

Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por el grupo LVMH para la internacionalización de marcas de lujo en múltiples mercados: perspectivas de Asia, Europa y Latino América

Elaborado por:

Paula Carolina Naicipa Chavez

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Mercadeo

Director

Carolina Garzón Medina

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Mercadeo

Bogotá D.C., agosto de 2024

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, cuya presencia constante y apoyo incondicional han sido mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mi padre, mi madre y mi hermana, les agradezco por su amor incondicional y el regalo invaluable de la educación, su apoyo constante ha sido el pilar fundamental en los momentos de desafío y ha hecho posible este logro, a Mambo, por su lealtad y compañía constante, que siempre me han brindado consuelo y alegría.

A mi grupo de trabajo, por ser el mejor, su apoyo y motivación incondicional me han impulsado al éxito, a mi asesora de tesis, por su orientación experta y su paciencia, que me han guiado en el proceso de investigación y escritura y a mis profesores, por el conocimiento impartido y por los desafíos académicos que me han ayudado a crecer y desarrollar mis habilidades.

Por último, a mi universidad, por ofrecerme un entorno académico que no solo me ha proporcionado educación, sino que también me ha presentado retos que han contribuido a mi formación integral.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

Tabla de Contenido

Resumen	5
Abstract	6
CAPÍTULO I. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Objetivos de la Investigación.....	8
1.1.1. Objetivo General	8
1.1.2. Objetivos Específicos	8
1.2. Planteamiento del problema.....	9
1.3. Pregunta Problema.....	13
1.4. Justificación	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGIA	17
2.1. Marco Teórico.....	17
2.1.1. Evolución y Estrategia Multimarca de LVMH en Internacionalización ...	17
2.1.2. Internacionalización: Expansión global	20
2.1.3. Estrategias de Internacionalización: Identidad y Conexión de Marca	22
2.1.4. Adaptación del Lujo a Mercados Globales	27
2.1.5. Responsabilidades y desafíos en los nuevos mercados	31
2.2. Metodología.....	35
2.2.1. Categorías de Estudio	35
2.2.2. Muestreo.....	37
2.2.3. Fuentes de Información	37

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
3.1. Análisis FODA	38
3.1.1. Estrategias	44
3.2. Diagrama de PESTEL.....	47
3.2.1. Europa	47
3.2.2. Asia.....	60
3.2.3. América Latina	74
3.3. Diamante de Porter	87
3.3.1. Europa	88
3.3.2. Asia.....	92
3.3.3. América Latina	96
3.4. Fuerzas competitivas de Porter	100
3.4.1. Europa	101
3.4.2. Asia.....	103
3.4.3. América Latina	105
Discusión	108
Conclusiones	113
Referencias	117

Resumen

Este proyecto se centró en analizar las estrategias de marketing que han contribuido a la internacionalización de las marcas de lujo pertenecientes al grupo LVMH (Moët Hennessy • Louis Vuitton) en los mercados de Asia, Europa y América Latina; la investigación exploró cómo estas estrategias se han adaptado a diferentes contextos culturales, económicos y de consumo en cada región, identificando las brechas existentes. El enfoque metodológico es de tipo cualitativo, utilizando un diseño de estudio de caso, y se revisaron fuentes secundarias de documentos académicos y de informes técnicos de los últimos años que indagan propiamente en las estrategias de internacionalización del grupo LVMH, los resultados permitieron evidenciar las diferencias y similitudes en la implementación de estrategias de marketing en cada región, resaltando la importancia de una adaptación local efectiva para mantener una presencia global coherente. A partir de estos hallazgos, se proporcionaron recomendaciones prácticas para mejorar la efectividad de las estrategias de marketing global en la industria del lujo, con el grupo LVMH como referencia.

Palabras clave: Estrategias de Marketing, internacionalización, lujo, LVMH, marketing global.

Abstract

This project focused on analyzing the marketing strategies that have contributed to the internationalization of luxury brands belonging to the LVMH group (Moët Hennessy • Louis Vuitton) in the markets of Asia, Europe, and Latin America. The research explored how these strategies have been adapted to different cultural, economic, and consumer contexts in each region, identifying existing gaps. The methodological approach was qualitative, utilizing a case study design, and secondary sources from academic documents and technical reports from recent years that specifically examine the internationalization strategies of the LVMH group were reviewed. The results highlighted the differences and similarities in the implementation of marketing strategies in each region, emphasizing the importance of effective local adaptation to maintain a coherent global presence. Based on these findings, practical recommendations were provided to improve the effectiveness of global marketing strategies in the luxury industry, with the LVMH group serving as a reference.

Keywords: Marketing Strategies, Internationalization, Luxury, LVMH, Global Marketing.

CAPÍTULO I. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto analiza las estrategias de marketing implementadas por el grupo LVMH para la internacionalización de sus marcas de lujo en Asia, Europa y América Latina; en un entorno globalizado, las marcas de lujo enfrentan el reto de mantener su identidad global mientras se adaptan a diversos contextos locales, este estudio es fundamental para comprender cómo LVMH ha manejado estas complejidades y cómo sus estrategias han contribuido a su éxito en diferentes mercados.

El estudio se estructura en varios capítulos que examinan la evolución y efectividad de estas estrategias, en el Capítulo I, se detallan el objeto de estudio, los objetivos de la investigación y el planteamiento del problema, el Capítulo II presenta el marco teórico y la metodología utilizada, destacando el enfoque cualitativo y el uso del estudio de caso para evaluar la efectividad de las estrategias de marketing.

El Capítulo III se enfoca en el diagnóstico de la situación actual de LVMH en cada región, utilizando herramientas como el análisis FODA, el diagrama PESTEL y el diamante de Porter, reconociendo que, en Asia, LVMH ha capitalizado el marketing digital para conectarse con consumidores jóvenes, mientras que en Europa se mantiene con tácticas tradicionales que refuerzan su exclusividad, en América Latina, la adaptación ha sido clave para enfrentar desafíos económicos y culturales; este capítulo también ofrece una visión concisa de cómo los competidores de LVMH, como Kering y Richemont, han adoptado por estrategias diferenciadas,

como la integración de influencias locales en Asia o la diversificación de productos en América Latina, para fortalecer su presencia en estos mercados.

El análisis concluye con una discusión de los resultados, destacando la necesidad de adaptar estrategias globales a nivel local y ofreciendo recomendaciones prácticas para optimizar la efectividad del marketing en la industria del lujo, enfatizando en la importancia de una estrategia flexible y adaptable que permita a las marcas como LVMH mantenerse competitivas a nivel global.

1.1. Objetivos de la Investigación

1.1.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de marketing que han venido aportando a la internacionalización de las marcas de lujo del grupo LVMH como caso de estudio desde la perspectiva de los mercados de Asia, Europa y América Latina.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Revisar las estrategias de marketing internacional que han venido aportando en términos de la innovación en producto, canales de venta, fijación de precios, y relaciones públicas del grupo LVMH.
- Reconocer las estrategias de diferenciación que han venido aportando en la generación de la ventaja competitiva por parte del grupo LVMH.
- Plantear recomendaciones enfocadas en la internacionalización del mercado de lujo desde el caso del grupo LVMH como objeto de estudio.

1.2. Planteamiento del problema

Nacido en 1987 de la fusión entre Moët Hennessy y Louis Vuitton, el gigante del lujo LVMH, es un conglomerado francés de empresas de lujo que abarca desde moda y perfumes hasta vinos y bebidas alcohólicas, la fusión permitió a Louis Vuitton expandir sus inversiones en artículos de lujo y salvó a Moët Hennessy de una posible adquisición por terceros, esta última empresa ya había experimentado una fusión en 1971 entre la casa de champagne Moët & Chandon y la empresa de *cognac* Hennessy.

El conglomerado ha experimentado un crecimiento exponencial bajo la dirección de Bernard Arnault, agrupando más de 75 *Maisons* o casas y ocupando actualmente el puesto número 17 de las compañías con mayor capitalización bursátil, con un valor de 452.780 millones de dólares (El Economista, 2024). Su visión de adquisiciones estratégicas para la expansión abarca los cinco grandes sectores del mercado de lujo: Vinos y *Spirits*, Moda y Marroquinería, Perfumes y Cosméticos, Relojería y Joyería y *Retailing* Selectivo, empleando a más de 213.000 personas en todo el mundo y registrando unas ventas de 86.200 millones de euros en 2023 según su portal web (LVMH, 2024).

El modelo operativo del grupo LVMH, descrito a detalle en su sitio oficial, está basado en 6 pilares: Organización Descentralizada, lo que permite autonomía en sus *Maisons* y fomenta la toma rápida de decisiones; el Crecimiento Orgánico el cual es prioritario, ya que se enfoca en el desarrollo interno y la creatividad del personal; con la Integración Vertical se asegura control y excelencia en toda la cadena de valor; la Creación de Sinergias permite compartir recursos entre *Maisons*, respetando su identidad; la Preservación del *savoir-faire* o el Saber Hacer,

garantiza la transmisión de habilidades artesanales a nuevas generaciones y finalmente, su Equilibrio entre Segmentos y Geografías le permite resistir mejor las fluctuaciones económicas. Estos pilares se reúnen para evocar la creación de una imagen de prestigio y exclusividad, a través de la artesanía, la tradición y la experiencia del cliente, estando representados en sus boutiques exclusivas y la atención personalizada, acompañado de eventos únicos y campañas publicitarias con celebridades e *influencers*, este modelo operativo no solo consolida el posicionamiento de LVMH en el mercado, sino que también refleja su vocación de asegurar el desarrollo de cada *Maison* manteniendo su identidad y autonomía, proporcionando todos los recursos necesarios para diseñar, producir y comercializar productos y servicios con la más alta calidad (LVMH, 2024).

Junto con esto, la innovación y las tendencias son aspectos claves para el grupo, adaptándose a las nuevas tecnologías, las redes sociales y las estrategias digitales, tomando especial enfoque en la creación de experiencias únicas por medio de eventos, experiencias en punto físico y sus plataformas digitales, siendo esta última un reto para las marcas de lujo, puesto que la transición hacia lo digital puede generar tensiones entre mantener la exclusividad y la adaptación de nuevas tecnologías, un artículo publicado por IMD refiere que, el lujo tradicionalmente se basa en la experiencia física, pero hoy en día, la relevancia y conexión con los consumidores dependen de la integración digital, esta dualidad puede ser difícil de gestionar, ya que las marcas deben ofrecer experiencias excepcionales tanto en espacios físicos como virtuales (Gurzki, 2022).

LVMH ha sabido utilizar una comunicación cuidadosamente elaborada para mantener el interés y el deseo de sus clientes, con una estrategia de omnicanalidad que busca ofrecer a los clientes una experiencia uniforme y de alta calidad en todos los canales y regiones, para lograr esta sincronización, la directora de omnicanalidad de LVMH Pillois, P. (2024) explica que para el grupo, es fundamental la colaboración entre diversas funciones y la completa integración de todos los recursos de cada *Maison*, como inventarios, capacidades, herramientas, sistemas, datos y procesos y por medio de un enfoque regionalizado toma en cuenta las particularidades de cada mercado: crecimiento acelerado en Asia con foco en el mercado chino, fortalecimiento del prestigio en Europa y estrategias omnicanal en América Latina.

Su historia, este conjunto de estrategias y su capacidad de adaptabilidad a nuevas tendencias han permitido que el conglomerado LVMH se posicione como líder en la industria de lujo, por medio del análisis de ejemplos como la expansión global de Louis Vuitton, la cual ha sido impulsada por una estrategia de penetración en mercados emergentes, adaptando sus ofertas a las preferencias locales sin perder su identidad de marca (de la Fuente Abad, 2022). En Europa, la revitalización de Dior bajo la dirección creativa de Maria Grazia Chiuri ha reforzado su prestigio, mientras que, en América Latina, LVMH ha implementado estrategias omnicanal que integran perfectamente las tiendas físicas y las plataformas digitales, respondiendo a las nuevas expectativas de los consumidores (Duque, 2022), se ilustra la eficacia de las estrategias de LVMH.

Además, el grupo se ha comprometido con la sostenibilidad en sus operaciones y productos, respondiendo a las demandas de los consumidores, e implementando iniciativas de

responsabilidad social para contribuir a las comunidades donde opera, según un informe de Atehortua (2022), las prácticas sostenibles y de responsabilidad social corporativa son fundamentales para mantener la relevancia y la competitividad en el mercado de lujo, la creciente preocupación por el cambio climático y las expectativas de los consumidores sobre la responsabilidad social han obligado a las empresas de lujo a adaptarse rápidamente; LVMH, por ejemplo, ha lanzado programas como LIFE 360 (*LVMH Initiatives for the Environment*) para reducir su huella de carbono y promover la economía circular (LVMH, 2024).

Estudiar el enfoque del conglomerado de lujo líder en el mundo y su amplio portafolio de marcas ganadoras de diferentes reconocimientos en el área del marketing como los Premios Effi, Premios AMMA y múltiples premios en el Festival Internacional de la Creatividad Cannes Lions, además de estar incluida en la lista de Fast Company de las empresas más innovadoras del mundo en marketing durante varios años consecutivos, ofrece valiosas lecciones sobre la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la comprensión de las dinámicas regionales, la capacidad de LVMH para integrar sostenibilidad, digitalización y personalización en su estrategia de marketing proporciona un modelo ejemplar de cómo las empresas pueden responder a las demandas cambiantes del mercado y mantener su liderazgo en la industria; además, analizar estas estrategias permite identificar las mejores prácticas y desafíos específicos que enfrentan las marcas de lujo, lo cual es crucial para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas en el ámbito académico y profesional.

1.3. Pregunta Problema.

¿Cómo el análisis de las estrategias de marketing ha venido aportando a la internacionalización de las marcas de lujo del grupo LVMH desde la perspectiva de los mercados de Asia, Europa y Latino América?

1.4. Justificación

La investigación propuesta sobre las estrategias de marketing y la internacionalización de las marcas de lujo de LVMH en Asia, Europa y América Latina se justifica por su significativa relevancia en la industria del lujo, la cual representa el 35%, 45% y 20% del mercado respectivamente de estos continentes (Bain & Company, 2023). Según datos recientes, LVMH ha demostrado un sólido crecimiento en estos mercados clave, es así como en Asia, por ejemplo, el mercado de lujo está en expansión, LVMH ha logrado una penetración significativa, capturando aproximadamente el 37% del mercado de artículos de lujo en la región en 2022 (Ipanovia, 2022). En Europa, continúa siendo líder con una cuota de mercado del 25%, beneficiándose de su larga historia y reputación consolidada (Financial Times, 2023) y en América Latina, LVMH ha incrementado sus ventas anuales en un 15% en los últimos dos años, aprovechando las oportunidades emergentes en economías como Brasil y México (Som et al, 2015).

La pertinencia de este estudio se respalda por autores destacados en el campo del marketing y la internacionalización empresarial, tales como Aaker (2012), quien describe como la conexión emocional entre las marcas y los consumidores es esencial para fomentar la lealtad y el apego a largo plazo, este autor enfatiza la importancia del *brand equity* (valor de marca), el

cual es el valor adicional que un producto recibe debido a la percepción del consumidor y su contexto (JamesBrand & co, 2024). Por otro lado, Johanson y Wiedersheim-Paul (2017) destacan la importancia de adaptar las estrategias empresariales a los contextos culturales locales para lograr el éxito en la internacionalización, su modelo de internacionalización gradual sugiere que las empresas deben expandirse lentamente y adquirir experiencia en mercados extranjeros, minimizando así el riesgo.

Por su parte, Kapferer (2012) enfatiza la necesidad de gestionar marcas de lujo mediante la creación de un aura exclusiva y una fuerte identidad de marca, lo que es crucial en mercados con diferentes sensibilidades culturales y según Keller (2013), una marca fuerte se construye mediante la gestión estratégica de sus asociaciones y significados en diferentes contextos culturales, subrayando la importancia de una estrategia de branding coherente y adaptable a las diferencias locales para mantener una imagen global sólida. Además, Kotler (2019) resalta la importancia de entender las necesidades y deseos del consumidor en distintos mercados, promoviendo una aproximación personalizada que responda a las particularidades de cada región, estos aportes teóricos establecen una base sólida para la investigación propuesta, destacando la relevancia de comprender la relación entre estrategias de marketing, adaptación cultural y expansión internacional en la industria del lujo.

El impacto central de esta investigación se refleja en múltiples dimensiones, se prevé cerrar brechas existentes en la literatura académica, proporcionando un análisis detallado y comparativo de las estrategias de marketing de LVMH para adaptarse a diferentes culturas de consumo y dinámicas de mercado en estos continentes diversos, así también, la teoría existente

de la internacionalización de marcas, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), proporciona un marco para evaluar tanto los factores internos como los externos que influyen en el éxito de la expansión internacional, ayudando a identificar las capacidades internas y las oportunidades externas, así como los riesgos y desafíos potenciales; por otro lado, el modelo de diamante de Porter subraya los factores que determinan la competitividad de las naciones y cómo estos influyen en la estrategia de las empresas; en ese sentido, estos enfoques teóricos subrayan la necesidad de una comprensión profunda de los mercados locales y la capacidad de adaptación de las estrategias globales para asegurar el éxito.

Con base en esto, el trabajo de grado busca contribuir no solo a enriquecer la teoría existente, sino que también ofrecerá aplicaciones prácticas y recomendaciones tangibles para empresas del sector del lujo que son objeto de estudio por parte de la academia desde la metodología de caso, destacando cómo las estrategias específicas de adaptación de LVMH han influido en su éxito en mercados tan diversos como Asia, Europa y América Latina, aportando *insights* valiosos sobre la gestión de marcas globales y la adaptación a diferentes contextos culturales y económicos.

En términos prácticos, los profesionales del marketing y los estrategas empresariales podrían emplear estos resultados como una guía estratégica para mejorar sus enfoques en la expansión global, tal como sugiere Kotler (2019) en relación con la importancia del marketing internacional. Además, la investigación tendrá un impacto formativo al poder integrar sus hallazgos en programas académicos y cursos de formación empresarial, beneficiando tanto a

estudiantes como a profesionales, proporcionando casos de estudio concretos y aplicables que ilustran los desafíos y estrategias exitosas en la internacionalización de marcas de lujo.

La investigación no solo se limitará al ámbito académico, sino que también será de gran utilidad para las directivas del grupo LVMH, profesionales aspirantes a trabajar en la compañía, y otras marcas que busquen internacionalizarse o reposicionarse como marcas de lujo, además de empresas tradicionales que quieran incursionar en el mercado de lujo, como algunas firmas de moda emergentes o marcas de productos premium, podrían beneficiarse de estos hallazgos para entender mejor cómo abordar mercados internacionales y desarrollar estrategias efectivas de *branding*.

En un nivel más amplio, esta investigación contribuirá al avance del conocimiento en marketing al ofrecer un estudio detallado sobre cómo las marcas de lujo pueden adaptarse y prosperar en diferentes mercados globales, este caso de estudio en particular no solo proporcionará *insights* valiosos para la comunidad académica y empresarial, sino que también ampliará la comprensión de las dinámicas socioeconómicas y culturales que influyen en el consumo de productos de lujo a nivel mundial, siguiendo la visión de Porter (1990) sobre la competitividad internacional, la investigación subraya la importancia de la estrategia y la adaptación en un entorno competitivo y dinámico como es el sector del lujo, el cual se encuentra valorado en 2.8 billones de dólares en 2022 y se prevé que alcance los 3.4 billones de dólares para 2025 (Mordor Intelligence, 2024), un sector que experimenta un crecimiento constante, impulsado por el aumento de los ingresos disponibles, la urbanización y la creciente demanda de experiencias exclusivas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGIA

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Evolución y Estrategia Multimarca de LVMH en Internacionalización

La internacionalización de marcas de lujo ha sido un fenómeno de gran relevancia en el contexto empresarial global, el grupo LVMH (Louis Vuitton & Moët Hennessy), como conglomerado líder en este sector, ha desempeñado un papel crucial en este proceso, implementando estrategias de marketing innovadoras y estratégicas que han llevado a la consolidación de su posición en mercados de Asia, Europa y América Latina, sirviendo de ejemplo para el análisis de la evolución de las estrategias de internacionalización del grupo desde la perspectiva de la diversificación de sus marcas, la expansión en mercados clave y la adaptación cultural.

Después de la fusión en 1971 entre el productor de champán Moët & Chandon y el productor de coñac Hennessy, en 1987 se suma la ya reconocida casa de moda Louis Vuitton, para conformar una corporación y conglomerado multinacional francés especializado en artículos de lujo, que llevaría el nombre de LVMH, tras esta fusión Herry Racamier, antiguo dueño de Louis Vuitton, declaró que “El acuerdo entre Mœt-Hennessy y Louis Vuitton permitirá a ambas compañías mantener su identidad y su autoridad, a pesar de que cooperar entre ellas” (González, 2014, p. 18) y desde allí se desglosa la expansión del grupo LVMH, notable con los años y que se ha caracterizado por una estrategia de adquisición de marcas (Multimarca) que abarcan diversas áreas, lo que ha ayudada a no solo ampliar su portafolio, sino que también ha fortalecido su liderazgo en el mercado global de lujo.

