

Competencia digital en moda y lujo: YNAP frente a Farfetch

Fabrizio Ferraro
Andrea Baldo
Isaac Sastre Boquet

Mientras recorría el moderno centro tecnológico recién estrenado de la compañía, situado al oeste de Londres, Federico Marchetti sopesaba la estrategia del Yoox Net-a-Porter Group (YNAP). En 2015 había orquestado a la perfección el acuerdo de su vida, que lo convirtió en CEO del mayor distribuidor de lujo *online* del mundo tras la fusión del Yoox Group con el Net-a-Porter Group.¹ Tres años después, en 2018, la comunidad financiera esperaba que hubiera conseguido resultados. Sin embargo, la nueva compañía surgida de la fusión, valorada en 1.800 millones de euros, no crecía al ritmo esperado, y quedaban pendientes cuestiones sobre las sinergias que se podrían alcanzar entre dos empresas con modelos de negocio tan diferentes. Así pues, los analistas habían empezado a cuestionarse si centrarse en optimizar las operaciones sería suficiente para asegurar el crecimiento y el valor para los accionistas.

Además, había surgido una nueva amenaza. Farfetch, una plataforma de artículos de lujo que agrupaba los inventarios de más de 500 boutiques de lujo de todo el mundo, se había convertido en el nuevo unicornio del sector. Tras menos de diez años en funcionamiento, ya había alcanzado un valor bruto de mercancías de 780,8 millones de euros en 2017, con unos ingresos contabilizados de 337,1 millones de euros y un vertiginoso crecimiento interanual del 59% (véase el **Anexo 1**). Además, recientemente había atraído una inversión de 397 millones de dólares de JD.com, el segundo mayor minorista *online* de China, un mercado considerado uno de los impulsores del crecimiento más prometedores para el sector del lujo.² Para finales de 2018 se había planificado una OPI.

¹ <https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/richeumont-yoox-net-a-porter-merger-part-two>, último acceso: agosto de 2017.

² "China's JD.com to invest \$397 million in UK fashion retailer Farfetch", Reuters, 22 de junio de 2017, último acceso: agosto de 2017.

Caso preparado por el profesor Fabrizio Ferraro, Andrea Baldo, colaborador externo, e Isaac Sastre Boquet, case writer. Enero de 2018.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2018 IESE. Copyright de esta traducción © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



Pensando en el futuro, Marchetti se planteaba diferentes estrategias para la compañía y reflexionaba sobre cuál sería la más adecuada teniendo en cuenta la capacidad de la compañía y la evolución del sector. ¿Debía expandir YNAP su presencia en China con una estrategia agresiva? ¿Cómo? ¿Debía abrir tiendas físicas para crear una imagen de marca? ¿Debía convertirse en una plataforma multimedia? ¿Debía seguir trabajando para mejorar las operaciones y la eficiencia del grupo combinado?

El mercado de los artículos de lujo personal

La definición precisa de un artículo de lujo y el límite exacto del sector de los bienes de lujo eran cuestiones realmente controvertidas. Pragmáticamente, las firmas definían los artículos de lujo como productos y servicios cuyos precios los hacían exclusivos y, en consecuencia, asequibles solo para un número relativamente limitado de clientes de alto poder adquisitivo. Tradicionalmente, los expertos distinguían entre marcas posicionadas en los segmentos del lujo "absoluto" y "accesible", pero las fronteras entre ambos no estaban claras y cada vez lo estaban menos, en vistas de los cambios acontecidos en el mercado y en los hábitos de los consumidores.

En 2017 se esperaba un crecimiento de entre el 2% y el 4% en el mercado de los artículos de lujo personal y estaba previsto alcanzar un volumen de entre 254.000 y 259.000 millones de dólares.³ Esto convertía el lujo personal en uno de los principales contribuyentes del sector del lujo en general, con un valor estimado de 1,1 billones de dólares.⁴ El lujo personal englobaba los artículos de lujo adquiridos para uso personal, en contraste con los servicios o experiencias (p.ej., cruceros u hoteles de lujo), los bienes de consumo (p.ej., bebidas o alimentos) o los artículos no restringidos al uso personal (p.ej., coches de lujo, piezas de arte o mobiliario). Algunos de los artículos más populares en esta categoría de productos eran las prendas de vestir y los accesorios creados por diseñadores de fama mundial como Luis Vuitton, Prada, Ralph Lauren, Gucci o Hermès.

