



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Estrategias de internacionalización de marcas de lujo en países emergentes

Caso del conglomerado LVMH en China

Estudiante: **María de Ruz Iniesta**

Director: Laura Fernández Méndez

Madrid, junio 2019

Resumen

El crecimiento económico y el aumento de la calidad de vida a nivel global durante las últimas décadas, ha provocado un crecimiento espectacular en la industria del lujo. Los estados emergentes, se presentan como actores principales para el impulso de la industria, debido a dos causas fundamentales. En primer lugar, destaca el factor económico: las empresas han tenido acceso a millones consumidores potenciales con una gran capacidad económica. En segundo lugar, se observa un cambio en la cultura de los países emergentes, cuya aspiración social se presenta como una gran ventaja para el incremento de ventas en dichos territorios.

Dentro de la industria del lujo, destaca, sin duda, el conglomerado Moët Hennessy – Louis Vuitton por su capacidad para alcanzar el éxito en países asiáticos. Este trabajo consiste en el análisis del proceso de internacionalización del grupo LVMH hacia China, una de las mayores potencias mundiales. A lo largo de las siguientes páginas, se estudiará la evolución del mercado del lujo y los factores que afectan durante el proceso de internacionalización en China. Finalmente, se concluirá con la estrategia seguida por el grupo durante su proceso de internacionalización.

Palabras clave: mercado del lujo, estrategia de internacionalización, China, LVMH, PESTEL, consumidores chinos

Abstract

Economic growth and increase living standards all around the globe during the last decades have resulted in the spectacular increase of the luxury sector. Emerging states represent the most important actors boosting the industry, due to two main causes. Firstly, due to countries' openness, companies in the sector have had access to millions of new potential customers whose economic capacity demands luxury products. Secondly, there has been a great shift in culture for those countries. The new trends in society favors the increase in the demand for luxury products, given their positive attitude towards luxury and the values it represents for them.

Within the luxury industry, it stands out the conglomerate Moët Hennessy – Louis Vuitton due to its success in Asian countries. This paper consists in the study of the evolution of luxury market and the factors affecting the internationalization process of LVMH into China. To conclude, it will be stated the strategy followed by the group during its internationalization process.

Keywords: luxury market, internationalization strategy, China, LVMH, PESTEL, Chinese consumers

Índice de contenido

I.	Introducción	5
II.	Finalidad y objetivos del trabajo	7
III.	Estado de la cuestión	7
IV.	Marco teórico:.....	10
4.1	Concepto del lujo	10
4.2	Importancia del factor socio-económico	12
4.3	Procesos y estrategias de internacionalización	14
4.4	Globalización como factor fundamental.....	17
V.	Metodología empleada	18
VI.	El caso de LVMH (Moët Hennessy – Louis Vuitton)	19
6.1	Descripción del grupo LVMH	20
6.2	Evolución del mercado del lujo.....	22
6.4	Análisis PESTEL.....	27
6.5	Proceso de internacionalización en China	34
6.6	Estrategia de internacionalización de LVMH en China	37
VII.	Conclusión	39
VIII.	Bibliografía	41
IX.	Anexos.....	47

Índice de gráficos

Gráfico 1: ingresos y número de tiendas del grupo_____	20
Gráfico 2: evolución del porcentaje de ventas por región geográfica_____	21
Gráfico 3: Valor del mercado de lujo por segmentos_____	22
Gráfico 4: evolución del PIB de China y las ventas de los bienes de lujo_____	24
Gráfico 5: utilización del canal online según grupo de edad_____	26
Gráfico 6: porcentaje de ventas según geografía y nacionalidad_____	27

Índice de figuras

Figura 1: matriz estrategia de internacionalización de LVMH_____	37
--	----

I. Introducción

El crecimiento económico y el aumento de calidad de vida a nivel global durante las últimas décadas, ha provocado el despertar de la industria del lujo, convirtiéndose en un mercado casi imbatible que se ve mínimamente afectado por los ciclos económicos.

Los estados emergentes han desempeñado un papel protagonista en el crecimiento del consumo a nivel global y, por tanto, el mercado del lujo ha desarrollado rápidamente nuevas estrategias para ganarse a dichos consumidores. El Producto Interior Bruto (PIB) de los países del este de Asia y Pacífico, ha crecido de forma exponencial desde los 90, pasando de 4,7 trillones de dólares en 1990 a casi 24 trillones de dólares en 2017 (Banco Mundial, 2019). Cabe destacar la importancia de China como componente esencial en la ecuación. El crecimiento de este estado durante las últimas décadas ha sido espectacular, mientras que en 1990 el PIB era de 360 billones de dólares, en 2017 alcanzaba los 12 trillones de dólares (Banco Mundial, 2019). Aunque la evolución estudiada de forma absoluta ya es destacable, sorprende aún más si comparamos el $CAGR_{90-17}$ (*Compounded Annual Growth Rate*- tasa de crecimiento anual) de China, ascendiendo a un 14% con el $CAGR_{90-17}$ mundial, 5% o incluso con la principal potencia mundial, Estados Unidos, con un $CARG_{90-17}$ del 4%.

El increíble crecimiento de China es consecuencia de numerosas transformaciones políticas, económicas y sociales a lo largo de varios años. China ha conseguido abrirse hueco en el entorno internacional, llegando incluso a ser la clave del crecimiento económico global en los últimos años. Actualmente, la riqueza total de China constituye el 15% del total de la riqueza global, fenómeno que no podemos dejar de estudiar, dada su relevancia en aspectos políticos, económicos y sociales (World Bank, 2019).

Por su parte, la industria del lujo ha sufrido un crecimiento espectacular durante las últimas décadas, propiciado principalmente por el aumento de riqueza en el mundo y por los cambios culturales en cuanto a la percepción del lujo. En 1996 el valor del mercado global únicamente de los bienes personales de lujo era de 76 billones de euros, mientras que en 2018 ha conseguido alcanzar la asombrosa cifra de 260 billones de euros (D'Arpizio y Levato, 2018). Es fascinante observar cómo esta industria ha sido casi

inmune a la crisis global y, aunque sufrió una pequeña caída en 2008 y 2009, se recuperó rápidamente mostrando incluso señales de crecimiento muy optimistas (D'Arpizio y Levato, 2018).

Existen diversos factores que explican el crecimiento del mercado global del lujo, pero todos ellos convergen en la emergencia de países asiáticos, concretamente Japón, Singapur y, por supuesto, China. El sector del lujo destaca por su increíble atención al detalle, no solo en los productos o servicios que ofrece, sino a lo largo de toda su cadena de valor, desde la producción, hasta la venta. Como consecuencia, estudiar la cultura y aspiraciones de los nuevos consumidores asiáticos es esencial para el crecimiento de cualquier marca de lujo. En este caso, la globalización desempeña un papel crucial, puesto que contribuye a la homogeneización de los consumidores globales, facilitando la consecución de estrategias en países asiáticos.

De entre todos los conglomerados y marcas independientes del sector del lujo, destaca, sin duda alguna, el grupo Moët Hennessy – Louis Vuitton, en adelante LVMH, por su gran habilidad para adaptarse a los nuevos consumidores. Con un total de 70 marcas distribuidas en seis segmentos, ha conseguido transformar cada una de las marcas en un estilo de vida, contribuyendo a la sensación del consumidor de pertenencia a una comunidad. Tras introducirse de lleno en el mercado asiático, no solo consiguió que sus ventas se disparasen en países como China o Japón, sino que también ha transformado el proceso de compra en un atractivo turístico para los asiáticos, quienes cada vez más, no se conforman con el producto en sí, sino que ansían nuevas experiencias relacionadas con sus productos de lujo favoritos. Además, LVMH ha contribuido al fenómeno conocido como 'lujo de las masas', de forma que se amplían las fronteras de sus consumidores, puesto que ya no se dirigen exclusivamente a la alta sociedad, sino que la clase media empieza a tener gran interés en estos productos. Además, es indispensable estudiar a los *millennials*, puesto que son cruciales para el crecimiento presente y futuro. Por tanto, teniendo en cuenta las características de los nuevos consumidores de lujo y las perspectivas de crecimiento del sector en países emergentes, China se convierte en el escenario preferido de LVMH para llevar a cabo sus estrategias de crecimiento.

II. Finalidad y objetivos del trabajo

Como se ha expuesto anteriormente, el lujo es un gran mercado que no deja de crecer año tras año. Una de las principales causas de este crecimiento es la emergencia de estados cuya sociedad tenía como barrera la falta de libertad y el estricto control estatal, entre ellos, destaca la emergencia de China. Las empresas del sector del lujo no han tardado en darse cuenta de que podrían acceder a millones de nuevos consumidores, por lo que han expandido sus fronteras hacia estos países. Por ello, la finalidad de este trabajo consiste conocer las mejores prácticas llevadas a cabo en la industria del lujo durante el proceso de internacionalización hacia China.

Para la consecución de la finalidad, se ha establecido el siguiente objetivo general: analizar el proceso de internacionalización del conglomerado Moët Hennessy – Louis Vuitton (LVMH) en China. Asimismo, para la consecución del objetivo general es necesario establecer una serie de objetivos específicos que simplifiquen y estructuren el proceso de análisis:

- Identificar el tipo de producto o servicio que ofrece el conglomerado LVMH y qué segmento tiene un mayor peso en China, así como analizar la evolución de las ventas durante los últimos años y el porcentaje de contribución de las ventas en China a las ventas totales del grupo.
- Identificar las principales tendencias en el mercado del lujo a nivel global y la capacidad del grupo LVMH para adaptarse a los nuevos consumidores.
- Llevar a cabo un análisis PESTEL para el estudio del macroentorno en China, el cual concluirá con el grado de facilidad de internacionalización para el grupo.
- Estudiar los procesos de internacionalización del grupo LVMH en China, identificando el proceso más exitoso.
- Analizar la estrategia de internacionalización que lleva a cabo la marca en base a la matriz de Bartlett y Ghoshal (Bartlett & Ghoshal, 1998).