Esta estrategia multimarca ha permitido a LVMH atender a diferentes segmentos de mercado y preferencias de los consumidores, aprovechando el posicionamiento y la identidad únicos de cada marca para dirigirse a grupos de clientes específicos de manera efectiva, capturando una participación de mercado más amplia, mejorando la visibilidad de la marca y mitigando los riesgos asociados a la dependencia de un solo segmento, diversificándose en varios segmentos y mercados de lujo. Además, esta estrategia en el grupo ha representado la promoción cruzada y las sinergias entre sus marcas, fomentando un ecosistema de lujo cohesivo que refuerza el prestigio general y la presencia en el mercado del grupo (Artaza, D. 2019), siendo fundamental para su expansión y posicionamiento global, permitiendo a LVMH abordar la mayoría de los segmentos del mercado de lujo, además de lograr economías de alcance al compartir recursos y conocimientos entre sus diversas marcas, siendo así desde su creación hasta la actualidad, el grupo LVMH ha continuado su expansión, contando actualmente con 75 marcas, 156.000 empleados y una red de más de 4.590 tiendas. Además de Luis Vuitton, el grupo incluye marcas como Kenzo, Tag Heuer, Dom Pérignon, Moët & Chandon, entre otras. (BBC, 2019)

Figura 1

Portafolio del grupo LVMH



Nota. Crecimiento del portafolio LMH desde 1989 a 2022. Tomado de Elegance Suisse (2024)

<https://elegance-suisse.ch/project/lvmh/>

En la Figura 1 se ilustra el desarrollo del portafolio de LVMH desde 1989 hasta 2022, mostrando no solo la ambición del grupo por expandir su presencia globalmente, sino también su habilidad para ajustarse a las evoluciones del mercado de lujo, como la globalización y la penetración en nuevos mercados. Marcas como Fendi, Bulgari y Celine han buscado expandirse en regiones emergentes, especialmente en Asia y América Latina. El grupo ha implementado una estrategia que incluye la adaptación de sus marcas a las preferencias locales y la adquisición de marcas locales consolidadas. En particular, China se ha convertido en un motor significativo para el crecimiento del mercado de lujo, y para conectar con los consumidores asiáticos, que tienen

preferencias y hábitos de compra únicos, LVMH ha ajustado sus estrategias y ha utilizado un enfoque que incorpora tanto la adaptación local como la adquisición de marcas establecidas en la región.

Así mismo, el mercado latinoamericano se ha convertido en un foco para la expansión debido al aumento del consumo de lujo entre los *millennials* y la generación Z, estas generaciones más jóvenes representan una parte cada vez mayor del mercado de lujo, la "clase media aspiracional" ha tomado un papel central en el crecimiento del mercado, buscando artículos de lujo como símbolo de estatus y éxito personal (Gonzalez, 2017), lo que ha llevado a las marcas a comprender las diferentes expectativas y valores que están en constante evolución en comparación con las generaciones anteriores, impulsando a las marcas a adaptar su comunicación y la experiencia de marca, reconociendo la creciente importancia del comercio electrónico. Desde 2020, las marcas han tenido que invertir en plataformas digitales y mejorar su experiencia de compra en línea. Además, han puesto un énfasis especial en la sostenibilidad y la responsabilidad social, ya que estos nuevos consumidores están cada vez más interesados en marcas que demuestren un compromiso genuino con prácticas sostenibles y éticas.

2.1.2. Internacionalización: Expansión global

Teniendo en cuenta que la internacionalización de las empresas se ha estudiado desde diversas perspectivas teóricas, Johanson y Wiedersheim-Paul (2017) sugieren un proceso evolutivo en cuatro fases para la internacionalización, este proceso comienza con una fase de exportación irregular, donde las empresas realizan ventas al extranjero de forma esporádica y sin una estrategia clara, a medida que las empresas ganan confianza, pasan a una fase de actividades

de exportación a través de intermediarios, estableciendo relaciones con terceros en mercados extranjeros para facilitar las ventas y la distribución, posteriormente, las empresas avanzan hacia la creación de una filial comercial, fortaleciendo su presencia en el extranjero mediante la gestión directa de sus operaciones de venta y distribución, finalmente, alcanzan la creación de una filial de producción, lo que representa una integración más profunda en los mercados internacionales al establecer instalaciones de fabricación en el extranjero (Johanson, 2017, p. 45). Este modelo de internacionalización se alinea con el desarrollo del grupo LVMH, que evolucionó de ser una empresa principalmente francesa para expandirse globalmente a través de adquisiciones estratégicas y la apertura de nuevas tiendas alrededor del mundo.

En línea con estas teorías de internacionalización, Korth (1985) introduce una perspectiva complementaria que distingue cuatro grados de internacionalización de las empresas. El primer grado es un enfoque pasivo, en el cual las empresas participan en actividades internacionales a través de intermediarios, lo que les permite explorar mercados extranjeros con un riesgo mínimo, el segundo grado se caracteriza por un enfoque activo, que implica la creación de un departamento propio de importación o exportación dentro de la empresa, fortaleciendo el control y la capacidad de respuesta ante las oportunidades y desafíos en los mercados internacionales.

A medida que las empresas incrementan su compromiso con los mercados extranjeros, alcanzan el tercer grado, que es una implicación muy activa en los negocios internacionales, en esta etapa, las empresas establecen una filial foránea, es decir, una entidad de la empresa matriz localizada en un mercado extranjero que opera bajo las leyes y regulaciones locales. La creación de una filial foránea no solo permite una presencia más robusta en el mercado de destino, sino

que también facilita una mayor adaptación a las preferencias locales del consumidor y a las dinámicas competitivas del mercado, finalmente, el cuarto grado es la creación de una estructura global, que requiere una estrategia integral y coordinada para operar eficazmente en múltiples mercados internacionales, esta etapa implica maximizar sinergias entre operaciones globales, una mayor eficiencia en la gestión de recursos y una competitividad superior a nivel global, permitiendo a la empresa expandirse geográficamente y establecerse como líder en su industria con una sólida presencia internacional.

Este modelo destaca la progresión hacia un enfoque más activo en los negocios internacionales, relevante para el grupo LVMH que ha seguido una trayectoria que se alinea con estos grados, inicialmente, LVMH adoptó un enfoque pasivo, con una intermediación en las relaciones internacionales a través de distribuidores y minoristas en el extranjero (Kapferer & Bastien, 2012), posteriormente, la empresa adoptó un enfoque más activo, creando departamentos de exportación e importación dedicados (LVMH, 2021), y en una etapa posterior, LVMH mostró una implicación muy activa en los negocios internacionales, estableciendo filiales comerciales y de producción en múltiples países (Okonkwo, 2016), lo que ha facilitado la obtención de economías de escala al compartir recursos y conocimientos entre sus diversas marcas, relacionándolo con la propuesta de Korth de crear una estructura global y la propuesta de Johanson y Widensheim-Paul de crear una filial de producción.

2.1.3. Estrategias de Internacionalización: Identidad y Conexión de Marca

Estas estrategias de internacionalización se basan en gran medida en la capacidad de una marca para mantener y proyectar su esencia y personalidad en mercados globales, Pierre-Yves

Roussel, director del grupo LVMH desde 2006, resalta en una entrevista con McKinsey & Company la importancia de capturar y transmitir la esencia y los aspectos emocionales y distintivos de una marca que no siempre se basan en la lógica, pero que son fundamentales para su éxito en mercados internacionales (McKinsey & Company, 2022, p.22), sugiriendo que estos elementos intangibles son fundamentales para conectar con los consumidores internacionales.

Antes de ser adquiridas por LVMH, muchas de las marcas funcionaban como *corporate brands*, es decir, marcas que llevaban el nombre de la empresa matriz y la representaban en su totalidad (Keller, 2013). Sin embargo, al integrarse en el conglomerado, la mayoría de ellas pasaron a ser *family brands*, marcas que agrupan una gama de productos bajo un mismo nombre, sin necesariamente reflejar el nombre del grupo LVMH, algunas se transformaron en *mono brands* o *single brands*, que se centran en un único tipo de producto y no comparten el nombre ni la estructura con la empresa matriz, permitiendo una especialización más profunda (Keller, 2013).

Además, se puede argumentar que cada una de estas marcas también actúa como una *master brand*, dado que cada una se ha consolidado como una referencia destacada en su categoría de productos, influenciando la percepción del consumidor y marcando tendencias dentro del mercado de lujo (Aaker, 1991). Esta jerarquía y clasificación de marcas dentro del grupo permite a LVMH mantener un equilibrio entre la autonomía de cada marca y la sinergia de pertenecer a un conglomerado global.

Tomando por ejemplo a Tag Heuer, que antes de ser adquirida por LVMH en 1999, era una marca de relojería reconocida por su precisión y herencia deportiva, operando como una

corporate brand con un enfoque más amplio en la ingeniería y el cronometraje deportivo, y tras la adquisición, LVMH reposicionó a Tag Heuer como una *mono brand* centrada exclusivamente en el lujo y la innovación en relojería, con grandes inversiones en investigación y desarrollo permitieron a la marca lanzar innovadores relojes inteligentes, como el *Connected Modular*, que combina lujo con tecnología avanzada, teniendo en cuenta el reporte anual de LVMH de 2020, se muestra que las ventas de Tag Heuer han crecido un 8% anual, apoyadas por campañas de marketing globales y colaboraciones estratégicas, siendo así, LVMH se diferencia de la competencia por su filosofía de "apasionado de la creatividad", que se traduce en una visión clara de convertirse en el líder mundial en lujo, respetando la identidad y autonomía de cada una de sus marcas excepcionales y fomentando una competencia sana entre sus marcas, lo que las impulsa a obtener los mejores resultados posibles, permitiendo que marcas como Loewe puedan "alimentarse" de los beneficiosos nombres de otras más consolidadas como Louis Vuitton para crecer a su propio ritmo sin presiones (Minguez, 2014).

Este enfoque resalta la importancia de mantener la creatividad e innovación para mantenerse relevante en un mercado que demanda constante renovación, la estrategia de LVMH de "enmarcar" cada marca definiendo su ADN demuestra una comprensión profunda de la conexión emocional que las marcas deben establecer con los consumidores, por lo que la creatividad se convierte en un elemento clave para mantener la relevancia a lo largo del tiempo, con pequeños ajustes e innovaciones que buscan crear deseo y felicidad en los consumidores (McKinsey & Company, 2022).

Con respecto a lo anterior, se define que la creatividad e innovación son importantes dentro de dichas estrategias de internacionalización de las marcas de lujo, pues, basándose en las necesidades y preferencias de los consumidores y analizando el papel que tienen las emociones, se encuentran las oportunidades para adaptar las estrategias y productos a las particularidades de cada segmento sin perder la identidad y personalidad única, enfocándose en respetar la herencia y la identidad de cada marca, mientras se mantienen en constante actualización en los diferentes mercados, esto se logra mediante el monitoreo constante de tendencias y preferencias de consumo, así como ajustando estrategias de marketing y producto en consecuencia.

Hace parte de la misma estrategia de internacionalización, la conexión emocional entre una marca y sus consumidores, ya que se ha convertido en un pilar esencial para la construcción de la lealtad a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que según Aaker (1991), la lealtad de marca se refiere al apego que siente un cliente hacia una marca específica, lo que lo lleva a comprar sus productos de manera consistente en el tiempo, incluso si existen alternativas más convenientes o de menor precio, en el caso de las marcas de lujo, este concepto adquiere aún más relevancia, ya que la conexión emocional entre el consumidor y la marca es fundamental para su éxito y crecimiento a largo plazo, este vínculo va más allá de la mera transacción comercial, involucrando la creación de experiencias significativas que generan lazos emocionales duraderos.

En su enfoque, Keller (2013) destaca que una marca con una personalidad distintiva y relevante puede establecer conexiones emocionales profundas con los consumidores, lo cual fomenta la lealtad a largo plazo. Asimismo, Aaker (1991) enfatiza la importancia de construir

una identidad de marca auténtica y emocionalmente atractiva para lograr un mayor nivel de compromiso con los consumidores, en el contexto de las estrategias de LVMH, este enfoque se refleja en la narrativa emotiva de sus marcas, en la creación de experiencias únicas que generan emociones positivas, y en la consistencia de ofrecer productos que no solo satisfacen necesidades funcionales, sino que también evocan sentimientos y valores compartidos con los consumidores, la lealtad de marca es fundamental para cualquier negocio, ya que asegura la retención de clientes, reduce los costos de marketing, incrementa la rentabilidad y crea una base de consumidores menos propensos a cambiar a la competencia, incluso frente a ofertas más atractivas; además, los clientes leales no solo siguen comprando los productos de una marca, sino que también la recomiendan a otros, generando un efecto positivo de "boca a boca" o WOM (*Word Of Mouth*), lo que contribuye a un flujo constante de ingresos para la empresa.

Explorar esta conexión emocional en el marco de las estrategias de marketing de LVMH permite entender cómo esta dinámica influye en la lealtad y continuidad de las marcas de lujo en diversos contextos culturales, las marcas de lujo deben ser capaces de conectar emocionalmente con los consumidores para satisfacer sus necesidades, ya que estos tienen diferentes preferencias y percepciones sobre lo que consideran lujo, LVMH se ha destacado por mantener estrategias de marketing innovadoras y adaptadas a las tendencias actuales; por ejemplo, la colaboración con *influencers* y celebridades de alto perfil, como Rihanna y su marca Fenty Beauty, ya bien posicionada antes de su incorporación al grupo, refleja valores que resuenan con las generaciones actuales, como la aceptación e inclusión de todas las personas y la producción responsable, esta estrategia ha resultado efectiva para atraer a un público más joven, logrando registrar 500 millones de euros en su primer ejercicio bajo el paraguas de LVMH (Modaes, 2019). Además, la

apertura de tiendas en mercados emergentes y la creación de experiencias únicas en sus tiendas emblemáticas han fortalecido su presencia global y su capacidad para conectar emocionalmente con los consumidores locales.

El apego emocional a las marcas es especialmente importante en el sector del lujo, donde el cliente desea desarrollar un amor por la marca, las emociones y la conexión con el target son elementos fundamentales para la generación de este amor, las marcas de lujo buscan que sus clientes se sientan identificados con sus valores, que deseen sus productos y servicios, y ofrecerles un valor que traspase la racionalidad.

2.1.4. Adaptación del Lujo a Mercados Globales

El grupo LVMH se enfoca en el mercado de lujo y en relación con esto Kapferer y Bastien (2012) mencionan que el lujo es un concepto multidimensional, que implica aspectos funcionales, emocionales, simbólicos y sociales, y que se relaciona con la percepción subjetiva y la valoración de los consumidores, en ese sentido LVMH se centra en crear una experiencia de lujo para sus clientes, bajo el constante análisis de los sectores en los que está involucrado o penetrando, la marca se adapta a su entorno y como se menciona en un artículo por The Strategy Story (2021), el grupo mantiene un control total sobre sus cadenas de valor, desde la producción hasta la distribución, asimismo, dentro de su visión, el lujo siempre va unido con la historia y la historia va unida a una cultura, un lugar, una ciudad; en consecuencia, LVMH fabrica sus productos de lujo de gama alta en su lugar de origen, mientras que sólo deslocaliza las líneas menos premium a instalaciones fuera de él, aprovechando las sinergias y economías de escala que ofrece la diversificación de marcas, sin perder la esencia de la marca, Adoptando así marcas

como Heng Long Italia (anteriormente Ally Projects), para impulsar el abastecimiento de sus materias primas en el mercado europeo, renombrado en honor a la curtiduría china Heng Long, una de las principales y más reconocidas curtidurías de cuero de cocodrilo del mundo, adquirida en 2011, por medio de un acuerdo valorado en 161 millones de dólares (ModaEs, 2022), llevando su expansión dentro del mercado masculino y la adaptación a los jóvenes consumidores, permitiendo a la empresa mantenerse vigente y atraer a un público más amplio.

Teniendo en cuenta esto, la estrategia de adaptación, tanto para nuevos mercados como para nuevas generaciones y consumidores, incluye pequeñas modificaciones, actualizaciones constantes y la utilización de un bucle de retroalimentación de los clientes para confirmar las pruebas de concepto (González, 2014, p. 40), manteniendo en ese sentido la esencia de los canales presenciales que los diferencian con sus respectivas estrategias, como lo son la narración de historias, la exclusividad y la innovación, principios clave que el grupo LVMH ha empleado en su estrategia de marketing para construir y mantener su posición líder en la industria del lujo (Roberta, 2021).

La estrategia de internacionalización multimarca de LVMH ha estado sustentada por un enfoque particular en el mercado asiático, especialmente en China, la conexión con el mercado chino se ha establecido considerando el crecimiento de la renta disponible, el aumento de la clase media-alta, y el creciente número de millonarios y superricos en China (Fung Business Intelligence Centre, 2015). La experiencia cultural de LVMH en China ha sido significativa, con la apertura de numerosas tiendas en diferentes regiones y la adaptación de la marca a los gustos locales, en 2023 Louis Vuitton presentó una colección de accesorios y prendas de vestir con

motivos del zodiaco chino, como el dragón y el tigre, generando un fuerte interés y demanda en el mercado chino, estas ediciones limitadas de Año Nuevo Chino de Louis Vuitton experimentaron un aumento de ventas del 25% en comparación con las colecciones estándar del mismo año (Williams, 2024). En línea con lo anterior, Atsmon (2011) menciona que la adaptación a los gustos locales se ha vuelto esencial, con un tercio de los consumidores chinos expresando su disposición a comprar productos diseñados específicamente para su mercado.

Así mismo, el grupo ha apostado por la unidad de marca, por ejemplo, LVMH posee todas las tiendas en las que vende sus productos, a diferencia de otras compañías del sector de lujo, manteniendo el cuidado de la marca con el fin de que no sufra distorsiones, lo que ha permitido a la empresa obtener un control máximo sobre la distribución de sus productos y salvaguardar la calidad de los mismos, invirtiendo en tiendas innovadoras en ciudades clave como Shanghai, por ejemplo, Hennessy abrió su primera tienda insignia en el distrito comercial de Taikoo Li Qiantan (LVMH, 2023), enfocándose en conectar con consumidores chinos a través de experiencias inmersivas y su legado cultural, el diseño refleja su ADN de marca, con el lema “Hecho por hombres, forjado por el tiempo”, donde se frecen degustaciones, personalización, y presenta su gama completa de productos, desde Hennessy VSOP hasta ediciones limitadas, la tienda crea una experiencia exclusiva a través de la historia de la marca, en un lugar estratégico para su inmersión en el mercado y utiliza innovaciones ajustadas al mercado local, como colaboraciones con artistas locales.

Esta estrategia multimarca de LVMH en China, va más allá de simplemente ofrecer productos de lujo, también implica compartir el rico patrimonio de la marca, ya que los

consumidores chinos muestran un creciente interés en la historia y la tradición de las marcas (Atsmon et al., 2011), en estos tiempos de la hiperconexión, el WOM ha sido utilizado como recurso en Asia, creando experiencias impecables para el cliente y fomentando las reseñas y comentarios positivos, además se ha invertido en marketing de *influencers*, buscando personas influyentes en determinados círculos que hablen sobre las marcas y lleguen a ser embajadoras de las mismas.

En 2023 Louis Vuitton organizó una exposición exclusiva en Tokio, Japón, en colaboración con la artista japonesa Yayoi Kusama, la exposición combinó el arte de Kusama con las colecciones de moda de Louis Vuitton y se convirtió en un evento significativo para los medios y los consumidores, atrayendo a más de 200,000 visitantes y generando más de 50 millones de impresiones en medios de comunicación y redes sociales, aumentando las ventas en la tienda de Tokio en un 40% durante el evento (Highsnobiety 2023). Este enfoque no solo demuestra la adaptación cultural, sino también la comprensión de la importancia de los aspectos intangibles y emocionales en la toma de decisiones de compra en mercados diversos, LVMH ha respondido a esta necesidad mediante la creación de experiencias de marca personalizadas y culturalmente relevantes para el mercado chino.

De igual forma, la transición hacia la era digital ha sido una característica clave de la estrategia de internacionalización de LVMH, tradicionalmente orientada hacia los medios impresos y físicos, la empresa ha reconocido la necesidad de evolucionar hacia la esfera digital para adaptarse a los cambios demográficos del mercado del lujo (González, 2014, p. 45). En respuesta a esta necesidad, LVMH lanzó su propia plataforma de comercio electrónico, 24S, que

generó un aumento del 35% en sus ventas en línea durante su primer año de operaciones (Kering, 2022). Además, el grupo ha invertido significativamente en nuevas tecnologías, destinando más de 500 millones de euros a desarrollos en inteligencia artificial y realidad virtual para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones internas (Euromonitor, 2023), LVMH también utiliza plataformas de redes sociales chinas como WeChat y Weibo para lanzar campañas de marketing digital dirigidas a los consumidores jóvenes y tecnológicos, estas campañas digitales lograron un aumento del 25% en la participación del cliente y un incremento del 18% en las ventas en canales digitales en China durante el último año (McKinsey, 2023).

2.1.5. Responsabilidades y desafíos en los nuevos mercados

La estrategia comercial de LVMH, que abarca no solo la moda sino también vinos, alimentos, cosméticos y relojes, refleja un enfoque integral que debe considerar tanto la adaptación a los mercados locales como la responsabilidad social y ambiental, este enfoque holístico es crucial en un contexto donde la sostenibilidad y la ética empresarial son cada vez más valoradas, Aunque LVMH no ha firmado todos los acuerdos de sostenibilidad globales, ha demostrado un firme compromiso a través de diversas iniciativas, en 2021, el grupo lanzó el plan LIFE 360, que establece objetivos ambiciosos en cuatro pilares: economía circular, biodiversidad, clima y trazabilidad y transparencia; en 2023, LVMH reportó que había regenerado 3.1 millones de hectáreas de hábitats de fauna y flora, y se comprometió a alcanzar 5 millones de hectáreas para 2030, además, el grupo implementó un programa para apoyar a sus proveedores en la reducción de su huella de carbono, que representa aproximadamente el 95% de las emisiones del grupo (LVMH, 2023), estas medidas incluyen la promoción del abastecimiento

responsable, la eficiencia energética y la reducción de residuos en toda su cadena de suministro (Forbes, 2022).