Tras una época de rápido crecimiento a principios de la década de 2010, el mercado del lujo personal parecía haberse estabilizado. Sin embargo, para el 2020 los analistas aspiraban a conseguir unas ventas de 290.000 millones de dólares,⁵ impulsadas por la penetración en el mercado de los móviles, las propuestas omnicanal y una nueva generación de consumidores, en particular, chinos. (Véanse los **Anexos 2 y 3** para obtener un resumen del mercado del lujo personal en 2016.)

En los años anteriores varias tendencias habían dominado el sector:

- **Concentración:** grandes grupos multimarca, como Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), Kering y Richemont habían llegado a dominar el mercado. Estos grupos abarcaban muchos segmentos y marcas: bebidas de lujo, moda y accesorios de diseño, productos cosméticos, etc. (Véase el **Anexo 4** para consultar un resumen de estos grupos y sus principales marcas).

³ "Global personal luxury goods market expected to grow by 2-4 percent to €254-€259bn in 2017, driven by healthier local consumption in China and increased tourism and consumer confidence in Europe", Bain & Co., 29 de mayo de 2017, <http://www.bain.com/about/press/press-releases/global-personal-luxury-goods-market-expected-to-grow-by-2-4-percent.aspx>, último acceso: 10 de julio de 2017.

⁴ "Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2016", Bain & Co., 26 de diciembre de 2016, <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2016.aspx>, último acceso: 22 de agosto de 2017.

⁵ Bain & Co., op. cit., ago. 2017.



- **China:** el crecimiento del mercado chino había encabezado el crecimiento del sector y estos compradores representaban ahora el 30% de las compras de productos de lujo en el mundo.
- **Digitalización:** el mercado *online* de los productos de lujo, a pesar de representar solo el 8% de este mercado, crecía a una media del 30% anual, superando con creces a la venta minorista física, mucho más madura.
- **La generación *millennial*:** la llamada "generación *millennial*" (la cohorte demográfica de los nacidos aproximadamente entre mediados de los ochenta y mediados de los noventa) mostraba hábitos de consumo claramente distintos de los de las generaciones anteriores. Estaban más familiarizados con los medios digitales, por ser nativos digitales, y solían rechazar el "lujo antiguo" (las marcas establecidas) y las formas de consumo del lujo tradicionales, dando más importancia a las experiencias que a la simple posesión de un símbolo de estatus, con el fin de expresar su individualidad. Las marcas y los distribuidores ya existentes tenían que buscar la forma de atraer y seducir a estos consumidores, que se preveía que podían constituir el 45% de la base de clientes del mercado del lujo en 2025.⁶

Mercados geográficos

Las ventas de productos de lujo estaban muy concentradas: diez mercados nacionales (Estados Unidos, China, Japón, Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, Rusia, España y Brasil) representaban el 82% de las ventas. Un fenómeno importante que había que tener en cuenta era el turismo: los clientes adinerados que viajaban a Europa y Estados Unidos provocaban grandes distorsiones en las ventas de esos mercados. En otras palabras, a pesar de que la China continental solo representaba el 7% de las ventas en todo el mundo, se estimaba que los clientes chinos adquirirían el 30% de los bienes de lujo vendidos a nivel mundial. Estos eran los principales mercados:

- **Estados Unidos:** a pesar de haber sido el mayor mercado del mundo, en 2016 las ventas de productos de lujo en Estados Unidos se habían estancado debido a la fortaleza del dólar, que los hacía poco atractivos para los visitantes extranjeros, así como a la incertidumbre política y económica.
- **Europa Occidental:** aun siendo un mercado maduro, crecía a un ritmo modesto. La devaluación de la libra esterlina había aumentado las ventas en el Reino Unido, así como el floreciente sector turístico en España.
- **Japón:** los clientes japoneses eran los principales consumidores de productos de lujo personal durante la década de los noventa; sin embargo, un largo estancamiento económico había ido reduciendo progresivamente la cuota de Japón en el mercado global. No obstante, en los últimos años el turismo chino y la fórmula Abenomics habían avivado las ventas en Japón.
- **China:** China representaba el país con un crecimiento más rápido del mercado del lujo personal, llegando a suponer el 30% de las ventas mundiales en 2016, lo que equivale a 74.000 millones de euros. Sin embargo, el 77% de las ventas se realizaban fuera de China, principalmente, en Europa (30%). De los 17.000 millones de euros restantes de compras

⁶ Bain & Co., op. cit., ago. 2017.