III. Estado de la cuestión

El concepto del lujo fue descrito por primera vez por los filósofos griegos y es desde ese momento cuando empieza la discusión entre lo que realmente significa el lujo. Aunque

no existe consenso respecto a la definición del concepto, existen varios autores que se han aventurado a describir de la manera más detallada posible el mismo, atendiendo siempre a la percepción de valor de la marca.

Varios de los autores más conocidos con respecto a la definición del concepto son Dubois, Laurent y Czellar, autores de 'Consumer Rapport to Luxury: Analyzing complex and Ambivalent Attitudes'. En su trabajo estudian la naturaleza de los bienes de lujo relacionándola directamente con las actitudes de los consumidores. Para la consecución de su trabajo se llevaron a cabo dos estudios. El primero consistió en la consecución de entrevistas para conocer la actitud del consumidor hacia los productos de lujo. El segundo estudio reunió los resultados de una encuesta a gran escala en 20 países utilizando los resultados del estudio 1 para la consecución de las preguntas a incluir (Dubois, Laurent, y Czellar, 2001). Este estudio será la base del trabajo, puesto que el concepto del lujo se basará en las características que estos tres autores consideraron oportunas para que un producto sea considerado de lujo.

Como se ha mencionado anteriormente, no existe consenso sobre el concepto del lujo, dando lugar a una gran cantidad de autores definiendo el concepto de acuerdo con diversos marcos teóricos. Keller, define diez características básicas que tienen las marcas más relevantes de la industria, con el objetivo de que aquellas marcas que deseen abrirse un hueco en el mercado analicen qué aspectos no están cubriendo y puedan alcanzar el éxito. Entre las características, destacan el posicionamiento de la marca, el precio, la consistencia o la capacidad de gestión de la misma (Keller, 2000). Como Keller existen otros muchos autores como Phau y Prendergast, quienes proponen cuatro características principales (Phau y Prendergast, 2000) o Kemp, quien confirma que el lujo depende la persona y contexto para su definición (Kemp, 1998).

Otro de los autores relevantes en cuanto al tema expuesto es Alleres, quien describe tres niveles del lujo, siendo estos bienes de lujo inaccesibles, bienes de lujo medio accesibles y bienes de lujo accesibles. Esta será otra de las teorías analizadas durante el trabajo, puesto que esos tres niveles dan lugar a la aparición de nuevos consumidores (Alleres, 1991).

Otra de las grandes cuestiones relacionadas con el trabajo que se expone a continuación se refiere a la estrategia de internacionalización seleccionada por cada empresa en su proceso de salida hacia el exterior. Bartlett y Ghoshal propusieron una matriz que resumía las cuatro principales estrategias de internacionalización de una empresa: estrategia global, estrategia internacional, estrategia transnacional y estrategia multi-doméstica (o de localización). La matriz muestra en el eje Y la integración global, es decir, la generación de economías de escala como consecuencia de la integración, así como la reducción de costes. El eje X muestra la necesidad de las empresas multinacionales de responder a demandas específicas de los consumidores del país en cuestión, es decir, si se debe adaptar la estrategia, producto o modelo de negocio a los nuevos mercados en los que se lleve a cabo la actividad (Bartlett y Ghoshal, 1998). Este será el marco teórico en el que se basará el estudio, puesto que es el más relevante en cuanto a teorías de internacionalización.

Mientras que son varios los autores que han estudiado aspectos como el concepto de lujo, los niveles del lujo y las estrategias de internacionalización, son pocos los trabajos académicos que reúnen todos los temas propuestos en un único estudio con foco en Asia y concretamente en China. Chevalier y Lu estudiaron las estrategias que siguen las empresas de consumo en China, haciendo foco en empresas del sector del lujo, pero no dedicaron una atención especial al mayor conglomerado que existe actualmente en la industria. Además, la industria avanza a pasos agigantados, siendo estos últimos años los que han sido testigos del crecimiento exponencial de la industria, principalmente gracias a países asiáticos. Por ello, un libro publicado en 2012 quedaría desactualizado con respecto a las tendencias actuales y los retos que plantea la industria en cuanto a la adaptación a nuevos consumidores (Chevalier y Lu, 2012).

Por ello, este trabajo rellenará el vacío existente en la descripción del proceso y estrategia de internacionalización del mayor conglomerado de la industria del lujo, el grupo LVMH, haciendo referencia a todos los aspectos que deberían ser analizados por el grupo para conseguir el éxito en el proceso.

IV. Marco teórico:

A continuación, se describirá en qué consiste el proceso de internacionalización de una marca de lujo. Para ello, es indispensable desarrollar qué se entiende por 'lujo' y cómo ha cambiado la percepción del concepto a lo largo de los años. Con ello, se pretende facilitar la comprensión de las diferentes fases del proceso de internacionalización.

4.1 Concepto del lujo

El concepto del lujo es tan subjetivo que existen tantas definiciones como personas que quieran definirlo. "Demasiá en el adorno, en la pompa y en el regalo", "abundancia de cosas no necesarias" o "todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo" eran las tres acepciones que proponía la Real Academia de la Lengua Española en 2018 (EFE, 2018). Los empresarios del Círculo Fortuny, en representación de la industria del lujo en España, pidieron la modificación de las diferentes acepciones que recibía la palabra, considerando que estas desprendían cierta connotación negativa. Actualmente, la dos primeras acepciones que se encuentran en el diccionario de la Real Academia Española son la siguientes: "abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos" y "abundancia de cosas o de medios" (Real Academia Española, 2019) y, como se puede observar, se ha conseguido una definición que no inspira rechazo.

Atendiendo a la historia, la Real Academia Española no estaba muy equivocada en la connotación negativa de las antiguas acepciones de lujo. El debate sobre la correcta definición de dicho concepto comenzó hace 3.000 años, cuando el lujo se relacionaba con debilidad social, daño económico o improductividad. En relación con la debilidad, el lujo se consideraba negativo por erosionar a la sociedad y por su falta de moralidad. La sociedad demandaba más que los bienes básicos que necesitaban para subsistir y, por tanto, esta situación rompía con la armonía de las ciudades. En cuanto al daño económico, pensamiento que surge durante el Renacimiento, Jacques Rousseau explica que los ricos no deberían emplear sus recursos económicos en lujos, puesto que esa asignación de recursos provocaba que los pobres muriesen de hambre. Por último, la

improductividad hacía referencia al desperdicio de recursos en el proceso de producción de los bienes de lujo (Mortelmans, 2005).

Por tanto, podemos confirmar que el debate sobre el lujo comenzó hace varios siglos y se ha ido modificando de acuerdo con diferentes épocas y sociedades. Mientras que hace unos años la televisión o el teléfono móvil eran considerados bienes de lujo, actualmente la mayoría de la población dispone de esos bienes. Con esto, se puede afirmar que el concepto es relativo y no se puede dar una definición absoluta del mismo, puesto que depende de la sociedad que lo defina. Además, el lujo hace referencia a cualquier bien que supera las necesidades básicas del ser humano, puesto que no satisface las necesidades primordiales que aseguran la supervivencia (Planelles, 2010). Coco Chanel, aseguraba que ‘el lujo es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad’, por lo que atendiendo a todo lo anterior, ¿Cuál es el racional que motiva al ser humano a adquirir un bien que no necesita?

Como se ha expuesto anteriormente, al ser un concepto relativo, la sociedad será la que defina el concepto del lujo y, por tanto, es complicado dar una definición general del mismo, aunque se podrían resaltar una serie de atributos comunes. Son varios los autores que han intentado describir las motivaciones de los consumidores de este tipo de productos. Dubois, Laurent y Czellar llevaron a cabo un estudio con el objetivo de conseguir una definición de ‘lujo’ acorde a la sociedad. Los resultados del estudio mostraban seis características fundamentales para que los bienes fuesen considerados ‘de lujo’ (Dubois, Laurent, y Czellar, 2001):

- Calidad excelente: para algunos de los entrevistados lujo y calidad excelente eran casi sinónimos. Esta característica se asocia a la alta durabilidad del producto, lo que conlleva un aumento de confianza en el mismo.
- Precio muy alto: generalmente, los entrevistados justifican el precio alto a la calidad excelente que demandan de los mismos. Al ser un concepto que depende de la capacidad económica de cada individuo, el precio alto es resultado de la comparación con artículos que no se consideran de lujo.
- Escasez y exclusividad: esta característica está altamente relacionada con las dos anteriores, puesto que si un consumidor está dispuesto a pagar un alto precio

por un producto de excelente calidad, espera que el producto no sea adquirido por otros consumidores. Los consumidores quieren sentirse únicos y resaltar entre los demás y es por ello por lo que compran los productos.

- Estética: Los productos de lujo podrían ser considerados piezas de arte, por tanto, es crucial prestar atención a cada detalle del diseño de los mismos. Esta idea no se aplica únicamente al producto en sí, sino que también se refiere al proceso de compra completo, el cual debe cuidar todos los pasos atendiendo a todos los sentidos.
- Herencia e historia: en relación con la alta calidad de los productos y, por tanto, a la durabilidad de los mismos, los productos de lujo son aquellos que pasan de generación en generación. Además, la antigüedad de los productos aporta un valor aún mayor a los mismos, contribuyendo también a la característica de escasez.
- Superfluidad: esta característica se refiere a que los bienes de lujo son considerados innecesarios para la supervivencia, puesto que aportan beneficios adicionales, no necesarios, a las necesidades primordiales del ser humano.

Si bien es cierto que las características de Dubois, Laurent y Czellar son las más reconocidas, actualmente existen diversos fenómenos que están revolucionando esta industria. Como hemos visto anteriormente, el lujo está directamente relacionado con la sociedad, por lo que los fenómenos que están modificando dicha industria, son, efectivamente, sociales, y por tanto, es la propia sociedad la impulsora del cambio. Por esto, podemos confirmar que las transformaciones de la industria son el resultado de la evolución en los consumidores.