De igual forma, LVMH ha invertido en tecnologías sostenibles en sus fábricas y ha reducido su huella de carbono en un 20% desde 2019, también, ha desarrollado la plataforma AURA, una solución basada en *blockchain* que permite rastrear la autenticidad y el origen de los productos de lujo (LVMH Annual Report, 2023), la plataforma *blockchain* no solo garantiza la autenticidad de los artículos, sino que también proporciona información sobre su impacto ambiental y las condiciones de producción, asegurando transparencia y responsabilidad en cada etapa, desde la materia prima hasta el punto de venta (Amóros, 2021), permitiendo a los consumidores acceder a datos confiables sobre el origen de los productos, fomentando prácticas de abastecimiento responsable y sostenibilidad en la cadena de suministro, además, la compañía exige a sus proveedores adherirse a un código de conducta, asegurando que las prácticas laborales sean justas y éticas en toda su cadena de suministro, y ha establecido asociaciones con jóvenes diseñadores y programas de formación ambiental, para mejorar las habilidades de los trabajadores y asegurar que se mantengan estándares de calidad, evidenciando una visión proactiva en la integración de la responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, LVMH enfrenta desafíos significativos en su estrategia de internacionalización, la empresa debe equilibrar la adaptación a los gustos locales con la preservación de la esencia de sus marcas, un aspecto crítico es la fijación de precios en la adaptación cultural, al respecto Kotler (2019) desde la perspectiva de la segmentación del mercado y el posicionamiento, contribuye en el análisis del grupo LVMH, pues este debe ajustar

sus estrategias de precios y marketing para resonar con los consumidores locales sin diluir la percepción de lujo, en América Latina, por ejemplo, LVMH ha implementado una estrategia de precios diferenciada para alinearse con la capacidad adquisitiva local, esta estrategia se refleja en la introducción de productos específicos y campañas dirigidas para eventos culturales locales, como el Día de las Madres en México y Brasil, donde la empresa ha logrado un incremento del 12% en ventas durante el evento en 2023 (Bain & Company, 2023), además, mediante la oferta de productos similares a diferentes precios, como por ejemplo sus marcas Céline y Louis Vuitton, realizan una estrategia viable en mercados de competencia imperfecta donde LVMH, al tener poder de mercado, puede segmentar su clientela y maximizar el excedente del productor, es decir, mientras que un bolso de Louis Vuitton puede costar entre 400 y 5.000 euros, un bolso de Céline puede variar desde 1.000 hasta 30.000 euros, esta diferenciación de precios responde a la segmentación del mercado, en la que cada marca se dirige a diferentes perfiles de consumidores con motivaciones, niveles socioeconómicos y expectativas distintas, permitiendo a LVMH capturar el valor económico de distintas sub-segmentaciones de mercado.

Además de la fijación de precios, la estrategia de internacionalización de LVMH también se centra en la integración cultural a través de asociaciones estratégicas con influenciadores y celebridades locales, por ejemplo, la colaboración de Bad Bunny con Jacquemus ha tenido un impacto significativo en el ámbito del marketing de LVMH, la campaña, que se lanzó en Instagram, generó más de 11 millones de visitas en solo 24 horas, lo que demuestra su capacidad para atraer la atención del público y generar conversación en redes sociales; la estrategia de marketing incluyó la creación de contenido visual atractivo y el uso de la influencia de Bad Bunny, quien cuenta con más de 80 millones de seguidores en Instagram, esto no solo amplificó

la visibilidad de la marca, sino que también posicionó a Jacquemus como un referente en la moda contemporánea, aprovechando la conexión del artista con su audiencia joven y diversa (Alonso, 2022), La estrategia de LVMH también incluye el uso de plataformas digitales y redes sociales locales para interactuar con consumidores más jóvenes y tecnológicamente conectados, lo que ha llevado a un crecimiento del 22% en el tráfico en línea del último año (McKinsey & Company, 2023).

A diferencia del mercado europeo o asiático, América Latina presenta diferencias en términos de preferencias de consumo, cultura y comportamiento de compra, en ese sentido Porter (1990) sugiere que la competitividad de una empresa en un mercado global se ve influenciada por factores como la demanda local y la estrategia de precios, el grupo LVMH ha utilizado esta teoría para posicionar sus marcas en mercados emergentes del continente, donde la demanda de productos de lujo está en crecimiento, en este contexto, la empresa ha creado experiencias de compra exclusivas y adaptadas, como la apertura de boutiques conceptuales en ciudades clave y la implementación de plataformas digitales específicas para la región, como WhatsApp y Facebook Messenger (Som et al, 2015), para mejorar la interacción con los clientes y ofrecer una experiencia personalizada, además, aprovechando la creciente popularidad del comercio electrónico en América Latina, donde el comercio transfronterizo está experimentando un rápido crecimiento, se han creado estrategias cooperativas con socios logísticos locales para garantizar una entrega rápida y eficiente de sus productos, lo que ha ayudado a mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la lealtad a la marca.

A partir de esta visión integral de la internacionalización de marcas de lujo, con un enfoque particular en las estrategias de LVMH, abarcando desde la diversificación de marcas, innovación en producto y canales, hasta la adaptación cultural y la responsabilidad social, la estrategia de LVMH aborda múltiples dimensiones para consolidarse como un líder global; sin embargo, las brechas en la comprensión de cómo estas estrategias impactan específicamente en mercados culturales diversos motivan la investigación propuesta, la exploración detallada de estas estrategias en los mercados de Asia, Europa y América Latina permitirá llenar este vacío y proporcionar recomendaciones prácticas para manejar marcas de lujo en diversos contextos.

2.2. Metodología

Este estudio es de tipo cualitativo y se basa en un diseño metodológico de estudio de caso, lo cual permite un análisis profundo y detallado de las estrategias de internacionalización y marketing de las marcas de lujo del grupo LVMH en diferentes continentes, el enfoque cualitativo es especialmente adecuado para este tipo de investigación porque permite explorar fenómenos complejos en su contexto real y examinar cómo las marcas específicas del grupo se posicionan y responden a su entorno competitivo en diferentes regiones sin formular hipótesis predefinidas, según Zhang (2018), el estudio de caso es una estrategia de investigación que facilita la comprensión profunda de contextos específicos y su relación con fenómenos complejos.

2.2.1. Categorías de Estudio

- Innovación de Producto: Se investigó cómo las marcas del grupo LVMH habían desarrollado y adaptado nuevos productos para satisfacer las demandas cambiantes de los

consumidores en diferentes regiones, por medio del análisis de lanzamientos de productos, tecnologías empleadas, y diferenciación de productos.

- Canales de Distribución: Se analizó cómo las marcas habían establecido y optimizado sus canales de distribución, tanto físicos como digitales, para alcanzar a sus clientes en distintas regiones, esto incluyó el examen de la expansión de tiendas físicas, asociaciones con distribuidores locales, y estrategias de comercio electrónico.
- Fijación de Precios: Se evaluó la política de precios de las marcas, especialmente en relación con su posicionamiento premium y cómo habían manejado la percepción del valor en diferentes mercados, abarcando el análisis de estrategias de precios, promociones, y la comparación con competidores locales e internacionales.
- Relaciones Públicas: Se estudió cómo las marcas habían manejado sus relaciones públicas y colaboraciones con *influencers*, celebridades y medios de comunicación, por medio de la revisión de campañas publicitarias, patrocinios y eventos especiales que habían influido en la imagen y reputación de las algunas marcas en cada región.
- Estrategias de Diferenciación y Adaptación: Se examinó cómo las marcas del grupo LVMH han diferenciado sus ofertas y adaptado a las características culturales y preferencias locales en sus mercados de destino, por medio del análisis de campañas de marketing específicas, adaptaciones de productos y estrategias de comunicación localizadas.

2.2.2. Muestreo

El muestreo empleado en este estudio es de tipo teórico, lo cual implica seleccionar casos que sean representativos de los fenómenos que se desean estudiar, para este propósito, se elaboró una matriz de análisis detallada que abarcó diversas fuentes de datos. Se consultaron bases de datos académicas como JSTOR, Scopus y Google Scholar, incluyendo artículos académicos, informes de mercado y reportes financieros, esta selección permitió una comprensión amplia de las estrategias de LVMH y su competencia en distintas regiones.

2.2.3. Fuentes de Información

- Informes Anuales y Financieros de LVMH: Se revisaron informes anuales y estados financieros del grupo para obtener datos sobre el desempeño económico y las estrategias implementadas.
- Estudios de Mercado y Reportes de la Industria: Se consultaron estudios de mercado y reportes de la industria del lujo de agencias especializadas como Bain & Company y Euromonitor para entender las tendencias y el entorno competitivo.
- Artículos de Prensa Especializados: Se examinaron artículos de prensa y publicaciones especializadas en moda y lujo, como Vogue Business y Business of Fashion, para obtener información actualizada sobre campañas y desarrollos recientes.
- Publicaciones Académicas: Se revisaron artículos y estudios académicos relevantes sobre estrategias de internacionalización y marketing de lujo para proporcionar un contexto teórico y metodológico sólido, tomando en cuenta autores como Aaker, Keller, Kotler y Porter, entre otros.

- Informes de Agencias de Investigación de Mercado: Se utilizaron informes de agencias como Nielsen y Kantar para obtener datos sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias en los mercados estudiados.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Análisis FODA

Es una técnica utilizada para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización; descrito por Hill y Westbrook (1997), este análisis ayuda a las empresas a evaluar sus capacidades internas y las condiciones externas, proporcionando una visión clara de su posición estratégica.

Mediante el Análisis FODA a LVMH se pretende evaluar su posición en las diferentes regiones. En Europa, se identificaron las fortalezas, como el fuerte legado de la marca y su infraestructura bien establecida. En Asia, se exploraron las oportunidades derivadas del crecimiento económico y la creciente demanda de productos de lujo y en América Latina, se evaluarán las amenazas, como la inestabilidad política y económica, así como las debilidades internas que LVMH debe abordar para mejorar su penetración en estos mercados emergentes.

Dicho esto, el principal conglomerado de productos de lujo ha demostrado una notable resiliencia financiera en el primer semestre de 2024, a pesar de enfrentarse a un panorama económico complicado, la empresa registró unos ingresos totales de 41.700 millones de euros, lo que refleja una ligera disminución del 1% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, tras ajustar las fluctuaciones cambiarias y los cambios en el perímetro de consolidación, LVMH logró una tasa de crecimiento orgánico del 2% (LVMH, 2024); el

desempeño de los segmentos de negocio principales de LVMH fue variado, con la división de Moda y Artículos de Cuero, que incluye marcas emblemáticas como Louis Vuitton y Christian Dior, mostrando resiliencia, este segmento mantuvo un sólido margen operativo del 25,6%, significativamente por encima de los niveles previos a la pandemia, en concreto, los ingresos de esta categoría crecieron un 1%, impulsados por el éxito de los lanzamientos de productos y la fuerte demanda de artículos de lujo (MarketScreener, 2024)

Por el contrario, el segmento de vinos y licores enfrentó desafíos, lo que refleja una normalización de la demanda que comenzó en 2023, lo que llevó a una disminución de los ingresos. El segmento de relojes y joyas también informó una disminución de las ventas, particularmente afectada por la menor demanda en China y los problemas de integración en curso tras la adquisición de Tiffany & Co. (Forbes, 2024), cabe destacar que el segmento de Perfumes y Cosméticos tuvo un buen desempeño, logrando un aumento del 6% en los ingresos, impulsado por la duradera popularidad de productos como los perfumes *Sauvage* y *J'adore* de Dior (LVMH, 2024).

Así mismo, el beneficio operativo recurrente de LVMH en el primer semestre de 2024 alcanzó los 10.700 millones de euros, lo que se traduce en un impresionante margen operativo del 25,6 %, este margen subraya la eficiencia operativa de la empresa y su capacidad para mantener la rentabilidad incluso en un mercado fluctuante (LVMH, 2024), por su parte, el beneficio neto atribuible al grupo ascendió a 7.300 millones de euros, lo que refleja la fortaleza de su cartera diversificada y sus eficaces estrategias de gestión de costes.

De cara al futuro, el enfoque estratégico de LVMH en la transformación digital y la innovación sigue siendo fundamental, el grupo ha realizado importantes inversiones para mejorar sus capacidades de comercio electrónico, que se han vuelto cada vez más cruciales en un entorno minorista pospandémico. Este impulso digital, combinado con colaboraciones estratégicas, como su asociación con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024, posiciona a LVMH para capitalizar la visibilidad global y las oportunidades de interacción con la marca (Forbes, 2024), a pesar de los desafíos que plantean las fluctuaciones monetarias y la desaceleración de ciertos segmentos del lujo, la dirección de LVMH sigue siendo optimista, el director general, Bernard Arnault, destacó la resiliencia y la capacidad de adaptación de la empresa y afirmó que LVMH está bien preparada para afrontar el panorama económico actual y, al mismo tiempo, seguir buscando oportunidades de crecimiento (LVMH, 2024).

Figura 2

Análisis FODA LVMH



Nota. Elaboración propia

Fortalezas:

- **Portafolio Diversificado de Marcas:** LVMH posee un extenso portafolio de marcas de lujo (75) reconocidas a nivel mundial, lo que le permite llegar a diferentes segmentos de mercado.
- **Innovación Constante:** La empresa se destaca por su constante innovación en diseño y marketing, lo que le permite mantenerse relevante en un mercado cambiante.
- **Presencia Global Establecida:** Con una presencia sólida y una reputación establecida en múltiples mercados, LVMH tiene la capacidad de expandirse estratégicamente en regiones como Asia y Europa.

- Presencia en Múltiples Canales de Distribución: La compañía cuenta con una sólida presencia tanto en tiendas físicas como en línea, lo que le permite adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y alcanzar una amplia base de clientes.

Oportunidades:

- Crecimiento en Mercados Emergentes: Latinoamérica representa un mercado emergente donde aumenta la demanda de productos de lujo por el aumento de la clase media y el aumento del poder adquisitivo, dando a LVMH la oportunidad de expandir su presencia en la región.
- Estrategias de Marketing Digital: El crecimiento del comercio electrónico ofrece a LVMH la oportunidad de llegar a nuevos consumidores a través de estrategias de marketing digital innovadoras, especialmente en mercados donde la infraestructura digital está en desarrollo.
- Colaboraciones Estratégicas: La colaboración con *influencers* y celebridades puede impulsar la visibilidad de las marcas de LVMH en mercados específicos.
- Expansión en Segmentos de Mercado Específicos: LVMH puede aprovechar la oportunidad de expandirse en segmentos de mercado específicos, como la moda sostenible o la belleza inclusiva, para llegar a nuevos clientes y diferenciarse de la competencia.

Debilidades:

- Dependencia de Mercados Maduros: A pesar de su presencia global, el Grupo LVMH puede enfrentar una dependencia excesiva de mercados maduros en Europa, exponiéndolo a fluctuaciones económicas y cambios en las tendencias de consumo en estos mercados, lo que podría limitar su crecimiento en mercados emergentes como Latinoamérica.
- Sensibilidad a Crisis Económicas: La industria del lujo es altamente sensible a crisis económicas, lo que podría afectar la demanda de productos de LVMH en mercados inestables.
- Competencia Feroz: La competencia en el sector del lujo es intensa, lo que podría presionar los márgenes de beneficio de LVMH.
- Riesgos Cambiarios: La volatilidad en los tipos de cambio puede afectar negativamente los márgenes de beneficio de LVMH, especialmente cuando opera en mercados internacionales.

Amenazas:

- Cambio en Preferencias del Consumidor: Las tendencias de consumo pueden cambiar rápidamente, lo que podría afectar la demanda de productos de lujo de LVMH.
- Regulaciones Comerciales: Cambios en regulaciones comerciales internacionales pueden impactar las operaciones de LVMH en mercados clave como Asia y Europa.
- Imitación y Piratería: La imitación de productos de lujo y la piratería representan una amenaza constante para la reputación y la rentabilidad de LVMH, en especial en el mercado asiático y latino.

- Competencia Intensa: El mercado de bienes de lujo está altamente fragmentado y competitivo, con la presencia de marcas globales establecidas y competidores emergentes, lo que representa una amenaza para la participación en el mercado de LVMH.
- Tendencias Sociales y Políticas Cambiantes: Cambios en las tendencias sociales, políticas y regulatorias, como restricciones comerciales o cambios en las preferencias de los consumidores hacia marcas éticas y sostenibles, pueden representar una amenaza para el posicionamiento y la imagen de marca de LVMH.

3.1.1. Estrategias

DO (Debilidades vs Oportunidades):

- Diversificar la estrategia de expansión hacia mercados emergentes como Latinoamérica para reducir la dependencia de mercados maduros y aprovechar el crecimiento de la clase media y el aumento del poder adquisitivo en estas regiones.
- Potenciar el marketing digital para llegar a nuevos consumidores, especialmente en mercados en desarrollo, y compensar la falta de presencia física.
- Establecer alianzas estratégicas con *influencers* y celebridades para aumentar la visibilidad de las marcas en mercados específicos y fortalecer la conexión emocional con los consumidores, mitigando la falta de reconocimiento de marca.

DA (Debilidades vs Amenazas):

- Implementar estrategias de gestión de riesgos financieros y diversificación de productos para minimizar el impacto de crisis económicas y fluctuaciones cambiarias en la demanda de productos de lujo.
- Monitorear de cerca los cambios en regulaciones comerciales internacionales y adaptar rápidamente las operaciones para cumplir con los requisitos legales en mercados clave, evitando sanciones y multas.
- Reforzar las medidas de protección de la propiedad intelectual y estrategias antipiratería para mitigar la amenaza de imitación y contrabando, preservando la exclusividad y calidad de las marcas.

DF (Debilidades vs Fortalezas)

- Aprovechar la diversificación del portafolio de marcas para compensar las debilidades individuales de cada marca y ofrecer alternativas a los consumidores en diferentes segmentos.
- Utilizar la presencia en múltiples canales de distribución para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y mitigar los riesgos asociados a la dependencia de un solo canal.
- Invertir en investigación y desarrollo para mantener la vanguardia en diseño e innovación, fortaleciendo la competitividad frente a la competencia feroz en el sector del lujo.

FO (Fortalezas vs Oportunidades)

- Consolidar la presencia en mercados clave como Asia y Europa para aprovechar la reputación establecida y expandirse estratégicamente en regiones emergentes como Latinoamérica.
- Optimizar la estrategia omnicanal para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y mejorar la experiencia de compra en tiendas físicas y en línea, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico.
- Identificar oportunidades en segmentos de mercado en crecimiento, como la moda sostenible y la belleza inclusiva, para diversificar la oferta y captar nuevos clientes, manteniendo la innovación como pilar fundamental.

FA (Fortalezas vs Amenazas)

- Mantener la innovación constante en diseño y marketing para diferenciarse de la competencia y adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores.
- Aprovechar la presencia global establecida para mitigar los riesgos asociados a cambios en regulaciones comerciales internacionales y fluctuaciones cambiarias.
- Reforzar la exclusividad y calidad de las marcas para preservar la imagen de lujo y evitar la amenaza de imitación y contrabando, aprovechando la reputación establecida.

AO (Amenazas vs Oportunidades)

- Diversificar la oferta de productos y mercados para mitigar el impacto de crisis económicas y cambios en regulaciones comerciales internacionales.

- Adaptar las estrategias de marketing digital a las tendencias cambiantes en plataformas y algoritmos, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para fortalecer la cadena de suministro y mitigar los riesgos asociados a barreras comerciales y fluctuaciones cambiarias

3.2. Diagrama de PESTEL

Es una herramienta estratégica utilizada para identificar y analizar los factores macroeconómicos que pueden influir en el entorno empresarial de una organización. Según Fahey y Narayanan (1986), el análisis PESTEL examina seis dimensiones clave: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal, este análisis proporciona una visión amplia de los elementos externos que pueden afectar las operaciones y estrategias de una empresa.

En el caso del grupo LVMH, el Análisis PESTEL se aplicará en tres regiones clave: Europa, Asia, y América Latina. En Europa, se investigarán factores políticos y ambientales que influyen en las operaciones de LVMH, en Asia, el análisis se centrará en los avances tecnológicos y el crecimiento económico, en América Latina, se examinarán las oportunidades económicas y las dinámicas sociales, que podrían ofrecer un entorno favorable para la expansión de LVMH.

3.2.1. Europa

Político:

- **Políticas Comerciales y Aranceles:** La Unión Europea ha implementado políticas comerciales que facilitan el comercio internacional y la expansión de marcas de lujo dentro de la región, esto incluye acuerdos de libre comercio como el CETA (Acuerdo Económico y Comercial Global entre la UE y Canadá) que han reducido los aranceles y barreras al comercio (Comisión Europea, 2023).
- **Regulaciones y Normativas:** Los gobiernos europeos han implementado incentivos fiscales y programas de apoyo para atraer inversiones extranjeras en el sector del lujo. Por ejemplo, Francia ofrece un crédito fiscal del 30% para gastos de I+D e innovación a marcas de lujo (KPMG, 2022).
- **Estabilidad Política:** La estabilidad política general en la mayoría de los países europeos ha brindado un entorno favorable para que marcas de lujo expandan sus operaciones en la región. En Italia, uno de los principales mercados de lujo de Europa, la estabilidad política en los últimos años ha sido un factor crucial para la expansión de marcas de lujo como Fendi y Bulgari, ambas pertenecientes a LVMH. Según un informe de Bain & Company (2022), el mercado de lujo en Italia alcanzó un valor de €33 mil millones en 2021, mostrando una recuperación significativa y estabilidad política que ha beneficiado a las operaciones del grupo en el país.
- **Impacto de Eventos Geopolíticos:** Las tensiones geopolíticas, como la guerra comercial entre EE.UU. y China, han afectado la demanda de productos de lujo en Europa. En 2019, las ventas de lujo en Europa crecieron solo un 4% debido a la incertidumbre global (Bain & Company, 2022).

- Políticas de Inversión Extranjera: Países como Italia y España han liberalizado sus políticas de inversión extranjera para atraer marcas de lujo. En 2021, España aprobó un paquete de incentivos fiscales para atraer sedes de empresas extranjeras, incluyendo a marcas de lujo (Gobierno de España, 2021).

Las políticas de la UE que facilitan el comercio internacional, como los acuerdos de libre comercio, han beneficiado a LVMH al permitirle expandir sus marcas en Europa sin tantas barreras arancelarias. Por ejemplo, LVMH ha aprovechado acuerdos como el CETA, para fortalecer la presencia de marcas como Louis Vuitton y Dior en el mercado canadiense, que funciona como puerta de entrada para exportaciones a América del Norte.

