,11	0,01	0,53	0,23	0,27	0,2
Ratio F. Maniobra Pasivo	0,20	0,02	1,80	0,66	0,59	0,7
Ratio Endeudamiento	0,55	0,51	0,29	0,35	0,46	0,4
Ratio De Autonomía	0,81	0,95	2,39	1,87	1,18	1,4
Ratio Solvencia	1,81	1,95	3,39	2,87	2,18	2,4
Ratio De Cobertura	51,29	4,03	1,75	15,91	4,75	15,5
Ratio De Autofinanciación	0,45	0,49	0,71	0,65	0,54	0,6
Ratio Calidad De La Deuda	0,40	0,42	0,84	0,48	0,80	0,6
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,09	0,01	0,04	0,0
Rentabilidad Económica	0,07	0,04	0,08	0,10	0,22	0,1
Rentabilidad Financiera	0,14	0,09	0,09	0,11	0,29	0,1

Datos de 2016 en millones de euros						
	LVMH	KERING	RICHEMONT	PRADA	SALVATORE FERGAMO	SECTOR
Ventas	37600	12385	11076	3184,1	1437,9	11076,0
Gastos Financieros	133	202	166	18,0	42,5	133,0
BAII	4453	1178	2058	415,4	245,7	1178,0
Resultado Neto	4066	1282	2227	278,3	198,4	1282,0
Activo	59616	24139	20125	4656,9	1195,2	20125,0
Activo Corriente	19397	5640,2	14358	1810,0	771,7	5640,2
Activo No Corriente	40219	18498,8	5767	2846,9	423,6	5767,0
Patrimonio Neto	27898	11963,9	15047	3104,5	722,6	11963,9
Pasivo	31718	12175,1	5078	1552,4	472,6	5078,0
Pasivo Corriente	12810	4898,6	4196	636,8	378,3	4196,0
Pasivo No corriente	18908	7276,5	882	915,6	94,3	915,6
Ratio De Liquidez	1,51	1,15	3,42	2,84	2,04	2,2
Fondo De Maniobra	6.587,00 €	741,60 €	10.162,00 €	1.173,27 €	393,31 €	3811,4
Ratio F. Maniobra Activo	0,11	0,03	0,50	0,25	0,33	0,2
Ratio F. Maniobra Pasivo	0,21	0,06	2,00	0,76	0,83	0,8
Ratio Endeudamiento	0,53	0,50	0,25	0,33	0,40	0,4
Ratio De Autonomía	0,88	0,98	2,96	2,00	1,53	1,7
Ratio Solvencia	1,88	1,98	3,96	3,00	2,53	2,7
Ratio De Cobertura	33,48	5,83	12,40	23,08	5,78	16,1
Ratio De Autofinanciación	0,47	0,50	0,75	0,67	0,60	0,6
Ratio Calidad De La Deuda	0,40	0,40	0,83	0,41	0,80	0,6
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,01	0,01	0,03	0,0
Rentabilidad Económica	0,07	0,05	0,10	0,09	0,21	0,1
Rentabilidad Financiera	0,15	0,11	0,15	0,09	0,27	0,2

Datos de 2017 en millones de euros

	LVMH	KERING	RICHEMONT	PRADA	SALVATORE FERGAMO	SECTOR
Ventas	42636	15478	10647	2741,1	1393,5	10647,0
Gastos Financieros	137	243	355	6,7	52,1	137,0
BAII	5840	2464	1653	309,8	173,3	1653,0
Resultado Neto	5365	2002	1221	217,7	114,3	1221,0
Activo	69755	25577,4	20160	4739,4	1182,6	20160,0
Activo Corriente	21061	7316,7	14433	1964,6	781,7	7316,7
Activo No Corriente	48694	18260,7	5727	2774,8	399,9	5727,0
Patrimonio Neto	30377	12626,4	15529	2866,2	748,4	12626,4
Pasivo	39378	12951	4631	1873,2	434,2	4631,0
Pasivo Corriente	14989	5762,6	3900	904,3	326,7	3900,0
Pasivo No corriente	24389	7188,4	731	968,9	107,5	968,9

Ratio De Liquidez	1,41	1,27	3,70	2,17	2,39	2,2
Fondo De Maniobra	6.072,00 €	1.554,10 €	10.533,00 €	1.060,34 €	455,06 €	3934,9
Ratio F. Maniobra Activo	0,09	0,06	0,52	0,22	0,38	0,3
Ratio F. Maniobra Pasivo	0,15	0,12	2,27	0,57	1,05	0,8
Ratio Endeudamiento	0,56	0,51	0,23	0,40	0,37	0,4
Ratio De Autonomía	0,77	0,97	3,35	1,53	1,72	1,7
Ratio Solvencia	1,77	1,97	4,35	2,53	2,72	2,7
Ratio De Cobertura	42,63	10,14	4,66	46,04	3,33	21,4
Ratio De Autofinanciación	0,44	0,49	0,77	0,60	0,63	0,6
Ratio Calidad De La Deuda	0,38	0,44	0,84	0,48	0,75	0,6
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,03	0,00	0,04	0,0
Rentabilidad Económica	0,08	0,10	0,08	0,07	0,15	0,1
Rentabilidad Financiera	0,18	0,16	0,08	0,08	0,15	0,1