4.2 Importancia del factor socio-económico

Son varios los factores que dan lugar a esta nueva definición. Las transformaciones sufridas en el entorno político, social y económico han propiciado una gran expansión en este sector. El producto interior bruto global ha crecido de forma exponencial desde el año 2000, llegando a alcanzar los 80,9 trillones de dólares en 2017 (Banco Mundial, 2018). No solo ha aumentado el número de millonarios, pasando de 27 millones de personas en 2007 a 36 millones de personas en 2017 (Credit Suisse Research Institute,

2017), sino que la clase media también se ha beneficiado de un crecimiento en su riqueza, afectado de forma positiva a la expansión de la industria en cuestión. Este crecimiento económico, se ha visto impulsado en gran medida gracias al proceso de democratización de países comunistas. A diferencia del régimen anterior en el cual la movilidad entre clases no era posible, la democracia promueve la igualdad e invita a la sociedad a obtener mayores beneficios económicos (Doran, 2013). Es por ello, por lo que estados como China han desempeñado un papel crucial en el crecimiento del Producto Interior Bruto global.

Si bien es cierto que los factores económicos y políticos son de gran relevancia para entender la transición del concepto del lujo tradicional al actual, no podemos olvidar el factor más importante: la sociedad. El consumidor del lujo ha sufrido una gran evolución, de tal forma que podemos distinguir tres niveles diferentes: bienes de lujo inaccesibles, bienes de lujo intermedios y bienes de lujo accesibles (Alleres, 1991). Mientras que la visión tradicional del concepto invita a asemejar los productos que derivan de la industria con bienes inaccesibles, actualmente los bienes de lujo accesibles están ganando un gran peso en el mercado global. Esta idea deriva en el concepto de 'lujo para las masas' o '*masstige*' el cual proviene de *mass* (masas) y *prestige* (prestigio). El mercado del lujo no se dirige únicamente a la población con un nivel de renta más elevado y no goza del nivel de exclusividad que ha tenido tradicionalmente. En este sentido, la industria se enfrenta a un problema, puesto que una de sus características principales es la exclusividad. Este fenómeno se ha producido como consecuencia de transformaciones sociales, puesto que cada vez un mayor número de personas encuentran en el lujo una experiencia, emoción o sentimiento a la que desean tener acceso (Granot, et al. 2013).

Aunque el lujo para las masas resulta en grandes beneficios para las empresas del sector, existe un gran dilema 'masas-exclusividad' que puede ser resuelto únicamente por los productores. Aunque uno de los atractivos de este sector consiste en el reconocimiento de la marca con el objetivo de reconocer a sus consumidores como poderosos, añadiendo el incremento de la renta per cápita global, así como la búsqueda de reconocimiento social, se obtiene un incremento en la demanda de dichos productos que debe ser gestionado. Para todas las marcas pertenecientes a este sector, el

incremento en las ventas no refleja un signo positivo para la misma, puesto que de nuevo, se intenta buscar la exclusividad. Por ello, es necesario que los productores limiten la venta de sus productos, aunque no esté claro dónde se encuentra el límite (Planelles, 2010).

A pesar de que la idea queda clara en cuanto a mantener la exclusividad que el cliente demanda, como empresas, su objetivo es la obtención de ingresos, por lo que las marcas de lujo apuestan por las masas. La emergencia de países como China han abierto a las marcas de lujo una amplísima base de nuevos consumidores, dando lugar a la internacionalización de las empresas en búsqueda del perfecto entendimiento del nuevo tipo de cliente. En 2017, los consumidores chinos representaban un 32% del total de ventas de bienes de lujo personales y se espera que alcancen el 45% en 2025 (D'Arpizio y Levato, 2018). Puesto que como se ha explicado anteriormente el mercado del lujo pretende comprender cada detalle de la cultura de su cliente, la internacionalización es esencial para conseguir alcanzar a los nuevos consumidores y conseguir apelar a sus emociones y sentimientos directamente desde el país de establecimiento.

4.3 Procesos y estrategias de internacionalización

Por su importancia a lo largo del trabajo, es necesario describir en qué consiste la internacionalización, proceso por el cual una empresa se aventura al exterior, para después focalizar la estrategia concreta de las marcas de lujo en países asiáticos.

Existen varias formas de entrar en mercados internacionales, las principales son las siguientes:

- Exportación de productos, método más sencillo y rápido para entender si el producto va a tener aceptación en el país de destino o no. En el caso de las empresas de lujo, este método estaría enfocado a productos como vinos y espirituosos, vehículos, etcétera, es decir, productos que no necesitan una tienda física para la venta. La venta se produciría en grandes almacenes asiáticos, sin prestar el detalle adecuado al proceso de venta, a diferencia de la experiencia que tendría el cliente en una *flagship* (o tienda exclusiva de la marca).

- Internacionalización a través de licencias, es decir, un acuerdo a través del cual se ceden derechos de propiedad intangible, en este caso la propia marca. Un ejemplo claro que ha provocado serios problemas de imagen es el de Burberry en Japón. La marca fue cedida a Sanyo Shokai, una empresa de moda y complementos japonesa. Sanyo Shokai tenía la posibilidad de diseñar sus propios productos bajo el nombre de Burberry, adaptando los productos a las necesidades y cultura de la población japonesa. Aunque dicho acuerdo pretendía acercarse más a los consumidores asiáticos, se generó una ruptura y desconexión con la marca original y, aunque generó grandes beneficios económicos, Burberry decidió pasar al modelo directo y establecerse directamente en Japón (Fasol, 2015).
- La franquicia es otro de los métodos más utilizados para el proceso de internacionalización. A diferencia de las licencias, los franquiciados deben obedecer normas estrictas en cuanto a diseño de la misma, colocación de productos, etcétera. Por ello, la imagen de la marca tendría una visión más unificada, independientemente de la parte del mundo en la que se encuentre, se reconocería la misma marca. Ferragamo, Armani o Max Mara son algunos de los ejemplos principales que utilizan este método de internacionalización (Mosca y Re, 2014).
- Creación de una *joint venture* (o empresa conjunta), consistente en la unión de dos o más empresas para la creación de una única empresa en el país de origen. En estos casos, las marcas de lujo podrían beneficiarse de un aliado local en el país de origen con el objetivo de mejorar el entendimiento de la cultura de sus futuros consumidores. La desventaja de este modelo de internacionalización serían los conflictos que podrían surgir entre las dos empresas que controlan la *joint venture*. Una de las últimas *joint ventures* creada en China es el resultado del acuerdo entre Richemont y Alibaba con el objetivo de impulsar las ventas online de productos de lujo a través de una nueva plataforma (Modaes, 2018).
- La apertura de subsidiarias, empresas propiedad al cien por cien de las empresas de lujo que desean exportar sus productos, es uno de los métodos más complicados, puesto que requieren altas inversiones para su consecución.

- Por último, es necesario mencionar el método de fusiones y adquisiciones por su importancia y recurrencia en cuanto a la internacionalización de las empresas del sector del lujo. Muchas marcas acuden a este método puesto que la adquisición de una empresa asiática sería una pieza clave para comprender a la perfección todos los ámbitos relacionados con los clientes, tratos con empleados, acuerdos con terceros, etcétera. La confianza que se depositaría en la marca sería mucho mayor si existe una empresa nacional que contribuye al proceso de producción, distribución o venta.

Como se ha observado, existen diversos métodos de internacionalización y, normalmente, el proceso se lleva a cabo a partir de varios de ellos simultáneamente. Además, es necesario conocer la estrategia de internacionalización que busca la empresa, siendo esta una de las siguientes (Bartlett & Ghoshal, 1998):

- Estrategia de estandarización global, centrada en la obtención de ingresos y la reducción de costes con el objetivo de incrementar los beneficios lo máximo posible. Esta estrategia se lleva a cabo cuando los consumidores en el país de destino no tienen grandes demandas de personalización.
- Estrategia transnacional, la cual también busca la reducción de costes, pero poniendo el foco en la diferenciación del producto. Esta estrategia por tanto, si escucha las demandas de los consumidores y se adapta a su cultura.
- Estrategia internacional, donde existe presión de costes a la vez que busca la adaptación a la cultura y demanda del país de origen. Esta estrategia consiste principalmente en producir el mismo producto buscando la reducción de costes, adaptando el producto mínimamente a las necesidades que se requieran en cada país al que se dirijan.
- Estrategia de localización, la cual busca la atención al detalle para adaptarse a las demandas locales de los consumidores. Esta estrategia se lleva a cabo cuando los gustos de los consumidores están claramente diferenciados atendiendo al país en el que se encuentren.

Una vez expuestas las estrategias de internacionalización, atendiendo a las características de los productos y la definición de lujo expuesta con anterioridad, se

podría concluir que la estrategia que demanda el sector sería una estrategia de localización, puesto que se busca comprender lo máximo posible al consumidor para ofrecerle el mejor producto o servicio. Por esto, las empresas de la industria del lujo podrían encontrarse con varias dificultades en cuanto al proceso de internacionalización, puesto que deberían adaptarse a cada país. En este aspecto, la globalización juega un papel esencial.

4.4 Globalización como factor fundamental

De acuerdo con la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), la globalización se refiere al aumento de la internacionalización de los mercados de bienes y servicios, de los medios de producción, de los sistemas financieros, de la competición, de las empresas, de la tecnología y de las industrias (OCDE, 2001). Este proceso podría ser considerado como una ventaja o un reto para las empresas del sector del lujo. Una de las ventajas que ha supuesto la globalización es que los productos están disponibles más fácilmente. La industria reconoce la necesidad de dar un alcance global a todos sus productos, puesto que cada vez más y más consumidores lo demandan (Wylie, 2015). Además, una de las consecuencias de la globalización es la homogeneización de culturas, lo cual implica que los gustos y expectativas de los consumidores sean más similares y, por tanto, la estrategia que lleven a cabo dichas marcas, sería más uniforme a nivel global y el proceso se simplificaría, dado que no existirían demasiadas adaptaciones (Firouzeh, 2004).