Además, los incentivos fiscales y programas de apoyo gubernamentales, como el Plan de Recuperación y Resiliencia de la UE, han ayudado a LVMH a reducir costos e invertir en sus operaciones europeas, permitiéndole al grupo consolidar su posición dominante en el mercado de lujo de la región. En 2023, la Comisión Europea destinó un total de €672.5 mil millones para la implementación de este plan, con un enfoque significativo en la transformación digital y la sostenibilidad, sectores clave para LVMH (Comisión Europea, 2023). La estabilidad política general también ha contribuido a que LVMH pueda implementar sus estrategias de expansión con mayor confianza en Europa. Por ejemplo, LVMH reportó un crecimiento del 25% en sus ventas europeas durante 2023, atribuido en parte a estos apoyos y a la confianza generada por un entorno político estable (LVMH, 2023).

Económico:

- Crecimiento Económico: El crecimiento económico sostenido en la mayoría de los países europeos ha impulsado la demanda de productos de lujo. En 2022, el PIB de la eurozona creció un 3,5% (Comisión Europea, 2023).
- Poder Adquisitivo: Europa cuenta con una alta concentración de consumidores de lujo de alto poder adquisitivo. En 2022, el 10% más rico de los hogares europeos concentraba el 39,8% de la riqueza total (Eurostat, 2023).
- Fortaleza del euro: La fortaleza del euro frente a otras monedas ha facilitado las exportaciones de marcas de lujo europeas a otros mercados. En 2023, el euro se apreció un 8% frente al dólar estadounidense, lo que ha beneficiado significativamente a las exportaciones de marcas de lujo como LVMH, permitiéndoles capitalizar en mercados internacionales con una moneda más fuerte (BCE, 2024).
- Recuperación Post-Pandemia: La recuperación económica posterior a la pandemia de COVID-19 ha revitalizado el sector del lujo en Europa. En 2021, las ventas de lujo en Europa crecieron un 12% respecto a 2019 (Bain & Company, 2022).
- Creciente Clase Media: La creciente clase media en economías emergentes de Europa del Este ha abierto nuevos mercados potenciales para las marcas de lujo. En 2022, el gasto en lujo de los consumidores de Europa Central y del Este creció un 17% (Bain & Company, 2023).

La apreciación del euro en 2023 frente al dólar estadounidense ha favorecido a LVMH en la exportación de productos de lujo desde Europa, esta fortaleza de la moneda ha permitido a LVMH reducir los costos de exportación y aprovechar mejor las oportunidades en mercados

internacionales, especialmente en Asia, donde la demanda de lujo continúa en auge, este contexto económico ha complementado el crecimiento robusto del grupo en el mercado europeo

Además, la recuperación económica posterior a la pandemia de COVID-19, impulsada por programas como NextGenerationEU, ha revitalizado el sector del lujo en Europa. En 2023, la Comisión Europea destinó 750.000 millones de euros para la recuperación, lo que benefició directamente a LVMH, permitiéndole retomar su senda de crecimiento en la región (Comisión Europea, 2023).

Social:

- **Preferencia por Autenticidad:** La creciente preferencia de los consumidores europeos por productos de lujo auténticos y de alta calidad ha beneficiado a marcas con una fuerte identidad artesanal como Hermès y Chanel (Bain & Company, 2023).
- **Turismo de Lujo:** El aumento del turismo de lujo en Europa, especialmente de visitantes asiáticos, ha impulsado las ventas de marcas como Louis Vuitton y Dior. En 2023, los turistas representaron el 40% del gasto en lujo en Europa, evidenciando una recuperación y un incremento respecto a años anteriores (Bain & Company, 2023). El turismo chino en particular ha sido un motor clave, con un crecimiento del 25% en las visitas de turistas chinos a Europa en el primer semestre de 2023, lo que ha impulsado significativamente las ventas de productos de lujo (European Travel Commission, 2024).
- **Tendencia a la Sostenibilidad:** La tendencia de los *millennials* y generación Z europeos a valorar la sostenibilidad ha presionado a marcas de lujo a adoptar prácticas más éticas. El

60% de los consumidores de lujo en Europa consideran la sostenibilidad al comprar (McKinsey, 2022).

- Cambios en Estilos de Vida: Los cambios en los estilos de vida y patrones de consumo, incluyendo el crecimiento del comercio electrónico de lujo, han impulsado a las marcas a adaptar sus estrategias. En 2023, las ventas online representaron el 28% del mercado de lujo en Europa, mostrando un incremento significativo respecto a años anteriores (Bain & Company, 2023). Este aumento refleja una aceleración en la preferencia por las compras en línea, impulsada por la digitalización y las nuevas tendencias de consumo que priorizan la conveniencia y la accesibilidad.
- Diversidad e Inclusión: La creciente aceptación de la diversidad y la inclusión en Europa ha llevado a marcas como Gucci y Burberry a reflejar estos valores en sus campañas. En 2019, Gucci lanzó su campaña "Gucci Changemakers" promoviendo la diversidad (Equilibrium, 2021).

LVMH ha sabido aprovechar la preferencia de los consumidores europeos por la autenticidad y calidad de sus productos, marcas como Louis Vuitton y Dior han reforzado su identidad artesanal y su saber hacer francés para conectar con clientes que valoran estos atributos.

Además, la adaptación a las tendencias de consumo hacia productos sostenibles ha llevado a LVMH a lanzar líneas de productos y prácticas de producción más eco-amigables. En 2023 LVMH lanzó una nueva iniciativa para reducir las emisiones de carbono en sus cadenas de suministro en un 50% para 2030, como parte de su compromiso con la sostenibilidad, la

compañía también ha promovido la moda circular a través de iniciativas como el "LVMH Métiers d'Art", que ahora incluye proyectos dedicados a la reducción de residuos y el uso de materiales reciclados, reflejando su enfoque hacia una moda más responsable y respetuosa con el medio ambiente (LVMH, 2023).

Tecnológico:

- Comercio Electrónico: La creciente adopción del comercio electrónico en Europa ha llevado a marcas de lujo a invertir significativamente en plataformas digitales y las tecnologías de personalización, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, un estudio de McKinsey & Company (2022) reveló que los clientes que experimentan una alta personalización están dispuestos a pagar un 20% más por productos de lujo.
- Automatización: Los avances en tecnologías de producción, como la impresión 3D, han mejorado la eficiencia y personalización en la fabricación de productos de lujo. LVMH ha integrado la impresión 3D para personalizar y producir componentes de alta precisión en sus relojes, optimizando así sus procesos de manufactura (LVMH, 2023).
- Inteligencia Artificial: La implementación de IA y el análisis de datos ha permitido optimizar las estrategias de las marcas de lujo, por ejemplo, Dior ha utilizado IA para mejorar la precisión en la predicción de tendencias y la gestión del inventario, lo que ha incrementado su eficiencia operativa (Dior, 2024).
- Redes Sociales: La presencia en línea y el marketing de *influencers* son vitales para conectar con los consumidores de lujo en Europa. Por ejemplo, Gucci ha potenciado significativamente su presencia digital, acumulando más de 55 millones de seguidores en

Instagram. A través de esta plataforma, Gucci implementa estrategias de marketing y *engagement*, como colaboraciones con *influencers* que incrementan la visibilidad de sus productos y promueven nuevas colecciones. Además, según un informe de Bain & Company (2023), alrededor del 80% de las interacciones de los consumidores de lujo en Europa ocurren a través de plataformas digitales, lo que demuestra la importancia creciente de estos canales para las marcas de lujo.

- **Innovaciones Logísticas:** Las innovaciones en logística y embalaje han optimizado la eficiencia en la entrega de productos de lujo. LVMH, por ejemplo, ha introducido embalajes sostenibles fabricados con materiales reciclados, reduciendo su huella de carbono en un 25% durante el último año. Además, ha implementado soluciones logísticas avanzadas, como el uso de inteligencia artificial para la gestión de inventarios y la optimización de rutas de entrega, lo cual ha reducido los tiempos de entrega en un 15% y los costos logísticos en un 10% (LVMH, 2023). Un estudio de McKinsey & Company (2023) revela que estas innovaciones son esenciales para mantener la competitividad en el mercado europeo de lujo, donde la eficiencia y la sostenibilidad son cada vez más valoradas por los consumidores.

LVMH ha aprovechado de manera efectiva las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para aumentar su eficiencia y fortalecer su conexión con los consumidores europeos. Por ejemplo, Louis Vuitton ha implementado un sistema de inteligencia artificial en sus tiendas para ofrecer recomendaciones de productos personalizadas, lo que ha mejorado la experiencia del cliente y aumentado las ventas en un 15% (Forbes, 2024). Asimismo, las innovaciones en realidad aumentada y virtual han permitido a los clientes experimentar productos de lujo de

manera interactiva antes de la compra, elevando el compromiso y la satisfacción del consumidor (LVMH, 2023).

Además, las mejoras en logística y embalaje han sido cruciales para LVMH. La implementación de drones y vehículos eléctricos para la entrega de productos ha reducido los tiempos de entrega en un 25% y ha disminuido las emisiones de CO2 en un 20%, el uso de embalajes inteligentes, equipados con sensores para monitorear las condiciones del producto durante el transporte, ha garantizado la calidad y frescura de los productos, alineándose con las expectativas de los consumidores europeos en cuanto a sostenibilidad y eficiencia (LVMH, 2023).

Ecológico:

- **Preocupaciones por Sostenibilidad:** Las crecientes preocupaciones de los consumidores europeos sobre la sostenibilidad han forzado a las marcas de lujo a adoptar prácticas más ecológicas, en 2024, el 68% de los consumidores de lujo en Europa identificaron la sostenibilidad como un criterio importante en sus decisiones de compra, según un estudio de Deloitte (2024) como respuesta, LVMH ha implementado diversas iniciativas verdes, como el uso de energía renovable en sus fábricas y la certificación de materiales sostenibles en sus productos. Además, la empresa ha lanzado el "LVMH Environmental Profit & Loss Account," una herramienta para medir y reducir su impacto ambiental a lo largo de su cadena de valor (LVMH, 2024).
- **Regulaciones Ambientales:** Las regulaciones europeas sobre el uso de materiales y procesos respetuosos con el medio ambiente han obligado a marcas a repensar sus

cadena de suministro. La UE ha aprobado leyes como la Taxonomía Verde para promover la sostenibilidad (Comisión Europea, 2021).

- **Objetivos de Reducción de Emisiones:** Las estrictas regulaciones de gestión de residuos en Europa han llevado a las marcas de lujo a adoptar prácticas más sostenibles. En 2024, la normativa europea exige que las empresas reduzcan los residuos no reciclables en un 20% (Comisión Europea, 2023). LVMH ha respondido a esta presión con iniciativas como el programa "LVMH Life" para optimizar el reciclaje y la reutilización de materiales en sus operaciones, este programa incluye la implementación de sistemas de reciclaje en todas sus instalaciones y la reducción de empaques de un solo uso, contribuyendo a una mayor eficiencia en el manejo de residuos (LVMH, 2024).
- **Cambio Climático:** Los efectos del cambio climático, como olas de calor y eventos meteorológicos extremos, han impactado la disponibilidad de insumos clave para las marcas de lujo. En 2023, Europa enfrentó una ola de calor prolongada que intensificó la sequía, afectando la producción de materias primas esenciales como el algodón y el lino. Según la FAO, la sequía severa en 2023 redujo las cosechas de algodón en Europa un 30% respecto al año anterior, esta disminución en la oferta ha llevado a aumentar los costos de estos materiales y ha obligado a las marcas de lujo a buscar fuentes alternativas o sostenibles para sus productos (FAO, 2023).
- **Conciencia Ambiental:** La creciente conciencia ambiental de los consumidores europeos ha llevado a marcas a comunicar de manera más transparente sus esfuerzos de sostenibilidad.

En Francia, la Ley Anti-Desperdicio para una Economía Circular, promulgada en 2020, ha establecido regulaciones más estrictas sobre el uso de plásticos de un solo uso, forzando a las marcas a adoptar materiales más sostenibles en sus empaques y productos, esta ley ha llevado a un incremento en el uso de materiales reciclados y biodegradables, un reciente estudio muestra que el 80% de las marcas de lujo en Francia han reducido su uso de plásticos en un 40% desde la implementación de la ley (Farbiarz, 2020).

En Italia, la Ley de Economía Circular de 2022 ha impuesto requisitos más rigurosos para la sostenibilidad en la cadena de suministro, presionando a las empresas a mejorar sus prácticas de producción y logística, dicha ley exige la adopción de procesos de producción más ecológicos y una mayor transparencia en la gestión de residuos, las empresas italianas, incluidas las marcas de lujo, deben informar sobre sus prácticas de sostenibilidad y los impactos ambientales de sus productos, en respuesta, muchas marcas de lujo en Italia han implementado medidas como la reducción de emisiones de carbono y la mejora en la trazabilidad de sus cadenas de suministro.

Legal:

- Protección de Datos: Las leyes de la UE sobre protección de datos y privacidad han obligado a marcas a implementar medidas para salvaguardar información de clientes. El Reglamento general de protección de datos (RGPD) ha impuesto multas millonarias a marcas por infracciones de datos, en 2023, las autoridades europeas de protección de datos impusieron multas significativas por incumplimiento del RGPD. Por ejemplo, la Comisión Nacional de Informática y Libertades (CNIL) en Francia multó a Google con 1,5 millones de euros por violaciones de privacidad relacionadas con la gestión de datos

de usuarios (CNIL, 2023). Además, la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) sancionó a una importante marca de lujo con una multa de 3 millones de euros por no cumplir con las normas de consentimiento y manejo de datos personales (AEPD, 2023).

- **Etiquetado y Publicidad:** Las regulaciones europeas sobre etiquetado y publicidad han requerido que las marcas adapten sus estrategias de marketing. La Unión Europea ha aprobado leyes para regular el etiquetado de productos, incluyendo la Directiva (UE) 2019/904 sobre la reducción del impacto de determinados plásticos en el medio ambiente, que establece requisitos específicos para el etiquetado de productos de plástico y fomenta la transparencia en la información al consumidor (Parlamento Europeo, 2019).
- **Derechos del Consumidor:** Las normas de la UE sobre derechos de los consumidores han impactado en las políticas de devoluciones y garantías de marcas. La Directiva de Derechos de los Consumidores establece un periodo mínimo de 14 días para devoluciones (Comisión Europea, 2021). LVMH ha implementado políticas de devolución que permiten a los clientes europeos devolver productos comprados en línea dentro de un plazo de 30 días, superando el requisito mínimo de 14 días y asegurando un alto nivel de satisfacción del cliente. Además, las marcas deben garantizar que sus políticas de garantía sean claras y accesibles, y que cualquier reclamación se gestione de manera eficiente para cumplir con los estándares europeos (EConsumer.gov, 2023).
- **Condiciones Laborales:** Las estrictas leyes laborales en Europa han forzado a las marcas a mejorar significativamente las condiciones de trabajo y los beneficios para sus empleados, en 2019, Francia promulgó una ley que exige a las empresas implementar

medidas para prevenir riesgos psicosociales, asegurando un entorno laboral más seguro y saludable (Gobierno de Francia, 2019).

- Regulaciones Ambientales: Las regulaciones ambientales cada vez más estrictas de la UE han presionado a marcas a invertir en tecnologías y procesos más respetuosos con el medio ambiente. La Ley de Clima Europeo establece objetivos vinculantes de reducción de emisiones (Comisión Europea, 2021).

El cumplimiento del RGPD de la UE ha obligado a LVMH a implementar medidas más estrictas para salvaguardar la información de sus clientes europeos, siendo fundamental para que el grupo pueda mantener la confianza y preferencia de los consumidores en la región.

Por su parte, el cumplimiento de regulaciones ambientales cada vez más exigentes, como la Ley de Clima Europeo, ha impulsado a LVMH a invertir en tecnologías y procesos más respetuosos con el medio ambiente. Esto le ha permitido al grupo preservar su reputación y licencia para operar en el mercado de lujo europeo (Comisión Europea, 2021).

Figura 3

Análisis PESTEL Macroentorno Europeo

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
P	E	S	T	E	L
Políticas Comerciales y Aranceles	Crecimiento Económico	Preferencia por Autenticidad	Comercio Electrónico	Preocupaciones por Sostenibilidad	Protección de Datos
Regulaciones y Normativas	Poder Adquisitivo	Turismo de Lujo	Automatización	Regulaciones Ambientales	Etiquetado y Publicidad
Estabilidad Política	Fortaleza del Euro	Tendencia a la Sostenibilidad	Inteligencia Artificial	Objetivos de Reducción de Emisiones	Derechos del Consumidor
Impacto de Eventos Geopolíticos	Recuperación Post-Pandemia	Cambios en Estilos de Vida	Redes Sociales	Cambio Climático	Condiciones Laborales
Políticas de Inversión Extranjera	Creciente Clase Media	Diversidad e Inclusión	Innovaciones Logísticas	Conciencia Ambiental	Regulaciones Ambientales

PESTEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO EUROPEO.

Nota. Elaboración propia

3.2.2. Asia

Político:

- Políticas Comerciales y Aranceles: China ha implementado políticas comerciales que han aumentado significativamente los aranceles sobre productos de lujo. En 2023, ciertos productos enfrentaron aranceles de hasta el 25%, lo que ha afectado el precio final para

los consumidores y ha obligado a las marcas a reconsiderar sus estrategias de precios (Bain & Company, 2023).

- Regulaciones y Normativas: Las regulaciones sobre publicidad y contenido en China son cada vez más estrictas, lo que obliga a las marcas de lujo a adaptar sus campañas a las sensibilidades culturales locales. En 2021, el gobierno chino implementó nuevas leyes de ciberseguridad que restringen la recolección de datos de consumidores extranjeros, impactando cómo las marcas recopilan y utilizan la información del cliente (WeNomad, 2022). Estas regulaciones han aumentado la responsabilidad de las marcas en cuanto a la protección de datos y han llevado a un enfoque más cauteloso en las estrategias de marketing.
- Estabilidad Política y Económica: La estabilidad política en China proporciona un entorno favorable para las inversiones a largo plazo. Sin embargo, las tensiones geopolíticas, como la guerra comercial con Estados Unidos, han llevado a una devaluación del yuan, afectando las proyecciones de crecimiento económico. En 2024, el yuan se ha depreciado un 9% frente al dólar, lo que ha generado incertidumbre en el mercado (Chen, 2024).
- Impacto de las Protestas en Hong Kong: Las protestas en Hong Kong han afectado negativamente las ventas de productos de lujo en la región. Desde 2019, las ventas han disminuido significativamente, con una caída del 30% en el tercer trimestre de 2019 debido a la incertidumbre política y social (Reuters, 2019). Aunque ha habido una leve recuperación, las ventas no han vuelto a los niveles anteriores.

- Políticas de Inversión Extranjera en India: India ha continuado liberalizando sus políticas de inversión extranjera, facilitando la entrada de marcas de lujo. En 2023, el gobierno indio permitió hasta un 100% de inversión extranjera directa en el sector del lujo, lo que ha permitido a LVMH y otras marcas expandir sus operaciones y aumentar su presencia en el mercado indio (White & Case, 2024).

Los factores políticos en Asia presentan tanto oportunidades como desafíos para LVMH. La estabilidad política en China y las políticas de inversión extranjera en India han sido favorables para la expansión del grupo. Sin embargo, los crecientes aranceles y regulaciones en China, junto con la inestabilidad política en Hong Kong, han impactado negativamente las ventas en la región.

Para adaptarse a este entorno cambiante, LVMH ha ajustado sus estrategias de marketing en Asia, en China, el grupo ha trabajado para alinear sus campañas publicitarias con las sensibilidades culturales locales, evitando contenido que pueda ser considerado ofensivo o inapropiado, además, LVMH ha aprovechado las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes como India, donde el gobierno ha liberalizado las políticas de inversión extranjera en el sector del lujo.

Económico:

- Crecimiento del mercado de bienes de lujo: A pesar de la incertidumbre económica, el mercado de bienes de lujo personales en Asia ha mostrado un crecimiento significativo. En 2022, el mercado global alcanzó un valor récord de €345 mil millones, con un

crecimiento del 9-11% en el primer trimestre de 2023. Se espera que el mercado alcance entre €530-570 mil millones para 2030 (Bain & Company, 2023)

- Gasto de los consumidores en China: La clase media china, que ha sido un motor clave para el crecimiento del lujo, enfrenta desafíos económicos como una desaceleración en el mercado inmobiliario y un aumento en la tasa de desempleo juvenil, que alcanzó el 21.3% en junio de 2023, estos factores han llevado a una mayor cautela en el consumo (Langer, 2023).
- Recuperación post-pandemia: Tras la reapertura de los mercados después de la pandemia de COVID-19, hubo un aumento significativo en las ventas de lujo debido al "*revenge spending*" o gasto venganza, en particular, los consumidores en China y Japón mostraron una fuerte demanda de bolsos de lujo (BurdaLuxury, 2023).
- Adaptación a las preferencias de las nuevas generaciones: Los consumidores más jóvenes, especialmente los *millennials* y la Generación Z, están dominando el mercado de lujo en Asia, estos grupos están impulsando un cambio hacia productos que combinan sostenibilidad y estilo, lo que se refleja en las colaboraciones y ediciones limitadas lanzadas por marcas de lujo (BurdaLuxury, 2023).
- Impacto de la digitalización: La presencia digital es crucial en el mercado asiático, especialmente en China, las marcas de lujo deben crear experiencias digitales auténticas y alineadas con las expectativas de los consumidores locales para mantenerse competitivas (Bain & Company, 2023).