Datos de 2018 en millones de euros						
	LVMH	KERING	RICHEMONT	PRADA	SALVATORE FERGAMO	SECTOR
Ventas	46826	13665,2	10979	3142,15	1346,8	10979,0
Gastos Financieros	117	207,3	335	21,94	53,4	117,0
BAII	6990	3514,1	1653	302,54	135,9	1653,0
Resultado Neto	6354	3753,5	1221	205,44	90,2	1221,0
Activo	74300	21367,5	25558	4678,81	1187,1	21367,5
Activo Corriente	23551	7070,9	19584	1761,61	781,5	7070,9
Activo No Corriente	50749	14296,6	5974	2917,2	405,6	5974,0
Patrimonio Neto	33957	10061,6	14638	2897,07	780,3	10061,6
Pasivo	40343	11305,9	10920	1781,74	406,8	10920,0
Pasivo Corriente	16833	6410,5	6315	986,86	296,8	6315,0
Pasivo No corriente	23510	4895,4	4605	794,88	110,0	4605,0
Ratio De Liquidez	1,40	1,10	3,10	1,79	2,63	2,0
Fondo De Maniobra	6.718,00 €	660,40 €	13.269,00 €	774,75 €	484,68 €	4381,4
Ratio F. Maniobra Activo	0,09	0,03	0,52	0,17	0,41	0,2
Ratio F. Maniobra Pasivo	0,17	0,06	1,22	0,43	1,19	0,6
Ratio Endeudamiento	0,54	0,53	0,43	0,38	0,34	0,4
Ratio De Autonomía	0,84	0,89	1,34	1,63	1,92	1,3
Ratio Solvencia	1,84	1,89	2,34	2,63	2,92	2,3
Ratio De Cobertura	59,74	16,95	4,93	13,79	2,54	19,6
Ratio De Autofinanciación	0,91	1,07	0,74	0,68	0,66	0,8
Ratio Calidad De La Deuda	0,42	0,57	0,58	0,55	0,73	0,6
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,03	0,01	0,04	0,0
Rentabilidad Económica	0,09	0,16	0,06	0,06	0,11	0,1
Rentabilidad Financiera	0,19	0,37	0,08	0,07	0,12	0,2

Datos de 2019 en millones de euros						
	LVMH	KERING	RICHEMONT	PRADA	SALVATORE FERGAMO	SECTOR
Ventas	53670	15883,5	13989	3225,6	1377,3	13989,0
Gastos Financieros	107	309,5	294	25,17	64,4	107,0
BAII	7782	4300,3	3168	234,76	117,1	3168,0
Resultado Neto	7171	2333,8	2787	255,79	87,4	2333,8
Activo	96507	27148,2	28039	7038,44	1843,9	27148,2
Activo Corriente	26510	7545,7	17278	1697,58	817,7	7545,7
Activo No Corriente	69997	19602,5	10761	5340,86	1026,2	10761,0
Patrimonio Neto	38365	10438,6	17039	2988,56	785,3	10438,6
Pasivo	58142	16709,6	11000	4049,86	1058,6	11000,0
Pasivo Corriente	22623	8147,5	6303	1231,8	456,1	6303,0
Pasivo No corriente	35519	8562,1	4697	2818,06	602,6	4697,0
Ratio De Liquidez	1,17	0,93	2,74	1,38	1,79	1,6
Fondo De Maniobra	3.887,00 €	- 601,80 €	10.975,00 €	465,78 €	361,67 €	3017,5
Ratio F. Maniobra Activo	0,04	-0,02	0,39	0,07	0,20	0,1
Ratio F. Maniobra Pasivo	0,07	-0,04	1,00	0,12	0,34	0,3
Ratio Endeudamiento	0,60	0,62	0,39	0,58	0,57	0,6
Ratio De Autonomía	0,66	0,62	1,55	0,74	0,74	0,9
Ratio Solvencia	1,66	1,62	2,55	1,74	1,74	1,9
Ratio De Cobertura	72,73	13,89	10,78	9,33	1,82	21,7
Ratio De Autofinanciación	0,92	0,54	0,88	1,09	0,75	0,8
Ratio Calidad De La Deuda	0,39	0,49	0,57	0,30	0,43	0,4
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,02	0,01	0,05	0,0
Rentabilidad Económica	0,08	0,16	0,11	0,03	0,06	0,1
Rentabilidad Financiera	0,19	0,22	0,16	0,09	0,11	0,2