Antes de explicar la metodología, recopilaremos los puntos más importantes del marco teórico. En primer lugar, se ha definido el concepto del lujo y se ha concluido que es un concepto abstracto y que depende, en mayor medida, de cómo lo defina la sociedad y, por tanto, la importancia de los factores sociales, económicos y políticos. En segundo lugar, se han descrito los principales procesos de internacionalización que siguen las empresas que buscan ampliar sus fronteras, así como las estrategias a través de las cuales llevan a cabo el proceso. Para finalizar, se ha expuesto la importancia de la globalización como factor que impulsa la eficiencia de los procesos.

V. Metodología empleada

A continuación, se describirá la metodología llevada a cabo para la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Se llevará a cabo una metodología de carácter cualitativo, la cual consiste en estudiar la realidad y llegar a conclusiones, proponiendo como prueba los datos recogidos durante el análisis. Para ello, se recolectarán datos de diversas fuentes, realizando un análisis de los mismos para alcanzar las debidas conclusiones. Concretamente, atendiendo al diseño de la investigación, se desarrollará el estudio de un caso concreto, basado en el razonamiento inductivo, es decir, partir del estudio de hipótesis generales y continuar con las más específicas (Gómez, et al. 1996).

Se comenzará el estudio con la búsqueda de informes que contengan palabras clave relacionadas con el trabajo. Las bases de datos en las que se buscarán estos informes serán Google Scholar, puesto que gracias a su acceso fácil e intuitivo permite tener una primera idea general de qué temas aplican a la industria. En segundo lugar, se accederá a bases de datos más especializadas, concretamente, EBSCO y Dialnet, para continuar con la búsqueda. En estas bases de datos se buscan palabras clave como: concepto del lujo, estado actual del mercado del lujo, internacionalización del lujo o principales empresas del lujo. El objetivo consiste en conocer en profundidad la industria, puesto que la empresa que se analizará será de ese mismo sector.

En segundo lugar, es necesario acceder a fuentes de datos que muestren el estado actual del mercado del lujo. Mientras que los trabajos académicos describen conceptos clave para el entendimiento de la industria, el análisis debe ser estudiado desde fuentes actualizadas. Para ello, se estudiarán los informes de industria desarrollados por consultoras anualmente, puesto que es la mejor forma de observar la evolución del mercado. Los informes de Bain & Company o McKinsey son algunos de los más relevantes, dado su alto nivel de detalle en cuanto a la industria del lujo. Además, para el análisis de datos concretos se accederá a las bases de datos del Banco Mundial, por ser de gran fiabilidad y por la amplia cantidad de datos disponibles para consulta.

Una vez se haya comprendido en profundidad en qué consiste el sector, se estudiará concretamente el grupo a analizar, LVMH. Se comenzará de nuevo por búsquedas en Google Scholar, EBSCO y Dialnet, aunque también se realizará una amplia búsqueda en

Google, por aportar resultados más actuales. Los términos que se buscarán principalmente serán los siguientes: descripción del grupo LVMH, clave del éxito del grupo LVMH, factores clave en el crecimiento de LVMH, incremento de demanda de los productos de LVMH. Este análisis tendrá como resultado principalmente noticias, dada la relevancia del tema actual tras el incremento de los consumidores asiáticos. Por ello, se estudiarán las principales fuentes periodísticas como Forbes o Financial Times, por ser de gran rigor.

Tras realizar una búsqueda exhaustiva del grupo en la web y en las bases de datos, se accederá a la página web de la empresa, donde cada año se publican informes anuales con una gran cantidad de datos relevantes para el análisis. Concretamente, se observarán todos los informes publicados entre el año 2001 y 2018, con el objetivo principal de estudiar el incremento de ventas durante este periodo y el cambio del porcentaje que representan los países asiáticos dentro del total de ventas.

Por último, se estudiarán los métodos y estrategias de internacionalización comenzando por una búsqueda en las bases de datos mencionadas anteriormente. Los términos que se buscarán son: proceso de internacionalización, internacionalización de marcas de lujo y estrategias de internacionalización.

Tras todo este análisis de los datos recolectados de forma conjunta, se analizará la estrategia seleccionada por el grupo LVMH así como el grado de éxito que ha resultado de la estrategia.

VI. El caso de LVMH (Moët Hennessy – Louis Vuitton)

A continuación, se desarrollará el proceso de internacionalización de uno de los conglomerados más relevantes en el sector de lujo. En primer lugar se describirá el conglomerado, puesto que se menciona a lo largo del análisis y es necesario conocer sus características. Más adelante, se estudiará el mercado del lujo y el papel concreto del grupo LVMH en el entorno global del mismo, con el objetivo de conocer el mercado en profundidad para la consecución del siguiente apartado: un análisis PESTEL. El análisis PESTEL servirá de base para estudiar los factores más relevantes a los que prestar atención durante el proceso de internacionalización del conglomerado LVMH. Por

último, se concluirá con la descripción de los diferentes procesos de internacionalización llevados a cabo por el grupo, así como las estrategias de la misma.

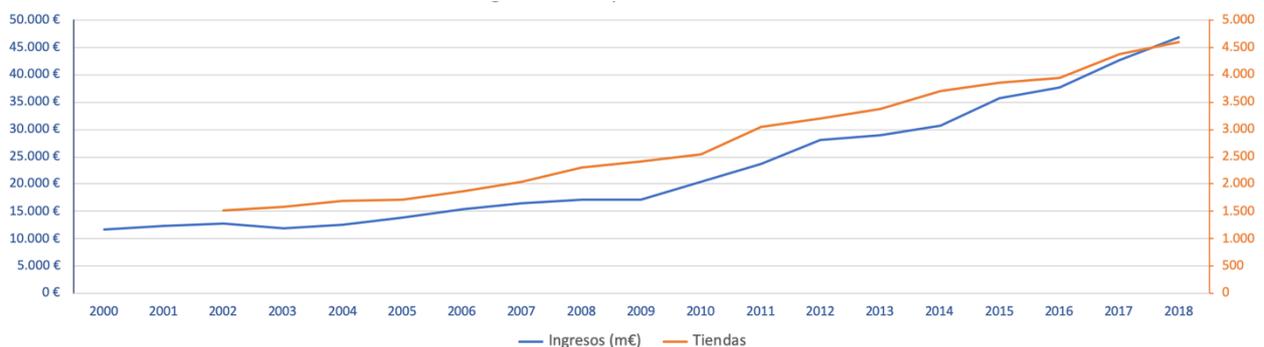
6.1 Descripción del grupo LVMH

La descripción del grupo que se encuentra en su página web es la siguiente:

‘LVMH, una empresa familiar, aspira a asegurar el desarrollo a largo plazo de cada una de sus Casas con el objetivo de mantener su identidad, legado y maestría’ (LVMH, 2019).

Como se muestra en el gráfico 1, la cifra de ventas generales del grupo LVMH ha sufrido un crecimiento espectacular desde el año 2000. Las ventas totales se han multiplicado por 4 pasando de 11.500 a más de 48.000 millones de euros. Este crecimiento ha venido acompañado de un aumento del número de tiendas, las cuales se han multiplicado por 3 durante este periodo.

Gráfico 1: Ingresos y número de tiendas del grupo (2000-2018 en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de LVMH (2000-2018)

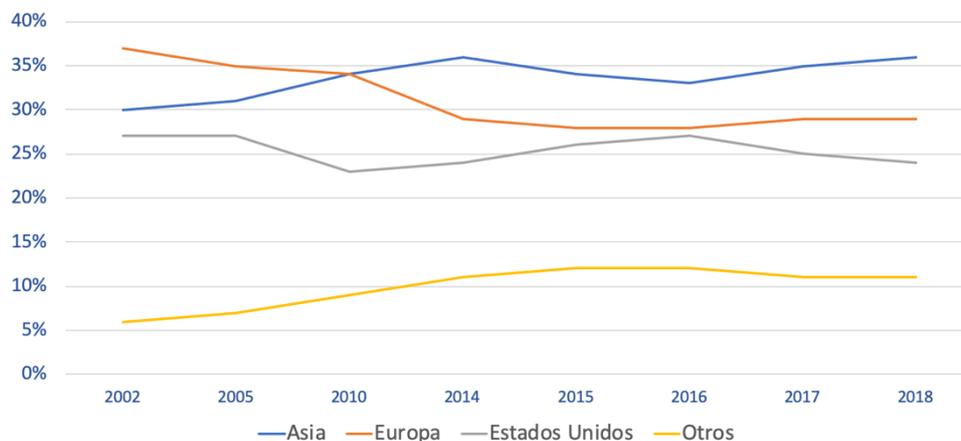
El conglomerado está formado por 70 marcas excepcionales (anexo 1 para más detalle) cuya razón de ser consiste en la creación de productos únicos de gran calidad. Las marcas del grupo se recopilan en cinco sectores principales (LVMH, 2019):

- Vinos y espirituosos
- Moda y artículos de piel
- Perfumería y cosmética
- Relojería y joyería
- *Selective Retail* (Comercio minorista)

Analizando cada segmento, destaca la cifra de ventas del segmento ‘moda y artículos de piel’, puesto que se ha multiplicado por 5,7 llegando a suponer más de 18.000 millones de euros en 2018 y la cifra del segmento ‘relojería y joyería’, multiplicada por 7 alcanzando un valor de 4.300 millones de euros (para más detalle ver anexo 2).

Puesto que para el análisis del proceso de internacionalización se llevará a cabo el estudio del caso concreto de China, país asiático, es interesante observar la evolución del porcentaje de ventas en este territorio geográfico. LVMH abrió su primera tienda en Beijing en 1992 en el hotel Peninsula y desde ese momento el éxito del grupo no ha hecho más que incrementar (LVMH, 2019). Como se observa en el gráfico 2, el peso de Asia en el total de ventas ha aumentado en detrimento de las ventas de Europa, pasando de un 30% en 2000 a un 36% en 2018. Además, cabe destacar que de las ventas en Europa, un alto porcentaje pertenece a compradores chinos. Concretamente en España, del total de ventas del sector del lujo, el 80% se refieren a consumidores extranjeros, de los cuales un 35% son chinos (Borrás, 2018).