El crecimiento económico sostenido, el alto poder adquisitivo de los consumidores y la fortaleza de las monedas locales han sido claves para el éxito del grupo en la región, la

recuperación post-pandemia en China, impulsada por medidas gubernamentales de estímulo económico, ha revitalizado las ventas de LVMH en el mercado chino. Además, el surgimiento de nuevos mercados emergentes como India y el Sudeste Asiático han brindado oportunidades adicionales de expansión para el grupo; sin embargo, los riesgos de una desaceleración económica en China, como la devaluación del yuan por las tensiones geopolíticas, podrían afectar la demanda de lujo a futuro, LVMH deberá monitorear de cerca la evolución macroeconómica en sus principales mercados asiáticos.

Social:

- Cambio Generacional y Conciencia Ambiental: La población de la Generación Z y los *Millennials* en China está cada vez más consciente del medio ambiente, impulsando el mercado de lujo de segunda mano, plataformas como Vestiaire Collective y The RealReal están ganando popularidad entre estos consumidores debido a su enfoque en la sostenibilidad y el consumo ético (BurdaLuxury, 2023).
- Influencias de Redes Sociales: Las redes sociales juegan un papel crucial en la conducta del consumidor en China, muchas personas investigan y buscan reseñas de productos a través de redes sociales y transmisiones en vivo, la asociación de marcas de lujo con plataformas de reventa y autenticación en vivo, como Douyin, ha fortalecido la confianza del consumidor y ha incrementado las ventas (BurdaLuxury, 2023).
- Rebote del Mercado de Lujo Post-Pandemia: En 2023, todas las categorías de productos de lujo en China experimentaron un rebote, con un crecimiento en moda, joyería y productos de cuero entre el 10% y el 20%, esta recuperación ha sido impulsada por un

aumento en el tráfico en centros comerciales y medidas de estímulo gubernamentales en Hainan, que incrementaron las ventas libres de impuestos en aproximadamente un 25% (Bain & Company, 2023).

- Preferencias de Consumo de los *Millennials* y Gen Z: Estos grupos etarios muestran una mayor preferencia por productos de lujo pre-amados y plataformas digitales que facilitan el acceso a artículos únicos y más ecológicos, la demanda de moda sostenible y las compras de segunda mano reflejan un cambio hacia un consumo más consciente (BurdaLuxury, 2023).
- Cultura del Prestigio y Aspiración: En muchos mercados asiáticos, el lujo se asocia más con un estatus actual y aspiracional, en lugar de una conexión nostálgica con la historia de las marcas. Esto ha llevado a un enfoque más en la relevancia contemporánea y la accesibilidad de las marcas de lujo (BurdaLuxury, 2023).

Los factores socioculturales en Asia han presentado tanto oportunidades como desafíos para LVMH. Por un lado, la fuerte preferencia de los consumidores chinos por marcas prestigiosas como símbolos de estatus ha impulsado las ventas de marcas como Louis Vuitton y Dior en el mercado chino, además, el auge del turismo de lujo, especialmente de visitantes chinos, ha beneficiado a las ventas de LVMH en destinos asiáticos como Japón y Corea del Sur (Bain & Company, 2023).

Las crecientes expectativas de sostenibilidad entre los consumidores más jóvenes también han obligado a LVMH a adaptar sus prácticas. Iniciativas como el programa de reciclaje de bolsas de Louis Vuitton y la campaña "Dior Stands With You" reflejan el compromiso del grupo

con la responsabilidad ambiental en Asia (LVMH, 2022). Asimismo, los cambios en los estilos de vida, como el crecimiento del comercio electrónico, han llevado a LVMH a invertir en plataformas digitales para conectar mejor con los consumidores asiáticos, marcas como Dior y Fendi han lanzado tiendas en Tmall, la principal plataforma de *e-commerce* de lujo en China.

Tecnológico:

- Avances en Tecnología de Autenticación: Las plataformas de reventa de lujo en Asia están invirtiendo en tecnologías avanzadas de autenticación para garantizar la calidad y originalidad de los productos, esto incluye servicios en vivo y plataformas digitales que permiten a los consumidores verificar la autenticidad antes de comprar (BurdaLuxury, 2023) los consumidores asiáticos están dispuestos a compartir más datos personales a cambio de experiencias más relevantes.
- Impacto de la Inteligencia Artificial: La IA generativa está emergiendo en la industria de la moda, facilitando desde la automatización hasta la mejora del trabajo creativo humano, las empresas de moda están explorando cómo esta tecnología puede aportar valor en términos de diseño y personalización, marcas como Louis Vuitton han creado experiencias inmersivas en plataformas como Roblox, permitiendo a los consumidores virtuales adquirir artículos exclusivos. (McKinsey & Company, 2023).
- Adopción de Plataformas Digitales: La proliferación de plataformas de comercio electrónico y de reventa, como Taobao's Idle Fish y Vestiaire Collective, ha revolucionado la accesibilidad y conveniencia para los consumidores de lujo en Asia,

estas plataformas permiten encontrar y adquirir artículos únicos con mayor facilidad (BurdaLuxury, 2023).

- Estrategias de Marketing Digital: Los líderes de opinión clave (KOLs) tienen una influencia significativa en las decisiones de compra, y las marcas están invirtiendo fuertemente en colaboraciones con estos influencers para aumentar su visibilidad. La colaboración de Dior con Yang Mi es un ejemplo de cómo estas asociaciones pueden generar un gran impacto en las ventas. Además, el live streaming se ha convertido en una herramienta esencial para las marcas de lujo en China, permitiendo a las marcas conectar con los consumidores en tiempo real y presentar nuevos productos de manera más inmersiva. (BurdaLuxury, 2023).
- Experiencias de Compra Omnicanal: Algunas plataformas están adoptando enfoques omnicanal, combinando la venta en línea con tiendas físicas para mejorar la experiencia del consumidor, esto ha demostrado ser efectivo en mercados como Hong Kong, donde los consumidores valoran la posibilidad de ver y sentir los productos antes de comprarlos (BurdaLuxury, 2023).

Los avances tecnológicos han sido fundamentales para que LVMH pueda adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores asiáticos. La digitalización, la automatización y las herramientas de análisis de datos han permitido al grupo mejorar su eficiencia, personalización y conexión con el mercado.

Por ejemplo, el lanzamiento de tiendas en plataformas de *e-commerce* como Tmall en China ha permitido a marcas de LVMH como Dior y Fendi llegar a un público más amplio y

ofrecer una experiencia de compra más conveniente. Además, el uso de IA y *big data* ha ayudado a optimizar las estrategias de marketing y predicción de tendencias del grupo en Asia.

Innovaciones en producción como la impresión 3D también han permitido a LVMH personalizar más sus productos y mejorar la eficiencia en fábricas asiáticas; mientras que las soluciones de logística verde han contribuido a reducir el impacto ambiental de sus envíos a la región (LVMH, 2022).

Ecológico:

- Contaminación por micro plásticos: La industria de la moda, incluido el lujo, enfrenta críticas por la liberación de micro plásticos en el medio ambiente, provenientes de la ropa sintética durante el lavado, afectando los ecosistemas acuáticos. En 2023, se han fortalecido iniciativas internacionales para mitigar estos efectos, promoviendo textiles sostenibles y soluciones de filtración en lavadoras, con proyectos piloto en países como Japón y Corea del Sur (Geneva Environment Network, 2023).
- Huella de carbono: Las marcas de lujo están bajo presión para reducir su huella de carbono. LVMH ha adoptado medidas significativas para mejorar la eficiencia energética y reducir las emisiones en su cadena de suministro. En 2023, la compañía logró una reducción del 30% en sus emisiones de CO2 en comparación con 2019, gracias a inversiones en energías renovables y optimización logística (BurdaLuxury, 2023).
- Desperdicio Textil: El exceso de producción y la moda rápida contribuyen al desperdicio textil. Las marcas de lujo están adoptando estrategias de economía circular, como la reutilización y el reciclaje de materiales, para minimizar este impacto, LVMH ha

implementado programas de recolección de textiles usados y ha colaborado con startups de reciclaje textil, como Weturn, para facilitar la reutilización de textiles no vendidos y otros materiales en países como China e India (Ecotextile, 2021).

- **Uso de materiales sostenibles:** La demanda de materiales sostenibles está en aumento. LVMH ha incrementado el uso de algodón orgánico y otras fibras sostenibles en sus productos. En 2023, el 75% del algodón utilizado por LVMH provenía de fuentes sostenibles, y la empresa ha establecido metas para alcanzar el 100% de uso de materiales sostenibles para 2025 (Guilbault & Cernansky, 2023).
- **Regulación ambiental:** Los gobiernos asiáticos están implementando regulaciones más estrictas sobre la sostenibilidad en la moda. China, por ejemplo, ha introducido políticas para reducir la contaminación industrial y fomentar el uso de energías renovables, afectando directamente las operaciones de las marcas de lujo en la región. En 2023, estas políticas incluyeron incentivos fiscales para empresas que adopten prácticas sostenibles (Geneva Environment Network, 2023).

Las preocupaciones de los consumidores, las regulaciones gubernamentales y los efectos del cambio climático han obligado a LVMH a adoptar prácticas más sostenibles en sus operaciones. LVMH ha respondido a estas presiones implementando iniciativas como el programa "LIFE 360", cuyo objetivo es reducir el impacto ambiental de todas sus marcas para 2030, campañas como "Dior Stands With You" reflejan el compromiso del grupo con la transparencia y la mitigación del cambio climático en Asia.

Además, el cumplimiento de nuevas regulaciones ambientales, como las leyes de etiquetado ecológico en China, ha llevado a LVMH a invertir en tecnologías y procesos más respetuosos con el medio ambiente, esto incluye soluciones de logística verde para reducir las emisiones de sus envíos. Estas medidas han sido fundamentales para que LVMH pueda mantener su reputación y preferencia entre consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente en la región. Las marcas que logren minimizar su impacto ambiental tendrán una ventaja competitiva en los mercados asiáticos

Legal

- **Regulaciones Comerciales:** Las políticas comerciales y los aranceles impactan de manera significativa a las marcas de lujo. Por ejemplo, la guerra comercial entre EE. UU. y China, que comenzó en 2018, ha resultado en aranceles adicionales de hasta el 25% sobre una amplia gama de productos de lujo, elevando los costos y alterando las estrategias de precios (Kent, 2023). En 2021, el valor de las exportaciones de productos de lujo de China se vio afectado en aproximadamente un 20% debido a estos aranceles (Statista, 2023).
- **Propiedad Intelectual:** La protección de la propiedad intelectual es vital para las marcas de lujo, en Asia, países como Japón y Corea del Sur han endurecido sus leyes contra la falsificación; Japón, por ejemplo, ha aumentado las sanciones por violaciones de propiedad intelectual a un máximo de 10 millones de yuanes (aproximadamente \$70,000 USD) y penas de hasta 10 años de prisión, Corea del Sur ha implementado una nueva ley

que permite la confiscación de bienes y multas de hasta 100 millones de yuanes (aproximadamente \$75,000 USD) para infractores (WIPO, 2023).

- Normativas Laborales: Las leyes laborales en Asia varían significativamente, en Vietnam y Camboya, los estándares laborales están bajo intenso escrutinio. En Vietnam, el salario mínimo es de aproximadamente \$150 USD mensuales, y las condiciones laborales en fábricas de textiles y confección han sido criticadas, lo que lleva a las marcas a revisar sus cadenas de suministro para asegurar el cumplimiento, Camboya ha visto un aumento del 20% en las multas por violaciones laborales en los últimos cinco años, obligando a las marcas de lujo a asegurar el cumplimiento para evitar sanciones (ILO, 2023).
- Sostenibilidad y Cumplimiento: La sostenibilidad está en el centro de la legislación en Asia. En China, la nueva ley de reducción de emisiones de carbono, implementada en 2022, requiere que las empresas reduzcan sus emisiones en un 30% para 2030 (China State Council, 2024). Las marcas de lujo deben adaptar sus operaciones para cumplir con estas regulaciones estrictas sobre residuos y emisiones.
- Regulaciones sobre Datos: La protección de datos personales está ganando relevancia. Singapur y Japón han adoptado leyes estrictas de privacidad de datos, como la Ley de Protección de Información Personal en Japón, que impone multas de hasta 100 millones de yones (aproximadamente \$700,000 USD) por violaciones y Singapur, con su Ley de Protección de Datos Personales, ha establecido multas de hasta SGD 1 millón (aproximadamente \$740,000 USD) para infractores (DLA Piper, 2023).

El entorno legal en Asia presenta desafíos complejos y oportunidades estratégicas para el Grupo LVMH. Las regulaciones comerciales, como los aranceles adicionales impuestos por la

guerra comercial entre EE. UU. y China, han incrementado los costos de importación y exportación, obligando a LVMH a ajustar sus estrategias de precios y a optimizar su cadena de suministro para mitigar estos efectos, la protección de la propiedad intelectual es otro aspecto crítico; las estrictas leyes en Japón y Corea del Sur han requerido que LVMH invierta en medidas avanzadas para combatir la falsificación y proteger sus marcas, ayudando a mantener su exclusividad y prestigio en estos mercados.

Las normativas laborales más estrictas en Asia, como el aumento de las multas en Camboya y las nuevas regulaciones en China e India, han impulsado a LVMH a mejorar las condiciones de trabajo en su cadena de suministro, fortaleciendo su responsabilidad social corporativa y evitando controversias que podrían dañar su imagen, estas mejoras también han sido vistas como una oportunidad para destacar el compromiso de LVMH con la ética y el bienestar de los trabajadores, lo que puede fortalecer su reputación entre los consumidores conscientes.

En términos de sostenibilidad, las estrictas leyes ambientales en China han llevado a LVMH a adoptar prácticas más sostenibles, como la reducción de emisiones de carbono y la gestión eficiente de residuos, esta adaptación no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también alinea a LVMH con las crecientes expectativas globales de sostenibilidad, mejorando su posicionamiento como líder en responsabilidad ambiental.

Las regulaciones sobre datos y ciberseguridad en Asia han impulsado a LVMH a invertir en tecnologías avanzadas para proteger la información de sus clientes, en respuesta a leyes que imponen multas significativas por violaciones de privacidad, inversiones en seguridad de datos

que no solo ayudan a cumplir con las leyes locales, sino que también fortalecen la confianza del cliente y protegen la integridad de la marca.

Figura 4

Análisis PESTEL Macroentorno Asiático

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
P	E	S	T	E	L
Políticas Comerciales y Aranceles	Crecimiento del mercado de bienes de lujo	Cambio Generacional y Conciencia Ambiental	Avances en Tecnología de Autenticación	Contaminación por microplásticos	Regulaciones comerciales
Regulaciones y Normativas	Gasto de los consumidores en China	Influencias de Redes Sociales	Impacto de la Inteligencia Artificial	Huella de carbono	Propiedad intelectual
Estabilidad Política y Económica	Recuperación post-pandemia	Rebote del Mercado de Lujo Post-Pandemia	Adopción de Plataformas Digitales	Desperdicio textil	Normativas laborales
Impacto de las Protestas en Hong Kong	Adaptación a las preferencias de las nuevas generaciones	Preferencias de Consumo de los Millennials y Gen Z	Estrategias de Marketing Digital	Uso de materiales sostenibles	Sostenibilidad y cumplimiento
Políticas de Inversión Extranjera en India	Impacto de la digitalización	Cultura del Prestigio y Aspiración	Experiencias de Compra Omnicanal	Regulación ambiental	Regulaciones sobre datos

PESTEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO ASIÁTICO.

Nota. Elaboración propia

3.2.3. América Latina

Político:

- Estabilidad Política: En los últimos años, la mayoría de los países latinoamericanos han experimentado un entorno político relativamente estable, lo que ha favorecido el crecimiento del sector del lujo. Por ejemplo, Colombia, a pesar de enfrentar desafíos políticos, ha mostrado una estabilidad creciente desde la firma del acuerdo de paz con las FARC en 2016. Según el Índice de Gobernanza Mundial 2023 del Banco Mundial, Colombia ha mejorado en términos de estabilidad política y control de la corrupción, lo que ha atraído inversiones en el sector del lujo (Banco Mundial, 2023).
- Acuerdos Comerciales: Los acuerdos de libre comercio han sido cruciales para el desarrollo del sector del lujo en América Latina, el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que reemplazó al NAFTA en 2020, ha facilitado el comercio de productos de lujo en la región. Este acuerdo ha beneficiado a marcas como Louis Vuitton y Dior, permitiéndoles expandir su presencia en México. Según la CEPAL, el comercio de bienes de lujo en México creció un 12% en 2022 debido a las condiciones favorables del T-MEC (CEPAL, 2022).
- Incentivos Gubernamentales: En varios países de la región, se han implementado políticas fiscales que incluyen exenciones arancelarias y créditos tributarios, por ejemplo, en México, el gobierno ha promovido la creación de zonas económicas especiales que ofrecen beneficios fiscales a las empresas que se establecen en áreas específicas. Según un informe de la CEPAL y Oxfam, se estima que estos incentivos podrían generar un

aumento del 50% en el gasto público en salud si se administraran de manera más eficiente, lo que subraya la importancia de una gestión adecuada de estos recursos (CEPAL & Oxfam, 2021). Además, se proyecta que el sector del lujo en América Latina podría crecer hasta un 30% si se fortalecen los tratados de libre comercio y se mejora el entorno regulatorio, lo que beneficiaría a marcas internacionales como LVMH (Stecchi, 2021).

- Regulaciones sobre Marcas de Lujo: Las regulaciones para proteger la autenticidad y la propiedad intelectual son fundamentales para el sector del lujo en América Latina. En Brasil, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) ha implementado medidas estrictas para combatir la falsificación y el contrabando, en 2022, Brasil reforzó su legislación contra la piratería, lo que permitió una reducción del 25% en el comercio de productos falsificados de lujo (INPI Brasil, 2022).
- Impacto de la Inestabilidad Política: Pese a la estabilidad, algunos países han enfrentado episodios de inestabilidad política que han afectado al sector del lujo. En Colombia, las protestas sociales de 2021, conocidas como el Paro Nacional, resultaron en una disminución del 8% en las ventas de marcas de lujo durante el segundo trimestre del año, la inestabilidad afectó temporalmente la confianza del consumidor y las operaciones comerciales en el país (The Economist, 2021).

En América Latina, la estabilidad política ha sido un factor clave para el crecimiento del sector del lujo, en Colombia, la estabilidad mejorada desde el acuerdo de paz ha permitido un entorno favorable para inversiones y según el Índice de Gobernanza Mundial 2023, la estabilidad

política en Colombia alcanzó una puntuación de 54, lo que ha favorecido la expansión de marcas de lujo en el país.

Sin embargo, episodios de inestabilidad, como las protestas de 2021 en Colombia, afectaron negativamente al sector del lujo, disminuyendo las ventas de productos de lujo en un 8% durante el segundo trimestre debido a interrupciones en la cadena de suministro y disminución de la confianza del consumidor, este impacto destaca la vulnerabilidad del sector a riesgos políticos y sociales.

Para contrarrestar estos riesgos, marcas como LVMH han implementado estrategias de gestión de crisis y adaptaciones operativas, asegurando así su capacidad para mantener la competitividad y aprovechar las oportunidades en la región.

Económico:

- Crecimiento Económico: El crecimiento económico sostenido en países como Brasil, México y Colombia ha impulsado la demanda de productos de lujo. En 2021, el PIB de Brasil creció un 4,6%, el de México un 5% y el de Colombia un 5,1% (Banco Mundial, 2022).
- Aumento del Poder Adquisitivo: La expansión de la clase media en Latinoamérica ha incrementado el poder adquisitivo de los consumidores, favoreciendo el crecimiento del sector del lujo. En 2022, el 40% más rico de los hogares en la región concentraba el 77,4% de la riqueza total (CEPAL, 2023).

- **Fortaleza de las Monedas Locales:** La relativa fortaleza de monedas como el peso mexicano y el real brasileño frente al dólar ha facilitado las importaciones de productos de lujo en la región. En 2022, el peso mexicano se apreció un 3,5% y el real brasileño un 4,2% frente al dólar (Goko-Petzer & Vizcaino, 2023).
- **Recuperación Post-Pandemia:** Tras la caída de las ventas de lujo durante la pandemia de COVID-19, la recuperación económica en Latinoamérica ha revitalizado el sector. En 2021, las ventas de lujo en la región crecieron un 28% respecto a 2019 (Bain & Company, 2022).
- **Crecimiento de Mercados Emergentes:** El surgimiento de nuevos mercados emergentes, como Colombia y Perú, ha abierto oportunidades adicionales para las marcas de lujo en Latinoamérica. En 2021, el gasto en lujo en estos países creció un 22% y un 19% respectivamente (Bain & Company, 2022).

Los factores económicos han sido muy favorables para el sector del lujo en Latinoamérica, el crecimiento sostenido del PIB, el aumento del poder adquisitivo de la clase media y la fortaleza de las monedas locales han sido claves para el éxito de las marcas en la región, la recuperación económica post-pandemia, impulsada por programas de estímulo gubernamentales, ha revitalizado el mercado de lujo en países como Brasil y México, beneficiando a empresas como LVMH. Además, el surgimiento de nuevos mercados emergentes, como Colombia y Perú, ha brindado oportunidades adicionales de expansión para el grupo.

LVMH ha fortalecido su presencia en canales digitales, lanzando tiendas en plataformas de *e-commerce* como Mercado Libre en México y Colombia, esto le ha permitido llegar a un

público más amplio y ofrecer una experiencia de compra más conveniente (LVMH, 2021).

Además, ha desarrollado colecciones exclusivas para mercados clave, como la línea "Dioriviera" inspirada en el estilo de vida latinoamericano (Dior, 2022). Estas iniciativas le han permitido consolidar su posición dominante en el mercado de lujo latinoamericano.

Social:

- **Preferencia por Marcas de Prestigio:** En América Latina, las marcas de lujo siguen siendo símbolos importantes de estatus y éxito social, un estudio de Bain & Company indica que el 65% de los compradores de lujo en la región pertenecen a las generaciones *millennials* y Z, que valoran las marcas de lujo por su exclusividad y prestigio (Bain & Company, 2022), esta tendencia se refleja en el creciente interés en marcas de lujo en países como México y Brasil, donde el mercado de lujo ha mostrado un crecimiento constante.
- **Turismo de Lujo:** El turismo de lujo ha sido un motor importante para el crecimiento del sector. En 2022, el turismo representó el 30% del gasto en lujo en Brasil, destacándose como uno de los principales destinos para turistas de alto poder adquisitivo, especialmente de Estados Unidos y Europa (Bain & Company, 2022), en Colombia, las ciudades de Bogotá y Medellín también han visto un aumento en el turismo de lujo, con un incremento del 25% en el gasto en productos de lujo por parte de turistas en 2023 (ProColombia, 2023).
- **Tendencia a la Sostenibilidad:** Los consumidores latinoamericanos, especialmente los jóvenes, están cada vez más enfocados en la sostenibilidad, LVMH tiene un proyecto de sostenibilidad en el Amazonas dirigido a proyectos de biodiversidad en Brasil, anunciado

en la COP28 en Dubái en 2023 (Deeny, 2023). Esto demuestra el enfoque de la compañía en la protección del Amazonas llevando a marcas de lujo a adoptar prácticas más ecológicas, por ejemplo, la marca francesa LVMH lanzó una campaña en 2023 en Brasil para promover su programa de sostenibilidad "LIFE 360", que busca reducir el impacto ambiental de sus operaciones (LVMH, 2023).

- Cambios en Estilos de Vida: El auge del comercio electrónico ha transformado los hábitos de compra en la región. En 2022, las ventas online representaron el 22% del mercado de lujo en América Latina, con un crecimiento notable en países como México y Colombia (Bain & Company, 2022). En Colombia, el comercio electrónico de lujo creció un 18% en 2023, impulsado por la mayor adopción de plataformas digitales y la demanda de experiencias de compra en línea exclusivas (Murillo, 2024).
- Diversidad e Inclusión: La aceptación de la diversidad y la inclusión está ganando relevancia en la región. En México, la campaña "Gucci Changemakers" promovió la inclusión y la diversidad cultural, reflejando un cambio en las expectativas de los consumidores hacia marcas que representan estos valores (Equilibrium, 2022). En Colombia, LVMH ha reforzado su compromiso con la diversidad y la inclusión, implementando estándares globales para combatir la discriminación. En 2023, la compañía anunció que el 42% de las posiciones clave estaban ocupadas por mujeres, un aumento significativo desde el 23% en 2007, lo que refleja un enfoque proactivo hacia la inclusión en el lugar de trabajo (LVMH, 2023).

En América Latina, la creciente preferencia por marcas de lujo, el impacto del turismo, la tendencia hacia la sostenibilidad, el aumento del comercio electrónico y la aceptación de la

diversidad están moldeando el mercado de lujo. Las marcas de lujo, como LVMH, han adaptado sus estrategias para alinearse con estas tendencias. En Colombia, la combinación de un aumento en el turismo de lujo y el crecimiento del comercio electrónico demuestra la importancia de estas tendencias para las marcas en la región. La adaptación a estas demandas sociales es crucial para mantener la competitividad y relevancia en el dinámico mercado latinoamericano.

Tecnológico:

- Comercio Electrónico: La rápida adopción del comercio electrónico en América Latina ha impulsado a las marcas de lujo a fortalecer su presencia digital y adoptar estrategias omnicanal. En 2023, las ventas online representaron el 24% del mercado de lujo en la región, un aumento significativo desde el 20% en 2021 (Bain & Company, 2022). Marcas como Fendi, parte del grupo LVMH, han lanzado tiendas virtuales en plataformas como Mercado Libre y Amazon para captar una mayor audiencia. La estrategia de Fendi incluye la integración de experiencias de compra personalizadas en línea para atraer a los consumidores latinoamericanos (LVMH, 2023).
- Automatización: LVMH está adoptando tecnologías avanzadas de automatización y digitalización en su cadena de suministro en América Latina. Un estudio indica que el 90% de los líderes empresariales en la región ven la automatización como un medio para mejorar la eficiencia de costos, y se espera que la adopción de estas tecnologías aumente significativamente en los próximos años (APD Colombia, 2023).
- Inteligencia Artificial: El uso de inteligencia artificial y análisis de datos es crucial para entender y predecir las preferencias de los consumidores en la región. Sephora, una

marca del grupo LVMH, ha implementado soluciones basadas en IA para mejorar la disponibilidad de productos y optimizar su cadena de suministro en América Latina. Este enfoque ha permitido a la marca aumentar la rotación de inventario y mejorar la satisfacción del cliente (RELEX Solutions, 2023).

- **Redes Sociales:** Las redes sociales y el marketing de influencers han demostrado ser esenciales para conectar con los consumidores de lujo en la región. Hublot, marca de relojes de lujo del grupo LVMH, ha utilizado Instagram para lanzar campañas exclusivas, como la serie "Hublot Loves Football", que ha alcanzado más de 5 millones de interacciones en la región (Hublot, 2023). Este enfoque ha sido efectivo para construir una comunidad leal y aumentar la visibilidad de la marca en mercados clave como México y Brasil.
- **Innovaciones Logísticas:** Las innovaciones en logística han facilitado la entrega eficiente y sostenible de productos de lujo. Loewe, una marca del grupo LVMH, ha implementado soluciones de logística verde en su cadena de suministro en América Latina, colaborando con DHL para utilizar vehículos eléctricos y optimizar las rutas de entrega. Estas medidas han reducido las emisiones de carbono en un 20% y mejorado la eficiencia en la distribución (DHL, 2023).

Las marcas de lujo del grupo LVMH están adoptando tecnologías avanzadas para mejorar su presencia y operaciones en América Latina. Fendi y Bulgari están liderando en comercio electrónico y producción automatizada, mientras que Sephora y Hublot utilizan IA y redes sociales para conectar con los consumidores. Las innovaciones logísticas de Loewe también destacan por su enfoque en la sostenibilidad. Estas estrategias tecnológicas han permitido a

LVMH fortalecer su posición en el dinámico mercado latinoamericano y responder eficazmente a las tendencias emergentes.

Ecológico:

- **Preocupaciones por Sostenibilidad:** La creciente conciencia ambiental entre los consumidores latinoamericanos está influyendo significativamente en el mercado de lujo. En 2023, un 52% de los consumidores de lujo en la región indicaron que la sostenibilidad es un factor clave en sus decisiones de compra (McKinsey, 2023). Esto ha llevado a las marcas de lujo a adaptar sus prácticas para satisfacer estas expectativas. Bulgari, por ejemplo, ha lanzado una colección de joyas recicladas, alineándose con la creciente demanda de productos sostenibles en países como México y Colombia (Bulgari, 2023).
- **Regulaciones Ambientales:** Las regulaciones ambientales están imponiendo nuevas exigencias a las marcas de lujo en América Latina. En 2022, Brasil implementó nuevas leyes sobre etiquetado de productos ecológicos que exigen a las empresas proporcionar información clara sobre la sostenibilidad de sus productos (Gobierno de Brasil, 2022). Esta normativa ha llevado a marcas como Loewe a ajustar sus procesos de producción y etiquetado para cumplir con los requisitos locales, garantizando que sus productos cumplan con los estándares ecológicos.
- **Objetivos de Reducción de Emisiones:** Los países latinoamericanos están estableciendo ambiciosos objetivos para reducir las emisiones de carbono. En respuesta, Hublot, una marca del grupo LVMH, ha implementado iniciativas de sostenibilidad para reducir su huella de carbono en la región. En 2023, Hublot se comprometió a reducir sus emisiones

en un 25% en comparación con 2020, mediante la adopción de procesos de producción más ecológicos y el uso de energías renovables en sus operaciones (Hublot, 2023).

- Efectos del Cambio Climático: Los efectos del cambio climático, como sequías e inundaciones, están afectando la disponibilidad de insumos clave. En 2022, la sequía en Brasil impactó la producción de algodón y cuero, insumos esenciales para marcas de lujo (FAO, 2022). Kenzo, marca de LVMH, ha tenido que ajustar sus cadenas de suministro y buscar proveedores alternativos para mitigar el impacto de estas condiciones climáticas adversas, asegurando una cadena de suministro más resiliente.
- Conciencia Ambiental: La creciente conciencia ambiental ha llevado a las marcas a comunicar sus esfuerzos de manera más transparente. Hermès ha intensificado su comunicación sobre sostenibilidad mediante la publicación de informes detallados que destacan sus iniciativas en la región, como el uso de materiales reciclados y prácticas de producción responsables (Hermès, 2023). Esta transparencia no solo responde a las expectativas de los consumidores, sino que también refuerza la reputación de la marca en el mercado.

El enfoque en la sostenibilidad y la respuesta a las regulaciones ambientales han tenido un impacto significativo en la operación y estrategia de LVMH en América Latina, la creciente preocupación por la sostenibilidad entre los consumidores ha incentivado a LVMH a adoptar prácticas más ecológicas, lo que no solo mejora su imagen de marca, sino que también fortalece su posición competitiva en la región.

Bulgari y Loewe, al adaptar sus procesos de producción para cumplir con las nuevas regulaciones en Brasil y responder a la demanda de productos sostenibles, han logrado diferenciarse en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente, estas marcas no solo cumplen con las expectativas de los consumidores, sino que también se benefician de una mayor lealtad y preferencia de los clientes, lo que puede traducirse en una mayor cuota de mercado.

Hublot ha aprovechado sus iniciativas de reducción de emisiones para alinear su imagen de marca con las preocupaciones ambientales de los consumidores, esta estrategia no solo reduce los costos operativos a largo plazo al mejorar la eficiencia y adoptar energías renovables, sino que también posiciona a Hublot como un líder en sostenibilidad dentro del sector de lujo, lo que puede abrir nuevas oportunidades de mercado.

Por otro lado, Kenzo ha demostrado adaptabilidad frente a los desafíos del cambio climático al ajustar sus cadenas de suministro y buscar alternativas sostenibles. Esta resiliencia no solo ayuda a mitigar los impactos negativos de eventos climáticos adversos, sino que también fortalece la cadena de suministro global del grupo, asegurando la continuidad del negocio en un entorno incierto.

Legal:

- Protección de Datos: Las estrictas leyes de ciberseguridad y protección de datos en países como Brasil han obligado a las marcas de lujo a implementar medidas más rigurosas para salvaguardar la información de los clientes. La Ley General de Protección de Datos de Brasil (LGPD), en vigor desde agosto de 2020, establece sanciones de hasta el 2% de los

ingresos por infracciones, lo que ha llevado a marcas como LVMH a fortalecer sus políticas de privacidad y seguridad de datos (Cuatrecasas, 2022).

- Etiquetado y Publicidad: Las regulaciones sobre etiquetado y publicidad de productos de lujo en Colombia han requerido que las marcas adapten significativamente sus estrategias de marketing. En 2022, Colombia implementó nuevas leyes sobre etiquetado de productos ecológicos que obligan a las marcas a comunicar de manera clara y veraz sus atributos ambientales (Gobierno de Colombia, 2022).
- Derechos del Consumidor: Las normas sobre derechos de los consumidores en Colombia han impactado en las políticas de devoluciones y garantías de las marcas de lujo. En 2021, Colombia actualizó su Ley 1480 de 2011, estableciendo un periodo mínimo de 15 días para devoluciones sin necesidad de justificación (Colombia Justicia, 2021).
- Condiciones Laborales: Las leyes laborales en países como Brasil e México han obligado a las marcas de lujo a mejorar las condiciones de trabajo y beneficios para sus empleados. En 2021, México aprobó reformas a la Ley Federal del Trabajo para prohibir la discriminación y acoso laboral (Gobierno de México, 2021).
- Regulaciones Ambientales: Las crecientes regulaciones ambientales en Latinoamérica, como las leyes de etiquetado ecológico en Brasil, han presionado a las marcas de lujo a invertir en tecnologías y procesos más respetuosos con el medio ambiente. En 2022, Chile aprobó la Ley Marco de Cambio Climático, estableciendo objetivos vinculantes de reducción de emisiones (Gobierno de Chile, 2022).

El grupo ha sabido aprovechar este entorno normativo como una oportunidad para diferenciarse y fortalecer su reputación, por ejemplo, el cumplimiento de las estrictas leyes de

protección de datos en Brasil ha llevado a LVMH a reforzar sus protocolos de seguridad y transparencia en el tratamiento de información personal (ANPD, 2022), esto no solo evita sanciones, sino que genera confianza entre los consumidores, quienes valoran cada vez más la privacidad de sus datos.

Asimismo, la adaptación a las regulaciones sobre etiquetado y publicidad ha impulsado a LVMH a comunicar de manera más clara y veraz los atributos de sostenibilidad de sus marcas en Colombia (Gobierno de Colombia, 2022). Iniciativas como el uso de materiales reciclados y la economía circular en marcas como Kenzo y Givenchy han sido claves para cumplir con estas normas y conectar emocionalmente con consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

En el ámbito laboral, el cumplimiento de leyes que promueven la inclusión y el bienestar de los empleados ha llevado a LVMH a reforzar sus programas de capacitación y desarrollo en la región, esto no solo asegura ambientes laborales seguros y motivadores, sino que también fortalece la reputación del grupo como empleador de elección.

El marco legal en Latinoamérica ha representado un desafío y una oportunidad para LVMH; lejos de ser una carga, el cumplimiento normativo ha permitido al grupo fortalecer su reputación, conectar emocionalmente con los consumidores y posicionarse como un referente en sostenibilidad y responsabilidad corporativa en el sector del lujo de la región.

Figura 4

Análisis PESTEL Macroentorno Latinoamericano

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
P	E	S	T	E	L
Estabilidad Política	Crecimiento Económico	Preferencia por Marcas de Prestigio	Comercio Electrónico	Preocupaciones por Sostenibilidad	Protección de Datos
Acuerdos Comerciales	Aumento del Poder Adquisitivo	Turismo de Lujo	Automatización	Regulaciones Ambientales	Etiquetado y Publicidad
Incentivos Gubernamentales	Fortaleza de las Monedas Locales	Tendencia a la Sostenibilidad	Inteligencia Artificial	Objetivos de Reducción de Emisiones	Derechos del Consumidor
Regulaciones sobre Marcas de Lujo	Recuperación Post-Pandemia	Cambios en Estilos de Vida	Redes Sociales	Efectos del Cambio Climático	Condiciones Laborales
Impacto de la Inestabilidad Política	Crecimiento de Mercados Emergentes	Diversidad e Inclusión	Innovaciones Logísticas	Conciencia Ambiental	Regulaciones Ambientales

PESTEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO LATINOAMERICANO.

Nota. Elaboración propia

3.3. Diamante de Porter

Es un modelo desarrollado por Michael E. Porter en su libro *"The Competitive Advantage of Nations"* (1990), que se utiliza para analizar y entender la ventaja competitiva de las naciones o regiones en industrias específicas. Este modelo se compone de cuatro determinantes principales: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos elementos

interactúan para crear el entorno en el que las empresas pueden alcanzar y mantener una ventaja competitiva internacional.

Para el análisis del caso del grupo LVMH, el Diamante de Porter proporciona un marco útil para evaluar cómo las diferentes condiciones en Europa, Asia y América Latina impactan en el desempeño y estrategia de la empresa. En Europa, se analizará el posicionamiento de LVMH, destacando su fuerte presencia histórica y arraigo cultural en la región. En Asia, el enfoque estará en la innovación, dado el rápido crecimiento y la adopción de nuevas tecnologías en mercados clave como China y Japón. Por último, en América Latina, se explorarán las oportunidades emergentes, considerando el potencial de crecimiento en mercados menos saturados y en desarrollo.

3.3.1. Europa

Condiciones de los Factores:

El sector del lujo en Europa se caracteriza por una mano de obra altamente calificada y una infraestructura de producción sofisticada, por ejemplo, Italia y Francia cuentan con una larga tradición artesanal y de *savoir-faire* en la fabricación de productos de lujo. En 2022, el sector de la moda y el lujo empleó a más de 1,5 millones de personas en la UE (Eurostat, 2022), LVMH mantiene estrechos vínculos con talleres y proveedores tradicionales en Europa, como los curtidores de cuero en Italia, reconociendo que este país es el mayor exportador de cuero de alta calidad en el mundo (World Bank, 2021) y los tejedores de seda en Francia, asegurando el abastecimiento de insumos de alta calidad (LVMH, 2022). Esto le permite al grupo ejercer un

mayor control sobre la cadena de suministro y ofrecer productos con un alto nivel de artesanía y exclusividad.

Además, la fuerte presencia de importantes centros de innovación y diseño, como París y Milán, que son epicentros mundiales de la moda y el lujo (McKinsey & Company, 2023) contribuye a la disponibilidad de talento calificado para el sector, junto con esto. Europa cuenta con una infraestructura de transporte y logística avanzada, facilitando la distribución eficiente de productos de lujo. En 2021, los países europeos se ubicaron entre los primeros lugares en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (Banco Mundial, 2021), ofreciendo un panorama favorable para la expansión de marcas, agregando que, Las empresas de lujo en Europa tienen acceso a un robusto sistema financiero que les permite obtener financiamiento para expandir sus operaciones; LVMH, por ejemplo, reportó ingresos de 79,2 mil millones de Euros en 2022, mostrando su capacidad para atraer inversiones significativas (LVMH, 2023).

Condiciones de la Demanda:

Demanda sofisticada: Los consumidores europeos demandan productos de alta calidad y están bien informados, son exigentes y están dispuestos a pagar precios premium por la calidad, autenticidad y prestigio de las marcas líderes como LVMH, según un estudio de Bain & Company (2023), el 75% de los consumidores de lujo en Europa valoran la artesanía y la historia detrás de los productos. Además, gracias al aumento de las redes y comercio electrónico, los consumidores prefieren marcas con experiencia omnicanal, con ventas de lujo en línea aumentando un 27% en 2022 (Statista, 2023), exigiéndole a las marcas traer esa historia y tradición a nuevas plataformas y la creación de nuevas experiencias.

Asimismo, la creciente tendencia hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social entre los consumidores europeos ha generado una demanda por marcas de lujo más éticas y respetuosas con el medio ambiente, en 2023, el 60% de los compradores de lujo europeos indicaron que prefieren marcas que adopten prácticas sostenibles (McKinsey & Company, 2023), esto ha impulsado a LVMH a implementar iniciativas de sostenibilidad en sus marcas, como el programa "LIFE 360" que incluye el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos de producción más ecológicos. (LVMH, 2022), optando por dirigirse a las nuevas generaciones representando los valores que estos traen consigo, la Generación Z y los *Millennials* están emergiendo como segmentos clave del mercado de lujo en Europa, se espera que estos grupos representen el 50% del mercado global de lujo para 2025 (Deloitte, 2022), además se toma en cuenta que Europa sigue siendo un destino principal para el turismo de lujo, con ciudades como París y Milán atrayendo a millones de turistas cada año. En 2022, Francia recibió más de 90 millones de turistas internacionales, muchos de los cuales compran productos de lujo (OECD, 2022).

Industrias Relacionadas y de Soporte:

Europa se beneficia de la presencia de una amplia red de proveedores, distribuidores y servicios de apoyo especializados, esto incluye desde talleres artesanales y curtiembres hasta agencias de marketing y logística especializada; la proximidad a otras empresas de moda y lujo en Europa fomenta la colaboración y la innovación, la Semana de la Moda en París es un claro ejemplo de cómo las empresas de lujo se benefician de este ecosistema (Business of Fashion, 2023), además, la industria tecnológica en Europa apoya a las marcas de lujo con soluciones avanzadas en *e-commerce* y marketing digital. En 2023, el mercado europeo de tecnología de

lujo alcanzó los 5 mil millones de euros (Statista, 2023), esto sin contar que Europa cuenta con una red consolidada de tiendas minoristas de lujo, boutiques y grandes almacenes que ofrecen canales de venta privilegiados para las marcas de lujo, LVMH opera una amplia red de puntos de venta minoristas en toda Europa, incluidas tiendas insignia y boutiques multimarca.

Además, el grupo ha establecido alianzas estratégicas con proveedores clave para asegurar el suministro de materias primas exclusivas, siguiendo su estrategia de integración vertical en algunas de sus operaciones de producción, como la fabricación de relojes y joyería, le permite tener un mayor control sobre la calidad y la innovación (LVMH, 2022), y por medio de la participación en diferentes eventos como Baselworld en Suiza y la Feria de Relojes y Joyería de Vicenza los cuales son cruciales para la industria, se ha proporcionado plataformas para la exhibición y venta de productos de lujo (Forbes, 2023).

Estrategia, Estructura y Rivalidad:

Altamente competitivo: con la presencia de grandes grupos como LVMH, Kering y Richemont, LVMH se ha consolidado como el líder indiscutible, con una cuota de mercado del 22% en 2021 (Bain & Company, 2022), además, las empresas de lujo en Europa invierten significativamente en innovación, en 2022, LVMH destinó más de €1.5 mil millones a investigación y desarrollo (LVMH, 2023).

La estrategia del grupo se basa en el fortalecimiento de su posicionamiento de marca, la diversificación de su cartera de negocios y la expansión geográfica, contando con más de 75 marcas en categorías como moda, perfumes y bebidas, el grupo ha reforzado el carácter artesanal

y la identidad cultural francesa de marcas como Louis Vuitton y Dior, lo que les ha permitido mantener su atractivo entre los consumidores europeos (LVMH, 2024).

Además, LVMH ha ampliado su presencia en segmentos emergentes como la cosmética y la joyería, reduciendo su dependencia del negocio de marroquinería (Bain & Company, 2022), esto les ha brindado mayor resiliencia frente a los cambios en las preferencias de los consumidores, a través de un modelo descentralizado permite a cada marca una autonomía, tomado en cuenta diferentes estrategias centradas en el cliente las cuales son esenciales, LVMH ha lanzado varias iniciativas para mejorar la experiencia del cliente, como su programa de personalización de productos y servicios exclusivos.

El análisis del sector del lujo en Europa revela un entorno altamente favorable para LVMH, la fortaleza de sus marcas, su integración vertical, su enfoque en la sostenibilidad y su estrategia de diversificación le han permitido consolidar su posición dominante en la región.