Gráfico 2: evolución del porcentaje de ventas por región geográfica



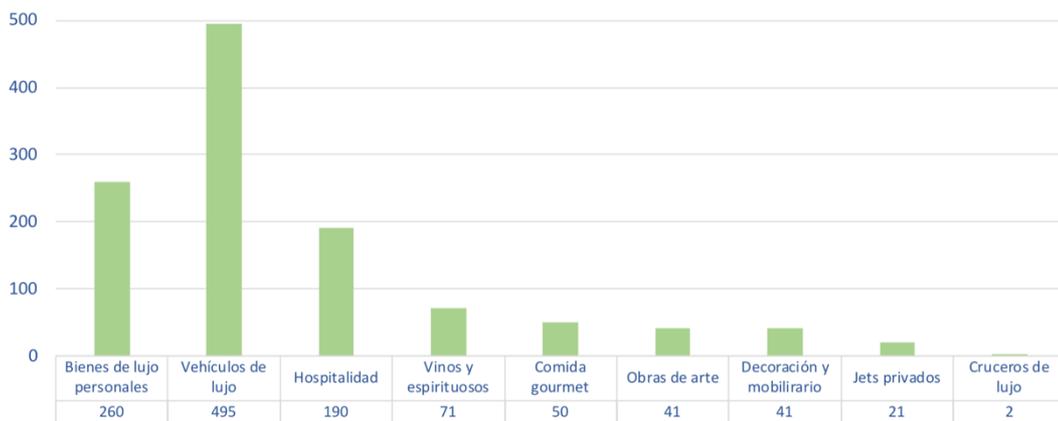
Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de LVMH (2002-2018)

En el análisis que se llevará a cabo a continuación, se hará foco en China, por ser el país más llamativo en cuanto a su cultura, economía e infraestructuras.

6.2 Evolución del mercado del lujo

Para comenzar, es necesario analizar el mercado del lujo actual y su evolución a lo largo de los últimos años. El valor aproximado del mercado alcanzó los 1,2 mil millones de euros en 2018 y se descompone en los segmentos que se muestran en el gráfico 3 (D'Arpizio, Levato, 2018).

Gráfico 3: Valor del mercado de lujo por segmentos (en miles de millones de dólares)



Fuente: elaboración propia a partir de D'Arpizio, Levato, (2018)

Dentro de este trabajo, nos centraremos en los bienes personales de lujo y los vinos y espirituosos, por ser los productos que comercializa el conglomerado LVMH, el cual analizaremos más adelante. Atendiendo al último resultado del grupo, los ingresos durante el año 2018 alcanzaron la cifra de 46 mil millones de euros, lo cual indica una cuota de mercado del 4%, del total de todas las categorías de productos (LVMH, 2018).

Como se ha observado en el gráfico 3, los segmentos con mayor valor son el que representa a los bienes personales de lujo, un 22% del mercado total y el que representa a los vehículos de lujo, un 42% del mercado. Atendiendo al ticket medio de ambos segmentos, es razonable pensar que el de los vehículos será mucho mayor que el de los bienes personales de lujo, por lo que se puede deducir que el volumen de transacciones es considerablemente mayor. Por ello, se hará hincapié en los bienes personales de lujo.

Desde 1996, momento en el que el lujo empieza a cobrar importancia, hasta el pasado año 2018, el mercado de bienes personales de lujo ha crecido a un CAGR del 6%. Durante el periodo desde 1996 hasta 2001, el mercado creció año tras año, puesto que los

productos comenzaron a ganar fama entre los consumidores. A partir del año 2001, el proceso de democratización de estados es uno de los factores clave para el crecimiento de la industria, puesto que la población de dichos estados tendría acceso a los productos. Aunque el mercado sufrió durante 2008 y 2009 como consecuencia de la gran crisis mundial que arrasó con todos los sectores, la caída fue mínima y pronto se recuperó, coincidiendo este periodo con el estallido de consumo en China, cuando el crecimiento anual se encontraba entre un 11% y 14% llegando a la estabilidad en el año 2014, cuando el crecimiento anual volvió a moderarse. En el año 2015, la industria volvió a experimentar una gran subida de un 12% tras dos años de crecimiento relativamente bajo, hasta que vuelve a estabilizarse en 2017 y 2018, con unos crecimientos anuales del 4% y 2% relativamente. El lujo alcanza su cifra más alta en 2018, siendo esta de 260 mil millones de euros (D'Arpizio y Levato, 2018). Sumando los productos del grupo LVMH que pertenecen a esta categoría, se observa que alcanzan un valor de 28 mil millones de euros, representando una cuota de mercado del 11% (LVMH, 2018).

El crecimiento del mercado se debe a varios factores, siendo el principal el incremento global del PIB. El crecimiento del mercado del lujo se correlaciona de forma positiva con el incremento del Producto Interior Bruto, el cual ha crecido a un CAGR₉₆₋₁₇ del 5% (Banco Mundial, 2019). Sin embargo, aunque ambos presentan tendencias positivas, el mercado del lujo ha experimentado un incremento bastante más pronunciado, puesto que existen otros muchos factores aparte del económico, que han impulsado su evolución y que veremos a lo largo del análisis.

Como se observa en el gráfico 4, el PIB asiático ha incrementado exponencialmente en los últimos años, al igual que el dinero que destinan los consumidores a los bienes de lujo. Puesto que los consumidores asiáticos presentan diversas diferencias con respecto a las características que muestran los consumidores en otras geografías, analizaremos sus demandas y hábitos, con el objetivo de comprender en mayor profundidad la manera en la que un conglomerado como LVMH podría adaptarse al nuevo mercado.

Gráfico 4: evolución del PIB de China y las ventas de los bienes de lujo



Fuente: elaboración propia a partir del Banco Mundial (2019) y D'Arpizio, Levato, (2018)

Durante el periodo desde 2008 hasta 2014, el número de consumidores chinos se multiplicó por dos, impulsado principalmente por dos factores: el crecimiento económico y el acceso a dichos productos. De esta situación derivan dos conclusiones. La primera, hace referencia a la recurrencia de compra del consumidor, puesto que, mientras que en 2008 un 60% de los consumidores adquirían sus productos por primera vez, en 2015 un 53% de las ventas provenían de un incremento del gasto en el sector. La segunda, se refiere a la tipología del consumidor. En 2008 aquellas personas que tenían acceso al lujo y, por tanto, adquirían dichos productos eran en un 68% un segmento de la población con ingresos altos, entre 100.000 y 300.000 RMB¹, pero en 2016, un 88% de los consumidores se consideraban ricos, por encima de los 300.000RMB (Bu, et al., 2017). Asimismo, el mercado del lujo en China ha tenido un crecimiento espectacular, alcanzando los 170.000 millones de renminbis, lo cual supone un aumento del 20% con respecto al año 2017 (Lannes, 2019). Dentro de ese mercado, el grupo LVMH tiene una buena posición con respecto a sus competidores dado que dos de las marcas del grupo, Louis Vuitton y Dior, se encuentran entre las diez marcas más reconocidas en China (Ruder Finn; CSG research, 2019).

Como se ha explicado anteriormente, la sociedad es la que da forma al concepto del lujo, por lo tanto, el estudio de los consumidores de estos productos permite conocer el

¹ RMB: renminbi, siendo el tipo de cambio actual (mayo de 2019) a euros de: 1RMB = 0,13€

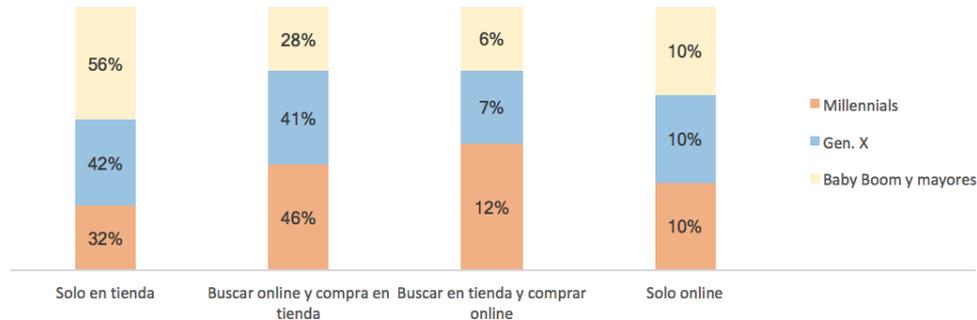
porqué de su éxito. Por un lado, la concentración del consumo de los artículos de lujo se encuentra en un rango de edad entre 35 y 54 años, por tener estos una mayor capacidad económica (Santacruz, 2015). Además, de acuerdo con la población de los principales países que consumen este tipo de artículos (Europa, Estados Unidos y Asia), se observa un mayor número de población entre dicho rango de edad, por ello, del total de población, los consumidores potenciales serían mayores (Naciones Unidas, 2017) (para más información referirse a anexo 3). Por otro lado, debemos hacer referencia a los nuevos consumidores y sus hábitos de consumo, puesto que entran en el mercado nuevos rangos de edad: *millennials*, con un porcentaje sobre las ventas del 30% en 2017, y un crecimiento estimado que alcanzará un 45% en 2025; y Generación Z, representando actualmente un 2% con una proyección de crecimiento del 8% que alcanzará el 10% del total de ventas. Además, el 85% del crecimiento en 2017 y el 100% en 2018, fueron el resultado de las ventas por parte de ambas generaciones, *millennials* y Z (D'Arpizio y Levato, 2018).