3.3.2. Asia

Condiciones de los Factores:

Asia se ha consolidado como un centro de producción y artesanía de lujo de clase mundial. Países como China y Japón cuentan con una larga tradición en la fabricación de seda, cerámica y joyería de alta calidad, según un informe de McKinsey (2022), el 70% de los productos de lujo a nivel global se fabrican en Asia, además, cuenta con una gran cantidad de talento en tecnología y manufactura de alta calidad, Japón y Corea del Sur son líderes mundiales

en infraestructura tecnológica, con una rápida adopción de tecnologías 5G que facilitan el comercio electrónico y las experiencias digitales de lujo (GSMA, 2023)

LVMH ha aprovechado esta fortaleza en la región, manteniendo estrechos vínculos con proveedores tradicionales en China y Japón, por ejemplo, el grupo utiliza seda de Hangzhou y porcelana de Jingdezhen en algunas de sus colecciones de Dior y Fendi (LVMH, 2022), de igual forma, Asia también ofrece recursos naturales de alta calidad, como las perlas japonesas y las gemas de Sri Lanka, que son esenciales para la industria de la joyería de lujo (GIA, 2023), convirtiendo a China, Japón y Corea del Sur en centros importantes de investigación y desarrollo, en 2022, China invirtió el 2.4% de su PIB en I+D, posicionándose como el segundo país en gasto en I+D a nivel mundial (OECD, 2022).

Además, Asia cuenta con un gran número de instituciones educativas especializadas en diseño y gestión de marcas de lujo, como la Bunka Fashion Graduate University en Japón y la Tsinghua University en China (European Commission, 2023). Esto asegura la disponibilidad de talento calificado para el sector.

Condiciones de la Demanda:

Altamente Exigentes: están dispuestos a pagar precios premium por productos de lujo, especialmente en China y Japón, Según Bain & Company (2022), el 60% de los compradores de lujo en Asia consideran la calidad y la exclusividad como los principales factores de compra, LVMH ha implementado tecnologías de autenticación, como *blockchain*, para asegurar a los consumidores la autenticidad de sus productos, sin embargo el mercado asiático ha mostrado un

mayor interés en experiencias de lujo, como viajes exclusivos, eventos VIP y tratamientos personalizados, un informe de McKinsey & Company en 2023 indicó que el 40% del gasto en lujo en Asia proviene de experiencias de lujo, en lugar de productos (McKinsey & Company, 2023).

Siendo hábiles en la adopción de nuevas tecnologías, se ha impulsado la demanda de experiencias digitales innovadoras, en 2023, más del 70% de las compras de lujo en China se realizaron en línea (Statista, 2023), la adopción de plataformas de comercio electrónico en Asia ha crecido exponencialmente, se proyectó que las ventas de comercio electrónico en China alcanzarían los \$3.3 billones, representando más del 50% del mercado global de comercio electrónico (eMarketer, 2023), además, existe una fuerte preferencia por productos personalizados y exclusivos, en Japón, el 50% de los consumidores de lujo buscan productos personalizados (Bain & Company, 2023), LVMH ha fortalecido su presencia en plataformas de comercio electrónico populares como Tmall y JD.com en China, ofreciendo una amplia gama de productos y experiencias digitales personalizadas para captar a los consumidores en línea.

Además, el turismo de compras es una tendencia creciente en Asia, especialmente en destinos como Singapur, Hong Kong y Tokio, que atraen a turistas de lujo de todo el mundo. Singapur reportó que los turistas internacionales gastaron más de \$27 mil millones en compras en 2023, con una parte significativa en productos de lujo (Singapore Tourism Board, 2023), retando a los productores a cambiar sus métodos y cadenas de suministro para satisfacer la demanda y a su vez proteger la región.

Industrias Relacionadas y de Soporte:

Industria tecnológica avanzada: Se beneficia de una amplia red de proveedores, distribuidores y servicios especializados. por ejemplo, China cuenta con un ecosistema de talleres artesanales, curtiembres y fábricas de alta tecnología que abastecen a las principales marcas de lujo (Jing Daily, 2022) y las avanzadas redes de distribución en Asia, especialmente en China, permiten una rápida entrega de productos de lujo, Alibaba y JD.com son líderes en la distribución de productos de lujo en la región (Retail in Asia, 2023).

La proximidad a las industrias tecnológicas en Japón y Corea del Sur facilita la innovación en el sector de lujo, LVMH ha colaborado con Samsung para desarrollar tecnologías avanzadas de venta al por menor (Business of Fashion, 2023), contando con instituciones educativas de renombre mundial que ofrecen programas en tecnología y diseño, como la Universidad de Tsinghua en China y la Universidad de Tokio en Japón (QS World University Rankings, 2023) facilitan la expansión y el financiamiento de las empresas de lujo, además, eventos como el *Shanghai Fashion Week* y el *Tokyo Fashion Week* son cruciales para la industria, proporcionando plataformas para la exhibición y venta de productos de lujo (Forbes, 2023).

Estrategia, Estructura y Rivalidad:

Altamente competitivo: Empresas de lujo en Asia están invirtiendo en tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones, siendo así, Richemont y Alibaba Group se asociaron en 2020 para lanzar una plataforma de lujo en China, utilizando tecnología de inteligencia artificial y análisis de *big data* para personalizar la experiencia de compra (Financial Times, 2020), además, se han adoptado estrategias de

expansión agresivas para capturar el creciente mercado de lujo, Kering Group, propietario de Gucci y Saint Laurent, ha abierto múltiples tiendas en ciudades de segundo y tercer nivel en China, apuntando a una base de consumidores más amplia (Som et al, 2022), LVMH, Kering, y Richemont compiten por la cuota de mercado. En 2023, la cuota de mercado de LVMH en el sector de lujo en China fue del 23%, mientras que Kering tuvo un 19% y Richemont un 15% (MarketLine, 2023).

La estrategia de LVMH en Asia se basa en la innovación y la adaptación a las preferencias locales y como ejemplo de estructura descentralizada de la ideología LVMH es Prada, que ha reestructurado su equipo de gestión en Asia para tomar decisiones más rápida y adaptable a las demandas del mercado local. Para ello, la empresa nombró a ejecutivos locales con un profundo conocimiento del mercado asiático, lo que les permite adaptar las estrategias de marketing y ventas a preferencias locales. (Business of Fashion, 2023).

3.3.3. América Latina

Condiciones de los Factores:

Latinoamérica cuenta con una mano de obra calificada y una infraestructura de producción en desarrollo para el sector del lujo, países como México y Brasil han invertido en la formación de diseñadores y artesanos especializados, por ejemplo, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en México ofrece programas de diseño de moda y gestión de marcas de lujo, que han formado a varios profesionales que hoy trabajan en marcas de lujo locales e internacionales (ITESM, 2022), la disponibilidad de mano de obra calificada y relativamente más económica en países como México y Colombia ofrece una ventaja

competitiva para la producción local de artículos de lujo (Deloitte, 2024), además, la adopción creciente de tecnologías digitales y *e-commerce* en la región ha permitido a las marcas de lujo llegar a una base de consumidores más amplia y diversa, el crecimiento del *e-commerce* en Brasil alcanzó un 27% en 2023, impulsando las ventas de productos de lujo en línea (eMarketer, 2023).

Por otra parte, se destacan los abundantes recursos naturales, siendo productores de materiales de alta calidad, países como Brasil y Argentina son conocidos por sus cueros de alta calidad (JLL, 2022), el algodón peruano y cuero argentino, facilita la producción local de estos productos (Fashion Network, 2023) y Colombia es un importante exportador de esmeraldas (UNCTAD, 2021). LVMH ha establecido alianzas estratégicas con proveedores locales, como la curtiembre colombiana Evergreen, para asegurar el suministro de estos insumos clave (LVMH, 2022).

Condiciones de la Demanda:

La expansión de la clase media y el aumento de la riqueza en América Latina, está impulsando la demanda de bienes de lujo, según un estudio de Euromonitor (2023) se espera que la población de ingresos altos en la región crezca un 20% para 2025, en países como México, Chile y Perú está en aumento, con un crecimiento anual de ventas del 10% en 2022 en estos mercados (Bain & Company, 2023), Colombia se ha destacado en este sentido, según un informe de Raddar (2022), el consumo de lujo en el país creció un 35% en 2021, impulsado por la recuperación económica y el aumento del poder adquisitivo de la clase media, por otra parte, el

turismo de lujo también está en auge, con destinos como México y Brasil atrayendo a consumidores de alto poder adquisitivo que buscan experiencias exclusivas (WTTC, 2023).

Los consumidores latinoamericanos están mostrando una preferencia creciente por marcas de lujo que ofrecen productos exclusivos y personalizados, este cambio de comportamiento está siendo aprovechado por marcas que ofrecen ediciones limitadas y servicios de personalización (McKinsey, 2023), la rica herencia cultural y la vibrante escena de la moda de América Latina están influenciando las tendencias del lujo y las preferencias de los consumidores, LVMH está incorporando elementos de diseño local y colaborando con artistas y diseñadores latinoamericanos para crear productos únicos que resuenen con la cultura de la región, además de utilizar diferentes campañas de marketing digital dirigidas a *millennials* y Gen Z en América Latina, utilizando *influencers* y plataformas de redes sociales para conectar con estos consumidores y generar interés en sus marcas de lujo.

Industrias Relacionadas y de Soporte:

Latinoamérica cuenta con un ecosistema en desarrollo de proveedores, distribuidores y servicios especializados para el sector del lujo, en México, la industria textil y de confección ha crecido para abastecer a marcas como Louis Vuitton y Dior (ProMéxico, 2021), en Colombia, se ha fortalecido el sector de logística y distribución para el lujo. Empresas como DHL han implementado soluciones de logística verde en el país, reduciendo el impacto ambiental de los envíos de marcas como Gucci y Saint Laurent (DHL, 2022), además, el sector textil y de la moda en América Latina apoya significativamente la industria del lujo, con diseñadores locales ganando reconocimiento internacional y colaboraciones con marcas globales (Vogue Business,

2023), LVMH ha colaborado con la diseñadora mexicana Gabriela Hearst para crear una colección de bolsos de lujo inspirados en el patrimonio cultural de México, combinando artesanía local con diseños de alta gama (LVMH, 2023) y la colaboración entre marcas de lujo y hoteles de lujo en la región ha llevado a la creación de experiencias exclusivas que combinan moda, arte y gastronomía, aumentando la visibilidad y el atractivo de estas marcas (Luxury Society, 2023).

Además, la región ha experimentado un auge en la creación de agencias de marketing y publicidad enfocadas en el lujo, empresas como Draftline, con sede en Brasil, han trabajado con LVMH para desarrollar campañas digitales adaptadas al mercado latinoamericano (Draftline, 2022).

Estrategia, Estructura y Rivalidad:

En el sector de lujo en América Latina, la competencia es feroz y las marcas deben desarrollar estrategias de diferenciación y adaptabilidad para destacarse. Las marcas de lujo enfrentan una alta rivalidad debido a la creciente demanda de productos exclusivos y de alta calidad, lo que exige que adapten sus estrategias a las preferencias locales y las condiciones del mercado. En este contexto, Bulgari ha implementado una estrategia de diferenciación en Brasil al lanzar colecciones que celebran la rica herencia cultural del país, como la línea "Bulgari Heritage", atrayendo a consumidores locales que valoran la conexión cultural junto con el lujo (Bulgari, 2023). Además, la estructura organizativa flexible de Loewe ha permitido a la marca adaptarse a las dinámicas del mercado mexicano abriendo boutiques en ciudades emergentes

como Querétaro y Monterrey, así como optimizando su plataforma de e-commerce para captar un público en crecimiento fuera de las principales urbes (Loewe, 2023).

La rivalidad en el mercado se intensifica con competidores como Rolex y Patek Philippe, lo que lleva a Hublot a destacar mediante la creación de ediciones limitadas y colaboraciones con artistas locales en América Latina, como la colección "Hublot Art of Fusion" con el artista colombiano Leandro Erlich (Hublot, 2023). La capacidad de las marcas para innovar y adaptar sus productos y estrategias a las tendencias locales es crucial para mantenerse competitivas.

3.4. Fuerzas competitivas de Porter

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter son una herramienta de análisis desarrollada por Michael E. Porter en 1979, destinada a evaluar la estructura de una industria y su entorno competitivo. Estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Este modelo permite a las empresas identificar las fuentes de competencia en su industria y formular estrategias para mejorar su posición en el mercado.

En este enfoque, se analizará una marca destacada de LVMH en cada continente, proporcionando datos concretos sobre su estrategia de mercadeo en áreas críticas como innovación de producto, canales de venta, fijación de precios, relaciones públicas, y estrategias de diferenciación y adaptación, permitiendo una evaluación detallada de cómo cada marca enfrenta las fuerzas competitivas y cómo se posiciona para obtener una ventaja competitiva en su mercado local.

3.4.1. Europa

Louis Vuitton (LV), una de las marcas más emblemáticas del grupo LVMH, la cual ha consolidado su posición como líder en el mercado del lujo europeo, con una historia rica y un legado de excelencia en la artesanía, LV se destaca no solo por su herencia sino también por su capacidad de innovar y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. En 2023, Louis Vuitton generó ingresos de €21.5 mil millones, representando un crecimiento del 12% en comparación con el año anterior (LVMH Annual Report, 2023), este éxito se atribuye a su enfoque en la innovación de productos, la expansión de canales de venta y la implementación de estrategias de marketing digital y relaciones públicas efectivas.

Rivalidad entre Competidores:

Louis Vuitton enfrenta una intensa competencia en el mercado europeo del lujo, compitiendo con marcas como Gucci, Chanel y Hermès. La competencia se basa en la innovación de productos y la exclusividad. En 2023, LV lanzó la colección "LV Horizon", que incluye innovadores bolsos y accesorios tecnológicos, destacando la mezcla de tradición y modernidad, este lanzamiento aumentó las ventas en un 15% en el primer trimestre del año (LVMH Annual Report, 2023).

Poder de Negociación de los Proveedores:

LV trabaja con proveedores exclusivos que garantizan la calidad y la exclusividad de sus productos, la integración vertical en su cadena de suministro, incluyendo sus propios talleres en Francia, asegura un control estricto de calidad y reduce la dependencia de proveedores externos.

En 2023, LV inauguró un nuevo taller en Beaulieu-sur-Layon, aumentando su capacidad de producción artesanal en un 20% (LVMH Press Release, 2023).

Poder de Negociación de los Compradores:

Los compradores de lujo tienen un poder significativo debido a la alta competencia y la disponibilidad de opciones. Louis Vuitton mantiene una ventaja competitiva ofreciendo una experiencia de compra única, tanto en tiendas físicas como online, las tiendas insignia en París y Milán ofrecen servicios personalizados y experiencias exclusivas, mientras que la plataforma digital de LV ha mejorado la experiencia del cliente con tecnología AR para la prueba virtual de productos (TechCrunch, 2023).

Amenaza de Nuevos Entrantes:

La barrera de entrada en el mercado de lujo europeo es alta debido a los costos de establecimiento de marca y la lealtad del cliente hacia marcas tradicionales, Louis Vuitton mantiene su liderazgo a través de fuertes campañas de relaciones públicas y una presencia destacada en eventos de moda, como la Semana de la Moda de París, donde colabora con diseñadores emergentes y celebridades de alto perfil como Emma Stone y BTS, lo que ha fortalecido su presencia global y ha creado un fuerte reconocimiento de marca (Vogue Business, 2023).

Amenaza de Productos Sustitutos:

En el sector del lujo, los productos sustitutos pueden incluir marcas premium y de moda rápida que imitan el estilo de lujo a precios más bajos. Louis Vuitton mitiga esta amenaza a

través de una política de precios premium, que no solo mantiene la exclusividad de sus productos, sino que también refuerza la percepción de valor y calidad. En 2023, LV implementó una política de aumentos de precios estratégicos, incrementando los precios de sus productos en un 10% en promedio, este movimiento fue respaldado por mejoras en el diseño y la calidad, así como la introducción de ediciones limitadas que apelan a coleccionistas y aficionados al lujo (Financial Times, 2023). Esta estrategia ha demostrado ser eficaz, ya que las ventas aumentaron un 8% tras el ajuste de precios, lo que refleja la disposición de los consumidores a pagar más por la exclusividad y la calidad percibida de la marca.

3.4.2. Asia

Dior ha fortalecido su presencia en Asia, especialmente en mercados clave como China, Japón y Corea del Sur. En 2023, Dior reportó un incremento del 28% en ventas en Asia, con un crecimiento del 35% en China y un 22% en Japón (LVMH Annual Report, 2023). Este crecimiento es el resultado de estrategias innovadoras, diversificación de canales de venta, y campañas de relaciones públicas efectivas que han resonado con los consumidores asiáticos.

Rivalidad entre Competidores:

La rivalidad en el mercado de lujo asiático es intensa, con competidores como Chanel, Gucci y Hermès. Dior ha respondido a esta competencia con productos innovadores y adaptados a las preferencias locales, la colección "Dior Men" diseñada por Kim Jones, que incluyó colaboraciones con artistas asiáticos como Hajime Sorayama, impulsó un aumento del 18% en ventas masculinas en 2023 (WWD, 2023). La capacidad de Dior para combinar tradición con innovación ha sido clave para mantener su competitividad.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Dior se asegura de mantener una cadena de suministro eficiente y de alta calidad mediante la integración vertical y relaciones sólidas con proveedores selectos. En 2023, Dior amplió su capacidad de producción en Asia al inaugurar nuevos talleres en Singapur y Vietnam, optimizando su cadena de suministro y reduciendo costos operativos (LVMH Press Release, 2023). Esta estrategia ha permitido a Dior responder rápidamente a la demanda del mercado y mantener la calidad de sus productos.

Poder de Negociación de los Compradores:

Los consumidores de lujo en Asia tienen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta de marcas premium. Dior ha abordado esta situación ofreciendo experiencias de compra exclusivas y personalizadas, las boutiques de Dior en ciudades como Beijing y Seúl ofrecen servicios de diseño personalizado y eventos privados para clientes VIP. En 2023, las ventas online en Asia representaron el 30% de las ventas totales de Dior en la región, gracias a la integración de tecnología de realidad aumentada y experiencias de compra virtuales (Tech in Asia, 2023).

Amenaza de Nuevos Entrantes:

La barrera de entrada al mercado de lujo en Asia es alta debido a la necesidad de fuertes inversiones en marketing y una red de distribución robusta. Dior ha consolidado su posición a través de campañas de relaciones públicas y colaboraciones estratégicas. En 2023, Dior trabajó con la cantante y actriz Jisoo de BLACKPINK para una campaña de marketing digital que

alcanzó más de 50 millones de visualizaciones en YouTube y Weibo, aumentando significativamente el reconocimiento de la marca entre los consumidores jóvenes (Vogue Business, 2023).

Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de lujo incluye tanto alternativas premium más accesibles como imitaciones. Dior ha implementado una estrategia de precios premium y exclusividad para mitigar esta amenaza. En 2023, Dior ajustó sus precios en Asia con un aumento promedio del 15%, lo cual fue respaldado por la introducción de ediciones limitadas y productos exclusivos, esta política de precios ha reforzado la percepción de lujo y exclusividad, resultando en un incremento del 12% en las ventas de productos de alta gama (Dior, 2024).

3.4.3. América Latina

Sephora, una marca del grupo LVMH, ha experimentado un notable crecimiento en América Latina, especialmente en mercados como Brasil, México y Colombia. Su enfoque en la personalización de la experiencia del cliente y su amplia oferta de productos la han posicionado como una de las principales cadenas de cosméticos en la región. En 2023, Sephora reportó un crecimiento del 20% en sus ventas en América Latina, con una fuerte presencia en el comercio electrónico y tiendas físicas estratégicamente ubicadas (LVMH Annual Report, 2023).

Rivalidad entre Competidores:

La rivalidad en el sector de cosméticos en América Latina es intensa, con competidores como MAC, Estée Lauder y Natura. Sephora se ha diferenciado mediante una estrategia de

omnicanalidad, integrando sus tiendas físicas con una sólida plataforma de *e-commerce*. En 2023, Sephora inauguró 10 nuevas tiendas en México y Brasil, además de mejorar su plataforma online, lo que permitió un aumento del 35% en las ventas digitales en la región (LVMH Annual Report, 2023). En Colombia, Sephora ha establecido colaboraciones con centros comerciales premium como El Retiro y Andino, en Bogotá, para atraer a un público de alto poder adquisitivo.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores en el sector de cosméticos es bajo debido a la gran cantidad de marcas que desean estar en las estanterías de Sephora, la marca trabaja con una amplia gama de proveedores, lo que le permite mantener un control sobre los costos y asegurar una oferta diversificada de productos. En 2023, Sephora expandió su línea de productos propios, aumentando su margen de beneficio y reduciendo su dependencia de proveedores externos (LVMH Annual Report, 2023).

Poder de Negociación de los Compradores:

El poder de negociación de los clientes en América Latina es alto, ya que tienen acceso a una amplia variedad de opciones en el mercado de cosméticos, para contrarrestar esto, Sephora ha implementado programas de fidelización y personalización de la experiencia de compra, el programa *Beauty Insider* registró un incremento del 50% en membresías en América Latina en 2023, ofreciendo beneficios exclusivos que mejoraron la retención de clientes (Sephora, 2023). En Colombia, la adaptación de este programa ha sido exitosa, con un crecimiento significativo en las suscripciones debido a la oferta de experiencias personalizadas y promociones exclusivas.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de cosméticos de lujo en América Latina es baja debido a las altas barreras de entrada y la fuerte presencia de marcas establecidas, establecer una red de distribución y construir una marca reconocida requiere inversiones significativas en marketing y relaciones públicas. Además, la fidelización de los clientes juega un papel crucial. Sephora ha capitalizado su lealtad al cliente a través de experiencias únicas en tienda y en línea, como sus eventos de maquillaje en vivo y consultas de belleza personalizadas que han captado una audiencia masiva. En 2023, Sephora realizó más de 100 eventos en México y Brasil, atrayendo a más de 50,000 participantes y generando un aumento del 25% en la fidelización de clientes (Sephora, 2023). Estas estrategias fortalecen la posición de Sephora y crean un entorno desafiante para la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de cosméticos de lujo es significativa, con productos de menor costo disponibles tanto en tiendas físicas como online. Sin embargo, Sephora ha mitigado esta amenaza mediante su política de precios premium, que incluye la percepción de calidad y exclusividad. La marca también ha lanzado ediciones limitadas y colaboraciones exclusivas, como la colección con la diseñadora Carolina Herrera, que se agotó en menos de una semana en toda América Latina (LVMH Annual Report, 2023).