El término *millennial* hace referencia al conjunto de población que nació a partir de los años 80. Es una generación digital, adaptados a la perfección a las nuevas tecnologías y capaces de prestar atención a varios dispositivos a la vez. Además, destacan por su tolerancia y compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Su manera de atraerlos es mediante la interacción (BBVA, 2018). La Generación Z hace referencia al grupo de población que nació entre 1994 y 2010 con características similares a los *millennials*, pero más marcadas: fuerte dependencia de los dispositivos digitales pero prestando gran atención a los posibles peligros relacionados con la intimidad, más autosuficientes y autodidactas, creadores de nuevos términos y con un compromiso social y medioambiental mayor (Mateos, 2018). Ambas generaciones tienen una actitud más optimista hacia los productos de lujo, puesto que han vivido rodeados de esta industria cuando estaba asentada en el mercado (Vita, 2017). Esta situación permite que no observen el lujo desde la perspectiva clásica de empoderamiento social, sino que su actitud podría definirse como más proclive al consumo y no tan culpable.

El modo en el que estos consumidores adquieren sus productos difiere del modo tradicional, dada su afinidad hacia el modelo digital. Como se puede observar en el

gráfico 5, los *millennials* tienen porcentajes más altos en las alternativas que impliquen el método *online* en ambas fases del proceso: búsqueda y compra, (Pianon, et al., 2017).

Gráfico 5: utilización del canal online según grupo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de BCG (2017)

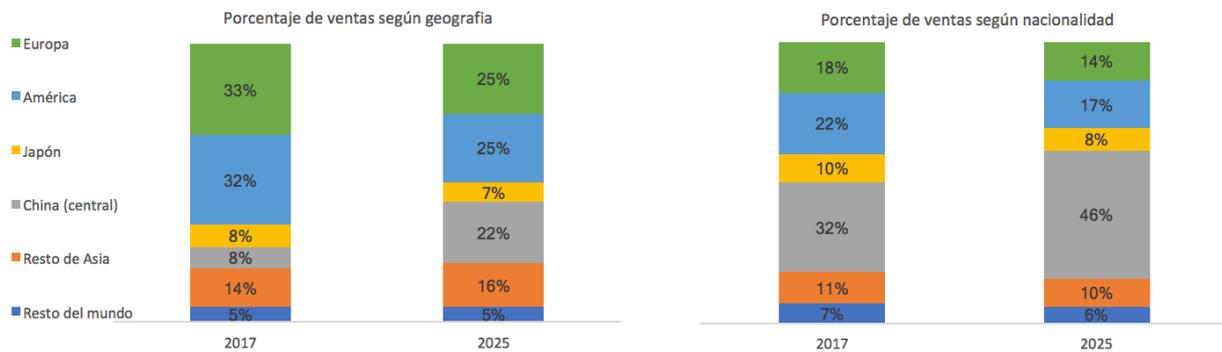
Además, el canal online adquiere relevancia año tras año, en gran medida por la entrada de los nuevos consumidores. Mientras que en 2014 las ventas online representaban un 5% del total de las ventas, en 2018 representaron un 10%, cifra que espera un aumento hasta llegar al 25% en 2025. La importancia de este canal, no se reduce exclusivamente a las ventas, sino que también permite aumentar todas las fases del canal de conversión de clientes, incluyendo la consideración de compra, la compra y la lealtad hacia la marca (D'Arpizio y Levato, 2018).

La entrada de nuevos consumidores ha resultado en el aumento del público objetivo al que se dirigen los artículos de lujo y las nuevas tecnologías han facilitado el acceso a los mismos, por lo que ambos factores han contribuido al incremento de ventas en el sector. En este sentido, LVMH desarrolla constantemente ideas para promover el uso de tecnología y adaptarlas al proceso de compra. El pasado mes de abril, el grupo reunió a 120 futuros estudiantes a probar un programa lanzado en la aplicación WeChat, descrita posteriormente. El objetivo era conocer la visión de los jóvenes en cuanto a la experiencia de compra del futuro, de manera que se consiguiese una mayor lealtad hacia la marca simultáneamente (Wang, 2019).

En cuanto a las áreas geográficas, como se puede observar en el gráfico 6, el crecimiento de las ventas en países asiáticos es exponencial, aunque Europa sigue siendo el lugar donde el porcentaje de ventas es mayor, con un 32% del total de ventas, seguido de

Estados Unidos, con un 31% y seguido, a su vez, del mercado asiático (excluyendo Japón) con un 24%. Asimismo, las ventas en territorio asiático no representan el total de ventas que provienen de los consumidores asiáticos en cualquier parte del mundo, siendo estos más del 50% del total de consumidores globales (un 32% chinos, 10% japoneses y 11% de otros países asiáticos) (D'Arpizio y Levato, 2018).

Gráfico 6: porcentaje de ventas según geografía y nacionalidad



Fuente: elaboración propia a partir de D'Arpizio y Levato (2018)

Con toda esta información se procede al análisis de los factores que afectan al macroentorno para la internacionalización en China.

6.4 Análisis PESTEL

A continuación se desarrollará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que afectan a las actividades de LVMH en China, las cuales contribuirán al análisis del método de internacionalización llevado a cabo por el grupo.

En primer lugar, se analizará el entorno político y las regulaciones que afectan al mercado del lujo y, por tanto, al grupo en cuestión. A pesar de que China es un país comunista y puede parecer que la tarea de internacionalización no sería demasiado sencilla, la inversión extranjera directa en el país no deja de crecer año tras año, siendo en 2017 el segundo país con mayor inversión extranjera directa después de Estados Unidos (UNCTAD, 2018). El objetivo del gobierno chino consiste en impulsar el crecimiento mediante la apertura de sus mercados facilitando la inversión directa

extranjera, de forma que las potencias mundiales tengan acceso a los consumidores chinos.

Asimismo, China ocupa la posición 46 global en el ranking de mejores países en los que hacer negocios, en los cuales se destaca lo siguiente. El país intenta mejorar año tras año el proceso que deben seguir las empresas para realizar negocios en China. Para ello, el país ha simplificado el proceso necesario para comenzar un negocio en China, permitiendo a las empresas el registro online, aunque aún solo es posible en Beijing y Shanghái. Además, se ha facilitado el trámite para conseguir permisos de construcción y registro de propiedad gracias a una mejora de la administración pública y una mayor transparencia, altamente demandada en el país. Por último, se ha simplificado el método de pago de impuestos, eliminando el impuesto de negocios y se ha reducido el tiempo y coste que aplica a importaciones y exportaciones (Banco Mundial, 2019).

Puesto que el grupo LVMH es un grupo europeo, cabe destacar que la Unión Europea es el mejor aliado de China en cuanto a volumen de comercio entre ambas potencias. Sin embargo, aunque las perspectivas de futuro son bastante optimistas, China tiene aún mucho trabajo por hacer en cuanto a transparencia, discriminación hacia empresas extranjeras, baja protección de los derechos de propiedad intelectual y, lo más importante, una gran intervención del gobierno en la economía (European Commission, 2019). Por ello, la relación con el gobierno chino es de suma importancia para cualquier empresa que quiera comenzar negocios en China. En este contexto, cabe mencionar el reciente acuerdo entre el director del grupo, Antoine Arnault y el subdirector general del Comité de la Exposición Internacional de Importaciones (CEII) de China, Sun Chenghai. El acuerdo permite al grupo LVMH participar en la CEII que tendrá lugar este mismo año 2019 en noviembre, acuerdo que beneficia al grupo LVMH puesto que muestra que el gobierno considera la importancia del grupo y por la cantidad de visitantes a los que tendrá acceso, dado que en 2017 la cifra alcanzó un millón de personas (Wang L. , 2019).

Por último en cuanto al entorno político, es crucial hacer referencia a la actual guerra comercial entre China y Estados Unidos, dadas las consecuencias que tiene esta situación a nivel mundial. Estados Unidos aumentó un 15% los aranceles a productos

chinos, lo cual supone un valor de 200 mil millones de dólares para productos chinos. En consecuencia, China impuso unos aranceles del 25% a los bienes provenientes de Estados Unidos, alcanzando un valor de 60 mil millones de dólares. La idea del presidente de Estados Unidos, Donald Trump es debilitar al país asiático, aunque su propio país salga perjudicado (BBC, 2019). Si bien es cierto que los principales actores son China y Estados Unidos, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio advierten de los peligros que podría tener esta situación para el comercio global (BBC, 2019). Aunque la situación presenta un alto grado de incertidumbre y el yuan se debilita en consecuencia, el mercado del lujo presenta un crecimiento del 36% tras la caída del precio de la acción del grupo LVMH en diciembre de 2018. Sin embargo, es imprescindible prestar atención al desarrollo de esta guerra (Williams y Torsoli, 2019).

En segundo lugar, se analizará el entorno económico. China se presenta como la segunda mayor potencia mundial en términos económicos, pero está siendo afectada de forma muy negativa como consecuencia de la guerra comercial mencionada anteriormente, lo cual genera una gran incertidumbre. Mientras que el país lucha por la apertura de sus fronteras para permitir entrar a inversores y así tener un papel más relevante a nivel global, existen varios retos que se deben afrontar. Si bien es cierto que el crecimiento sigue vigente en el país, la tasa se reduce, mostrando un periodo de desaceleración económica, potenciado principalmente por dos factores: las reformas internas y una nueva burbuja inmobiliaria (Barría, 2019).

A pesar de la compleja situación en la que se encuentra China, existen razones para ser optimistas puesto que el gobierno chino, en vista de los acontecimientos que se avecinan, ha decidido actuar de la siguiente manera: reduciendo los impuestos y la cantidad de reservas obligatorias para los bancos en un 1%, de forma que se pueda fomentar el crecimiento (Lee, 2019). Pese a estas reformas, la desaceleración económica sigue teniendo lugar, aunque las consecuencias de la misma son menores. Sin embargo, la industria del lujo se ve mínimamente afectada en épocas de crisis económicas. Como se analizó anteriormente, durante la gran crisis sufrida en 2008, la caída del mercado fue mínima, recuperándose rápidamente en los años consecuentes a la misma. Además, un 46% de los consumidores de la industria en China confirman que esperan gastar más dinero en estos productos durante 2019 (Bloomberg, 2019).

En cuanto a la sociedad, se describirán las principales características de los *millennials* chinos. La población que nació a partir de los años 80 en China asciende a 400 millones de personas, lo cual tiene un gran impacto económico, no solo en el sector del lujo, sino que afecta a todos los sectores, puesto que deben adaptarse a las necesidades que demandan estos nuevos consumidores (Wang, 2017). Mientras que en otras geografías como Europa o Estados Unidos, los *millennials* aún son dependientes económicamente, un 70% de los *millennials* chinos tienen en su propiedad bienes inmobiliarios. Además, un 57% de la financiación de la compra de bienes de lujo proviene de sus padres, por lo que se confirma que tienen acceso a financiación fácilmente (Lannes, 2019).

A continuación, se estudiarán concretamente las motivaciones de los *millennials* chinos para adquirir bienes de lujo. A diferencia de generaciones adultas, este grupo de edad vivió la revolución cultural, además de crecer en un entorno con mejores perspectivas económicas y un mayor acceso a la tecnología. Como consecuencia de dicha transformación, la mayoría de los *millennials* tienen como objetivo transformarse en un 'yo' mejor, tendencia que impulsa el consumo de los bienes de lujo por el reconocimiento que tienen de cara a la sociedad. En base a esta idea, se han identificado cinco ideas principales en torno a las cuales se basa su ideología, cada una de las cuales representa una de las estrategias fundamentales que deberá seguir LVMH en China (Hou y Chak, 2019):

El primer valor hace referencia al orgullo hacia ellos mismos. Los artículos de lujo se muestran como una posibilidad de resaltar entre el resto. El cambio al que aspiran las marcas de lujo consiste en pasar de ser consideradas como una exaltación del estatus de aquellos que las consumen, a una exaltación de la persona y sus valores. Gracias a este cambio, la sociedad considerará el lujo como algo positivo y no como egoísta por parte de aquellos que lo consumen. En este aspecto, es indispensable que las marcas del grupo LVMH tengan su propia personalidad, de forma que se adapten a cada uno de los consumidores. Una buena estrategia sería la personalización, la cual genera un alto valor añadido.

El segundo valor es el talento. Los consumidores pretenden generar un cambio en la actitud de la sociedad hacia el lujo: los artículos deben desprender talento. De esta

forma, se elimina la idea de adquirir un producto simplemente por su elevado valor, sino porque guarda un gran talento detrás. En este aspecto, LVMH debe ayudar a sus consumidores a resaltar sus talentos, no limitándose a divulgar la exaltación del poder y dinero.

El tercer valor está relacionado con la idea de la soledad. Una de las características más destacadas de la sociedad china es que la mayoría de las familias están compuestas por un único hijo o hija. Es por ello, por lo que la idea de pertenencia a un grupo es esencial para muchos jóvenes. Es imprescindible, por tanto, que LVMH desarrolle experiencias más que meros productos, de forma que los consumidores se sientan identificados entre ellos y tengan la sensación de pertenencia a un grupo.

El cuarto valor es la pasión. Los jóvenes chinos muestran gran pasión por todo lo que hacen, lo cual incluye sus hábitos de consumo y los productos que consumen. Por ello, uno de los requisitos que demandan los *millennials* de la industria de lujo, aparte de la escasez, es un alto nivel de rareza. Con esto, se pretende resaltar el concepto de personalización, puesto que los jóvenes quieren que los productos que adquieran sean únicos o de difícil acceso. Respecto a este valor, LVMH necesita conectar con sus consumidores conseguir la percepción de rareza y exclusividad de sus productos. Los consumidores desean sentirse exclusivos, por ello, las colecciones de edición limitada serían una buena manera de conseguir estar acorde con el valor en cuestión.

El último valor hace referencia a la percepción del futuro por los consumidores. Los consumidores chinos ponen un gran empeño en labrarse su propio futuro, sin la necesidad del apoyo parental. Por ello, la adquisición de productos de lujo representa el logro de sus propias metas, no desde una perspectiva de superioridad hacia el resto de la sociedad, sino como el alcance de sus objetivos gracias a la perseverancia y el trabajo duro. Puesto que a esas edades tan tempranas el nivel adquisitivo no es demasiado alto, es fundamental que se creen productos adaptados a los distintos rangos de edad, de tal forma, que la lealtad del consumidor empieza a edades tempranas. Para ello, LVMH desarrolla distintos productos de acuerdo con las categorías del lujo vistas anteriormente: bienes inaccesibles, bienes accesibles y bienes para las masas.

Por último en cuanto a los aspectos sociales, cabe destacar su actitud hacia el medio online, con el fin de introducir al mismo tiempo los factores tecnológicos. Los consumidores chinos, en concreto los *millennials*, tienen una actitud muy positiva hacia la tecnología. Sin embargo, el canal online como medio de venta de productos de lujo, tiene mucho camino por recorrer, dado el porcentaje sobre el total de ventas es únicamente un 10% (Lannes, 2019). Cabe mencionar en este aspecto la red social WeChat, la cual incluye en una única plataforma redes sociales similares a las que se conocen en occidente, tales como Facebook, Instagram, Skype, Uber, Tinder y Amazon. Esta plataforma reúne una gran cantidad de servicios aparte de las redes sociales mencionadas y es por ello por lo que la sociedad lo considera fundamental en su día a día (BBC, 2017).

WeChat es ampliamente utilizado por los consumidores del lujo, en varias fases del proceso de compra. Dentro de la tienda, los asistentes de ventas utilizan la aplicación para impulsar la decisión de compra de los jóvenes. Los asistentes son capaces de comunicarse a través de mensajes con aquellas personas dispuestas a adquirir el producto para ofrecerles más información sobre el mismo y, por tanto, un trato más personalizado. Además, la función de red social de la plataforma permite desarrollar estrategias de marketing personalizadas para cada uno de los consumidores, de forma que, no solo aumente el conocimiento de la marca, sino que también aumenta el grado de lealtad de los consumidores hacia la misma. Gracias a estas estrategias, se ha conseguido reducir el periodo de compra de los *millennials* en comparación con los consumidores más adultos, dado su nivel de lealtad (Luan, et al., 2019).

Pese a la importancia del canal online, los consumidores siguen prefiriendo el canal offline, principalmente en grandes almacenes de categorías *Premium* o directamente en las tiendas propias de las marcas. Sin embargo, existen maneras de potenciar el canal online al mismo tiempo que potenciarían la lealtad hacia la marca. En primer lugar, la personalización sigue representando un hecho fundamental para los consumidores del lujo, por lo que alcanzar una experiencia personalizada a través del canal online es una de las claves del éxito. Para ello, la inteligencia artificial juega un papel fundamental, puesto que analizando el perfil del cliente es posible hacer recomendaciones personalizadas, basadas en sus hábitos de compra. Además, los clientes demandan

rapidez en la entrega de sus productos y facilidad para probarse los mismos sin tener que salir de casa (Luan, et al., 2019).

En relación con los factores tecnológicos, se hará referencia a aquellos que afecten directamente a la industria del lujo. Los factores que se mencionarán a continuación van de la mano de los factores sociales. Aunque los consumidores chinos aún prefieren adquirir los productos en espacios físicos, como se observó anteriormente, la tecnología presenta una gran oportunidad de disrupción para mejorar la experiencia del consumidor en fases previas a la experiencia de compra. Para ello, es esencial que la infraestructura tecnológica sustente las aspiraciones de las marcas y queda claro que China dispone de ella.

La rapidez de conexión a internet es una de las principales demandas de los consumidores en todo el mundo y China será una de las primeras potencias en implantar la tecnología 5G de la mano de empresas como Huawei, Qualcomm e Intel (Equal Ocean, 2019). Además, se están desarrollando otras muchas nuevas tecnologías entre las que destacan la inteligencia artificial y *blockchain*. En cuanto a la inteligencia artificial, China presenta una situación ventajosa con respecto a occidente, puesto que cuenta con tres grandes empresas tecnológicas que ponen foco a dicha tecnología: Baidu, Alibaba y Tencent, conocidas como BAT. Estas empresas estudian el comportamiento de consumidores para impulsar ventas y analizar tendencias a partir de millones de datos capturados de sus clientes y teniendo acceso a las mismas a partir de acuerdos comerciales supondría una gran ventaja para cualquier empresa (Webb, 2019). Concretamente para el sector del lujo, es esencial estudiar el comportamiento de los consumidores para ofrecerles un alto grado de personalización. Por último, en cuanto a la tecnología *blockchain*, China es uno de los principales países en el desarrollo e implementación de esta tecnología. Se ha desarrollado una red nacional promovida por universidades e instituciones relevantes a nivel nacional para su desarrollo constante, impulsado por una regulación laxa y permisiva que asegure su crecimiento (Manganiello, 2019). Esta tecnología es de gran uso para las empresas del sector del lujo, puesto que acabaría con el mercado de las falsificaciones que tanto afecta al volumen de ventas del mismo.

En cuanto a los factores medioambientales, son de suma importancia para China, dadas sus características como el país que más contamina del mundo. Por ello, las empresas que deseen llevar a cabo sus actividades en China deberán actuar de acuerdo con unas normas establecidas con el objetivo de reducir la emisión de gases contaminantes. Por ello, esta situación podría representar una desventaja para aquellas empresas extranjeras si no llevan a cabo las exigencias del gobierno rigurosamente. En este aspecto, puesto que para los consumidores del lujo el compromiso con el medio ambiente supone un valor diferencial, el grupo LVMH podría sacar ventaja de la situación, puesto que tanto sociedad y gobierno tendrán una actitud positiva hacia aquellas empresas que actúen responsablemente.