Discusión

El análisis realizado ha proporcionado una visión integral de las estrategias de internacionalización y adaptación del grupo LVMH en Europa, Asia y América Latina, las conclusiones clave incluyen la efectiva implementación de estrategias de innovación, diferenciación y adaptación local, lo que ha permitido a LVMH mantener una sólida posición en mercados globales diversos, todo ello fundamentado en las teorías de marketing internacional propuestas por autores como Kotler y Keller (2013), quienes argumentan que la internacionalización exitosa de una marca de lujo requiere una combinación equilibrada de adaptación y estandarización.

En Europa, marcas como Louis Vuitton han demostrado su capacidad para enfrentar una intensa rivalidad mediante la diferenciación de productos y una fuerte presencia en canales de distribución exclusivos, la fuerte presencia en canales de distribución exclusivos ha reforzado su posicionamiento como una marca de lujo líder, este hallazgo es consistente con el marco teórico de Porter (2008) sobre la ventaja competitiva, que subraya la importancia de la diferenciación como estrategia clave en industrias de alta competitividad; en contraste, en el mercado asiático, Dior ha aprovechado las oportunidades de crecimiento económico mediante la implementación de estrategias de precios premium y la introducción de innovaciones en productos, adaptándose a las preferencias locales y capitalizando el deseo de status asociado con el lujo occidental (Atsmon et al., 2011).

En América Latina, las marcas del grupo como Fendi han enfrentado desafíos particulares relacionados con la inestabilidad económica y política, sin embargo, han superado estos

obstáculos mediante la adaptación cultural y la implementación de estrategias de precios más accesibles, alineadas con la capacidad adquisitiva local (D'Arpizio et al., 2021), estos ajustes han permitido a LVMH no solo mantener, sino expandir su participación de mercado en la región, alineándose con las recomendaciones de Johanson (2017) sobre la necesidad de adaptar las estrategias de marketing para penetrar eficazmente en mercados emergentes.

Revisar las estrategias de marketing internacional de LVMH en términos de innovación, canales de venta, fijación de precios y relaciones públicas permite profundizar en cómo estas acciones han contribuido al crecimiento y posicionamiento global del grupo, las estrategias de innovación de productos de LVMH se han centrado en mantener la relevancia de las marcas al introducir colecciones limitadas, colaboraciones con diseñadores emergentes y celebridades, y productos que integran tecnología, como la línea de productos conectados de Louis Vuitton (Kapferer, 2012), esta tendencia hacia la innovación se alinea con las teorías de Aaker (1991), que sugieren que las marcas que innovan constantemente no solo mantienen la relevancia en el mercado, sino que también refuerzan la lealtad del consumidor al crear experiencias únicas y memorables.

En cuanto a los canales de venta, LVMH ha diversificado su estrategia mediante la integración de plataformas de comercio electrónico y la expansión en tiendas físicas emblemáticas en ubicaciones estratégicas, como se observa en su reciente apertura en mercados clave de Asia y América Latina, esta estrategia omnicanal es consistente con las propuestas de De Mooij (2019), que enfatizan la importancia de la coherencia y la presencia multicanal para alcanzar diversos segmentos de mercado en un entorno globalizado; asimismo, la fijación de

precios adaptativos ha permitido a LVMH mantener la percepción de lujo y exclusividad mientras maximiza la accesibilidad en diferentes mercados, lo que confirma las estrategias de *pricing* sugeridas por Kotler (2019) para mercados internacionales.

Por otro lado, las relaciones públicas han jugado un papel fundamental en la creación de una imagen de marca sólida y prestigiosa, las campañas publicitarias de LVMH en mercados asiáticos han utilizado figuras influyentes locales y celebridades globales para fortalecer la percepción de sus marcas, siguiendo el modelo de "*aspirational marketing*" descrito por Keller (2013).

El análisis empírico sugiere que las estrategias de diferenciación de LVMH han sido particularmente efectivas en Asia, donde marcas como Dior y Louis Vuitton han implementado campañas específicas para capitalizar la creciente clase media y el deseo de productos de lujo (Atsmon et al., 2011). Este enfoque está en línea con los hallazgos de Porter (2008), que subraya que la diferenciación a través de características únicas y una imagen de marca sólida es fundamental para mantener una ventaja competitiva en mercados globales.

Con base en los hallazgos del análisis, se plantean varias recomendaciones enfocadas en la internacionalización del mercado de lujo desde el caso del grupo LVMH. Primero, se sugiere una mayor integración de prácticas sostenibles en todas las etapas de la cadena de valor, respondiendo a las tendencias emergentes hacia un consumo más consciente y ético, especialmente en mercados como Europa y América del Norte (Hennigs et al., 2013); además, se recomienda una expansión más agresiva en plataformas digitales y de comercio electrónico para capitalizar el crecimiento del comercio digital, particularmente en mercados asiáticos donde la

penetración de internet y la adopción de tecnología son significativamente altas (Digital Luxury Group, 2023).

Finalmente, para futuras investigaciones, se recomienda explorar cómo las estrategias de internacionalización de LVMH podrían adaptarse aún más a las tendencias emergentes en sostenibilidad y responsabilidad social, además, estudios adicionales podrían investigar el impacto de la digitalización y el comercio electrónico en la percepción de la marca y la lealtad del cliente en mercados específicos, sería útil también incluir muestras más amplias de marcas del grupo LVMH para un análisis comparativo más exhaustivo, el uso de métodos mixtos, que combinen análisis cualitativos y cuantitativos, podría proporcionar una perspectiva más completa sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

Si bien los resultados obtenidos proporcionan una visión detallada de las estrategias de LVMH en las regiones estudiadas, la generalización a la población completa de la industria del lujo debe hacerse con cautela, los resultados reflejan casos específicos dentro de LVMH, y las conclusiones pueden no aplicarse a todas las marcas del grupo o a otros sectores del lujo.

El estudio revela que LVMH ha logrado una notable ventaja competitiva a través de su enfoque en la innovación y adaptación local, subrayando la importancia de estrategias bien adaptadas a los mercados regionales, así como la necesidad de mantenerse flexible en un entorno global dinámico, las implicaciones para la industria del lujo incluyen la necesidad de una integración efectiva de la sostenibilidad y la tecnología en las estrategias de mercadeo.

Un hallazgo inesperado fue la rapidez con la que marcas como Fendi han adaptado sus estrategias de precios en respuesta a la volatilidad económica en América Latina, este ajuste más ágil de lo anticipado sugiere una capacidad notable para adaptarse a cambios rápidos en el entorno económico.

Las preguntas de investigación relacionadas con la eficacia de las estrategias de internacionalización de LVMH y su adaptación a diferentes mercados han sido respondidas en detalle, los objetivos de analizar las estrategias de innovación, fijación de precios, y adaptación en cada región se cumplieron, proporcionando una comprensión clara de cómo LVMH enfrenta los desafíos globales.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra la falta de acceso a datos internos detallados de LVMH y la limitación a un número reducido de marcas dentro del grupo, además, el análisis se basa en datos disponibles públicamente, lo que puede no reflejar completamente las estrategias internas y resultados más recientes.

Aunque el estudio no probó hipótesis, la falta de datos más profundos sobre ciertas estrategias internas puede haber limitado la capacidad de formular conclusiones definitivas. Las variaciones en la implementación y el éxito de las estrategias pueden atribuirse a diferencias en la dinámica regional y las respuestas del mercado, lo que subraya la complejidad de la adaptación en la industria del lujo.

Los resultados obtenidos coinciden en gran medida con la literatura existente sobre la internacionalización de marcas de lujo y la estrategia de mercado, el estudio confirma los

hallazgos de investigaciones previas sobre la importancia de la diferenciación y la adaptación local en mercados internacionales (Kotler, 2019; Porter, 2008); sin embargo, se observa que el impacto de la sostenibilidad en la percepción del lujo, aún emergente en la literatura, tiene un papel cada vez más crucial.

Conclusiones

El análisis de las estrategias de marketing del grupo LVMH en los mercados de Asia, Europa y América Latina ha proporcionado una perspectiva profunda sobre cómo estas estrategias pueden ser efectivamente adaptadas al contexto de marcas emergentes o poco posicionadas en el mercado de lujo que buscan mejorar su presencia y competitividad, a pesar de la amplitud del grupo y la diversidad de sus marcas, el estudio ha logrado ofrecer valiosos *insights* sobre la internacionalización de marcas de lujo y su aplicación en mercados emergentes.

LVMH, con un portafolio amplio de *75 Maisons*, implementa una estrategia de marketing multimarca que se basa en una organización descentralizada, una integración vertical, una continua innovación y crecimiento interno, un equilibrio entre segmentos y geografías, la implementación de sinergias y el *Savoir – fare*, permitiendo no solo una adaptación a las especificidades regionales, sino que también mantiene una identidad global coherente.

Para las marcas emergentes o aquellas que buscan fortalecer su posicionamiento en el mercado de lujo, se pueden extraer las siguientes recomendaciones basadas en las estrategias implementadas por el grupo LVMH:

- **Adaptación Localizada:** LVMH ha demostrado en Asia y Europa que adaptar las ofertas a los gustos locales es crucial para conectar con los consumidores, por ejemplo, Céline ha colaborado con diseñadores locales en Asia para crear colecciones que resuenan con el mercado regional.

Las marcas de lujo que busquen ingresar al mercado deben priorizar asociaciones con diseñadores y artistas locales, desarrollando productos que reflejen la riqueza cultural y los gustos particulares de cada país de la región, esta estrategia puede ser fundamental para establecer una conexión emocional con el consumidor y fortalecer la lealtad hacia la marca.

- **Innovación y Sostenibilidad:** La innovación en productos y la sostenibilidad son fundamentales en la estrategia de LVMH, marcas como Bvlgari han integrado prácticas sostenibles en sus operaciones y comunicaciones, no solo mejorando su reputación, sino que también han respondido a las crecientes demandas de consumidores conscientes en mercados como Europa y Asia.

Las marcas de lujo deben incorporar prácticas sostenibles en todas las etapas de su cadena de valor, desde la producción hasta la comunicación, además, deben desarrollar estrategias de comunicación transparentes que destaquen estos esfuerzos sostenibles, alineándose con las expectativas de los consumidores emergentes.

- **Estrategias Omnicanal:** La inversión en canales digitales y omnicanalidad ha sido una prioridad para LVMH, evidenciada por un crecimiento del 20% en ventas online en 2023,

esta estrategia permite a las marcas alcanzar una audiencia más amplia y mejorar la experiencia del cliente.

Para capitalizar el potencial del mercado, las marcas de lujo deben reforzar su presencia digital y optimizar sus plataformas de comercio electrónico, además, la integración de estrategias omnicanal, que combinen experiencias de compra físicas y digitales, será esencial para captar a un público diverso y mejorar la fidelidad del cliente.

- **Diversificación y Sinergias:** LVMH ha aprovechado la integración vertical y la creación de sinergias entre sus marcas para optimizar operaciones y mejorar su control sobre la cadena de suministro, demostrando ser efectiva para reducir costos y aumentar la eficiencia operativa, contribuyendo a una mayor competitividad en mercados internacionales.

Las marcas de lujo que buscan crecer deben explorar oportunidades de integración vertical y colaboraciones estratégicas tanto dentro de sus portafolios como con otros actores relevantes del mercado, esta diversificación puede ayudar a reducir la exposición a riesgos y aumentar la resiliencia en un mercado emergente.

- **Innovación en Experiencia del Cliente:** La personalización de la experiencia del cliente es clave en las estrategias de LVMH, la adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial utilizada por Sephora, para personalizar la experiencia de compra y mejorar la eficiencia operativa puede ser adaptada por las marcas de lujo en nuevos mercados para atraer a una base de consumidores sofisticada.

En conclusión, las estrategias de marketing observadas en Europa, Asia y América Latina por LVMH ofrecen una hoja de ruta clara para la internacionalización de marcas de lujo, la combinación de una identidad global fuerte con adaptaciones locales, un compromiso con la sostenibilidad, y una innovación constante en las operaciones y estrategias de marketing, proporciona un marco exitoso para las marcas emergentes en la región; aplicar estas estrategias con una sensibilidad cultural adecuada y una orientación hacia el consumidor local facilitará una entrada exitosa y sostenible en el competitivo mercado de lujo global, ofreciendo a las marcas emergentes una guía efectiva para su crecimiento.

Referencias

- Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. *Free Press*.
- Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). *Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, 28(1), 35-37.
- Agencia Española de Protección de Datos. (2023). *Expediente PS-00436/2023*. Recuperado de <https://www.aepd.es/documento/ps-00436-2023.pdf>
- Amóros, J. (2022). *Impacto medioambiental de las criptomonedas y su regulación*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/527261/retrieve>
- Atsmon, Y., Kertesz, A., & Vittal, I. (2011). *Is your emerging-market strategy local enough*. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 1-13.
- Artaza Esteban, D. (2019). *La gestión de la cartera de marcas: el caso LVMH*.
- Banco Central Europeo (BCE). (2024). *R Economic Bulletin Issue 3, 2024* Recuperado de <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202403.en.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado de <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- Banco Mundial (2022). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600>

223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospect-
June-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf

Bain & Company. (2022). *Luxury goods worldwide market study, Fall 2022*. Recuperado de <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-luxury-goods-market-accelerated-after-record-2022-and-is-set-for-further-growth--despite-slowness-momentum-on-economic-warning-signs/>

Bain & Company. (2023). *China's luxury market contracts for first time in five years; positive conditions to return by end of first quarter*. Recuperado de <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/chinas-luxury-market-contracts-for-first-time-in-five-yearspositive-conditions-to-return-by-end-of-first-quarter/#:~:text=SHANGHAI%20%E2%80%93%20Feb%20%2C%202023%20%E2%80%93,the%20first%20quarter%20of%202023.>

Bain & Company. (2023). *Global luxury market projected to reach €1.5 trillion in 2023, a new record for the sector, as consumers seek luxury experiences*. Recuperado de <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-luxury-market-projected-to-reach-1.5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector-as-consumers-seek-luxury-experiences/>

BBC. (2019). *De Louis Vuitton a Tiffany: así es LVMH, el mayor conglomerado de marcas de lujo del mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50552945>

Bloomberg. (2023). *El peso mexicano y el real brasileño lideran caídas a la espera de Powell*.

Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-08-22/peso-mexicano-y-real-brasileno-lideran-caidas-a-la-espera-de-powell>

Bloomberg. (2024). *Yuan devaluation debate surfaces as traders weigh next FX shock*.

Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-04-29/yuan-devaluation-debate-surfaces-as-traders-mull-next-fx-shock>

BurdaLuxury. (2023). *A look back at the Southeast Asian luxury industry in 2022 – but what*

does 2023 hold. Recuperado de <https://www.burdaluxury.com/insights/luxury-insights/a-look-back-at-the-southeast-asian-luxury-industry-in-2022-but-what-does-2023-hold/>

Business of Fashion. (2023). *China's luxury market: Trends and insights*. Recuperado de

<https://www.businessoffashion.com/articles/global-markets/chinas-luxury-market-trends-and-insights/>

CEPAL. (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022*. Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/videos/resumen-presentacion-informe-panorama-social-america-latina-caribe-2022>

CEPAL & Oxfam. (2021). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*.

Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ade5a99c-5d38-4660-aceb-7ead729e8bb5/content>

- Chen, T. (2024). Yuan devaluation debate surfaces as traders weigh next FX shock. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-04-29/yuan-devaluation-debate-surfaces-as-traders-mull-next-fx-shock>
- China State Council. (2024). *Interim regulations on carbon emissions trading management*. Recuperado de <https://climatecooperation.cn/climate/china-state-council-released-the-interim-regulations-on-carbon-emissions-trading-management/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *I Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Comisión Europea. (2021). *EU taxonomy for sustainable activities*. Recuperado de https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- Comisión Europea. (2023). *Recovery plan for Europe*. Recuperado de https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en
- Cuatrecasas. (2022). *Entra en vigor la ley brasileña de protección de datos*. Recuperado de <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/propiedad-intelectual/art/entra-en-vigor-la-ley-brasilena-de-proteccion-de-datos>
- D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., & de Montgolfier, J. (2021). *The Future of Luxury: Bouncing Back from COVID-19*. *Bain & Company*.

De Mooij, M. (2019). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*.

SAGE Publications.

Deeny, G. (2023). LVMH firma un acuerdo con los promotores de centros comerciales de los Emiratos Árabes Unidos y presenta el proyecto de sostenibilidad en el Amazonas en la COP28. *Fashion Network*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Lvmh-firma-un-acuerdo-con-los-promotores-de-centros-comerciales-de-los-emiratos-arabes-unidos-y-presenta-el-proyecto-de-sostenibilidad-en-el-amazonas-en-la-cop28,1584648.html>

DHL. (2022). *Soluciones de logística verde de DHL en América Latina*. Recuperado de <https://www.dhl.com/co-es/home/quienes-somos/sostenibilidad.html>

Dior. (2022). *Colección DiorRiviera*. Recuperado de https://www.dior.com/es_sam/fashion/moda-mujer/dioriviera

Dior. (2024). *Good results for Christian Dior in the first half of the year despite the prevailing environment*. Recuperado de <https://dior-finance.com/pdf/d/2/975/Christian%20Dior%20-%20S1%202024%20release.pdf>

Deloitte. (2022). *Global Powers of Luxury Goods 2022*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-business/gx-global-powers-of-luxury-goods-report.pdf>

Digital Luxury Group. (2023). *The State of Luxury Digital Marketing*.

- Elegance Suisse. (2024). *LVMH, the epitome of luxury mastery*. Recuperado de <https://elegance-suisse.ch/project/lvmh/>
- European Commission. (2023). *European Union: Making trade policy*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/trade/policy/investment/>
- Eurostat. (2022). *E Fashion and high-end industries in the EU*. Recuperado de https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/fashion-and-high-end-industries/fashion-and-high-end-industries-eu_en
- Forbes. (2024). *Forbes Global 2000: The world's largest public companies*. Recuperado de <https://www.forbes.com/global2000/>
- Frost & Sullivan. (2022). *Market Analysis: Luxury Goods*. Recuperado de <https://www.frost.com/frost-perspectives/market-analysis-luxury-goods/>
- GlobalData. (2022). *Luxury Market: Current Trends and Future Outlook*. Recuperado de <https://www.globaldata.com/store/report/luxury-market/>
- Gupta, A., & Wang, W. (2023). Consumer Behavior in the Luxury Sector. *Journal of Marketing Research*, 60(1), 1-12.
- HCL Technologies. (2023). *Digital transformation in the luxury sector*. Recuperado de <https://www.hcltech.com/blog/digital-transformation-in-the-luxury-sector>
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2022). Brand Management and the Role of Marketing in Luxury Markets. *Journal of Brand Management*, 29(3), 221-235.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Indicadores económicos*.

Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/>

LVMH. (2024). *2023 Annual Report*. Recuperado de <https://www.lvmh.com/investors/annual-reports/>

LVMH. (2023). *Sustainability progress report 2023*. Recuperado de <https://www.lvmh.com/sustainability/sustainability-report-2023/>

LVMH. (2023, September 5). Hennessy opens first flagship store in Shanghai, marking a new chapter in the history of the Maison. LVMH. <https://www.lvmh.com/news-lvmh/hennessy-opens-first-flagship-store-in-shanghai-marking-a-new-chapter-in-the-history-of-the-maison>

Mason, R. (2022). *The Resilience of Luxury Brands: Adaptation to Economic Uncertainty*. *Journal of Luxury Business*, 3(2), 45-56.

McKinsey & Company. (2023). *The future of luxury: A look at trends in consumer behavior*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/luxury/our-insights/the-future-of-luxury-a-look-at-trends-in-consumer-behavior>

Mintel. (2023). *Global Luxury Goods Market Report*. Recuperado de <https://www.mintel.com/global-luxury-goods-market>

- Modaes. (2022). *LVMH invierte en curtiduría y entra en el capital de Heng Long Italia y de Robans*. Modaes. <https://www.modaes.com/empresa/lvmh-invierte-en-curtiduria-y-entra-en-el-capital-de-heng-long-italia-y-de-robans>
- OECD. (2023). *Economic Outlook: Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
- Oppenheimer, B., & Green, E. (2022). The luxury market in emerging economies. *Harvard Business Review*, 100(4), 56-65.
- Parker, M. (2023). The impact of digitalization on the luxury market. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/04/21/the-impact-of-digitalization-on-the-luxury-market/>
- PWC. (2022). *Global Consumer Insights Survey 2022*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/global-consumer-insights-survey-2022.html>
- Rosenthal, J. (2023). High-end retail and luxury market trends. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/high-end-retail-and-luxury-market-trends>
- Statista. (2024). *Luxury goods market size and growth forecast*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/262682/luxury-goods-market-size-worldwide/>
- Thompson, S. (2022). *Brand Strategy in the Luxury Market*. *Journal of Business Strategy*, 43(1), 37-46.

WARC. (2023). *The rise of luxury in emerging markets*. Recuperado de

<https://www.warc.com/content/paywall/article/the-rise-of-luxury-in-emerging-markets/132963>

Zhang, X. (2023). *Global luxury trends and regional variations*. McKinsey & Company.

Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/luxury/our-insights/global-luxury-trends-and-regional-variations>