Por último, relacionado con el aspecto legal, a pesar de la intención de China de atraer empresas extranjeras y facilitar el proceso, la regulación es estricta y debe ser respetada rigurosamente para todo negocio exitoso. A continuación se destacarán dos de los problemas principales a tener en cuenta. En primer lugar, el deseo de atraer a empresas extranjeras produce que los gobiernos locales luchan entre ellos para ofrecer las condiciones más flexibles para las empresas, situación que debe ser controlada por el gobierno central para garantizar un impacto positivo en el país. En segundo lugar, es importante tener en cuenta que las leyes de propiedad intelectual son débiles en comparación con otros países, por lo que las empresas, y más de un sector que exige tanta personalización como es el del lujo, deben prestar especial atención a esta flaqueza.

El análisis PESTEL muestra que el sector del lujo podría encontrarse con barreras en cuanto a las dificultades que se presentan en el entorno legal, sin embargo, los demás factores del análisis, aunque presentan retos que combatir, son optimistas.

6.5 Proceso de internacionalización en China

A continuación, se describirá las estrategias de internacionalización del grupo LVMH en China.

Aunque las exportaciones sean el método más sencillo para hacer llegar el producto a los consumidores, permitiendo que otros ajenos a la marca distribuyan los productos,

en la industria del lujo, como se ha desarrollado previamente, no solo es importante el momento de compra, sino la experiencia del cliente. Por ello, el cuidado que se presta durante todo el proceso de venta es esencial para un buen reconocimiento de la marca. Por ello, el grupo LVMH es el único que distribuye sus productos en todo el mundo, siempre teniendo como objetivo conocer cada detalle del consumidor para ofrecerle el mejor servicio posible. Por esta misma razón, no hay evidencias de que el grupo LVMH utilice métodos como la franquicia o cesión de licencias, puesto que supondrían un riesgo para la imagen de las marcas. Para la distribución de sus productos, utilizan tiendas propias, es decir, subsidiarias, para potenciar la experiencia del cliente. Concretamente en Asia (excluyendo Japón) el grupo LVMH cuenta con 1.289 tiendas y 34.802 empleados en 2018 para la distribución de sus productos, siendo este método de internacionalización el más efectivo en cuanto a volumen de ventas (LVMH, 2019). Estas cifras han sufrido un crecimiento espectacular desde 2007, cuando el número de tiendas en Asia alcanzaba una cifra de 409. (LVMH, 2008).

Dada la importancia que se ha resaltado dentro de los factores sociales en el análisis PESTEL en cuanto a conocer en profundidad a los consumidores chinos, los métodos que incluyen a dichos consumidores son de suma importancia para el éxito del grupo. Por ello, dos métodos de internacionalización muy importantes para la firma serían la creación de *joint ventures* de forma conjunta con empresas nacionales y la adquisición y fusión de empresas nacionales.

La marca del grupo Moët & Chandon firmó la creación de una *joint venture*, Moët Hennessy, con una empresa de agricultura china, Ningxia Nongken en 2011, con el objetivo de impulsar su segmento de vinos y espirituosos en China. La propuesta de valor del grupo era la creación del primer *frizzante* en China, el cual se comercializa bajo la marca Moët & Chandon (O'Connor, 2011). El resultado de esta *joint venture* fue la creación en 2013 de Chandon China, una nueva marca que LVMH añadió a su portfolio. Los resultados después de la creación de la *joint venture* fueron bastante positivos puesto que, analizando las ventas del segmento de vinos y espirituosos, se observa que mientras que en 2010 el porcentaje correspondiente a Asia (excluyendo a Japón) era de un 23%, en 2011 (LVMH, 2012) ascendía a 26% y en 2012 (LVMH, 2013) a un 30%, lo cual supone un crecimiento anual del 13% y del 15% respectivamente. Aunque el porcentaje

que representaba Asia en el total de ventas de vinos y espirituosos continuó creciendo, en 2014 (LVMH, 2015), un año después de la creación de Chandon China, el porcentaje cayó desde un 31% en 2013 (LVMH, 2014) hasta un 24% en 2014, debido a la contracción de la economía China (LVMH, 2015).

En cuanto a las actividades de fusiones y adquisiciones en China, LVMH ha llevado a cabo varias inversiones en empresas chinas. En primer lugar, en el año 2007 la marca Moët Hennessy adquiere un 55% de Wen Jun, justo antes de comenzar sus operaciones exitosas en China con la *joint venture* y la aparición de Chandon China (LVMH, 2007). En 2012, LVMH adquirió un 10% de Orchirly, una empresa fundada en 1999 cuyos productos principales son prendas para mujeres. Orchirly, basada en Hong Kong contaba con 800 tiendas en 28 provincias y ciudades chinas, lo cual permitía a LVMH conocer el funcionamiento de la red *retail* en china gracias a la experiencia de la marca en el país (Junqian, 2012). Además, durante ese mismo año el fondo propiedad de LVMH, L Capital Asia, adquirió un 10% en Trendy, una empresa china que posee una red comercial de 300 tiendas en China, de nuevo, para entender mejor el mercado al que se enfrentan o utilizar su infraestructura (Yuk, 2012).

Por último, cabe destacar que el grupo LVMH ha llevado a cabo alianzas estratégicas en China, entre la que destacar sin lugar a duda la firmada con el gigante tecnológico Alibaba, concretamente con Tmall, una plataforma de ventas directamente al consumidor dentro de la plataforma de Alibaba. El objetivo de esta alianza consiste en potenciar la experiencia de compra online para su marca Moët Hennessy en China gracias al estudio del comportamiento del cliente a partir de los datos que ofrezca Alibaba (Pan, 2018). Además, anteriormente se había firmado un acuerdo para prevenir la compra de las falsificaciones que impactan de forma negativa en los resultados de las marcas del lujo (Mantor, 2017). Gracias a estas alianzas, se saca un gran partido de los recursos tecnológicos desarrollados en el análisis PESTEL.

Tras analizar los métodos de internacionalización de la empresa, se puede concluir que el más utilizado es un método directo a través de subsidiarias, puesto que para la industria del lujo supone asegurar la atención al detalle que requieren las marcas del grupo. Aunque el nivel de penetración de tiendas en China es bastante bajo en

comparación con el resto de los países, cabe destacar que un incremento de las mismas dañaría la percepción de la marca como exclusiva, por lo que no es una estrategia que vaya a beneficiar al grupo. Una forma que tienen las marcas de evitar esta situación es crear colecciones de lujo inaccesible, o limitadas para aquellas personas que busquen la exclusividad.

6.6 Estrategia de internacionalización de LVMH en China

Como ya se adelantó en el marco teórico, las empresas del lujo desarrollan su procesos de internacionalización mediante una estrategia de localización. Como se muestra en la figura 1, la posición del grupo LVMH se explica por dos factores: las exigencias en cuanto a la reducción de costes para conseguir los objetivos de ventas deseados y el nivel de adaptación al mercado local.

Figura 1: matriz estrategia de internacionalización de LVMH



Fuente: elaboración propia a partir de Bartlett y Ghoshal (1998)

Por un lado, la necesidad de reducción de costes para la industria del lujo es mínima, puesto que para los consumidores de LVMH el precio no supone un factor determinante para la adquisición de los productos. La elasticidad del precio para los productos del lujo es inelástica, puesto que una subida de precios no supone una disminución de la demanda, sino que los consumidores considerarían que los productos son aún más inalcanzables y esto provocaría un mayor deseo de los mismos. Uno de los productos

que contrasta esta teoría es el bolso *Urban Satchel* de la marca Louis Vuitton, con un precio actual de 150.000\$ (anexo 4) ocupando el séptimo lugar en la lista de los bolsos más caros del mundo (Bella, 2018). Aunque el *Urban Satchel* es el ejemplo más claro dentro del grupo, existen muchos otros productos de edición limitada que han alcanzado precios desorbitantes como consecuencia de la alta demanda de los mismos. Recordando uno de los factores por los cuales los consumidores adquieren lujo, cabe mencionar la idea de edición limitada, relacionada con el precio del mismo. La más llamativa de las colecciones elaboradas por Louis Vuitton es la que se llevó a cabo en 2017 con Supreme, una marca que destaca por las cantidades limitadas de sus artículos, así como la dificultad de conseguir los mismos.

Por otro lado, el grado de adaptación de LVMH hacia los consumidores locales, es alto. Si bien es cierto que existen productos comunes a todos gracias a que la imagen de la marca es global y, gracias a la globalización los gustos y tendencias de los consumidores se homogenizan, LVMH desarrolla productos específicos para China, haciendo un pequeño guiño a la cultura del país. Por ejemplo, cada año una de las empresas de la marca más conocidas en China, Louis Vuitton, crea una colección especial para el año nuevo chino, este año, por ejemplo, se hace referencia al año del cerdo (anexo 5). Además de los productos personalizados, la estrategia de venta es diferente. Como se ha analizado anteriormente, los consumidores asiáticos utilizan más los métodos online dada su afinidad con la tecnología. Esto se comprueba fácilmente atendiendo al número de empleados por tienda en China en comparación con otros países del mundo. Mientras que en Francia el número de empleados por tienda es de 61, en Asia (excluyendo Japón) es de 27, lo cual indica un patrón de compra diferente (anexo 6).

VII. Conclusión

A lo largo de este trabajo se han estudiado las características del mercado del lujo a nivel global y concretamente en China, con el objetivo de entender por qué dicho país asiático tiene tal relevancia para el desarrollo de los productos de lujo. El crecimiento económico y el aumento de la calidad de vida a nivel global, sobre todo en países del este de Asia y Pacífico, junto a cambios culturales en cuanto a la percepción del lujo, ha provocado el despertar de esta industria. Además, se ha producido un cambio en la filosofía del lujo. Se ha pasado del “lujo exclusivo” al “lujo de masas” o democratización del lujo, donde los productos ya no se dirigen únicamente a la alta sociedad como era habitual en los años 90, sino que el objetivo principal es la clase media-alta y sobre todo los *millennials*. La razón principal de este fenómeno consiste en el aumento espectacular de la clase media gracias al proceso de apertura y democratización de los países comunistas ya que la democracia promueve la igualdad.

La internacionalización es esencial para alcanzar nuevos consumidores y conseguir apelar a sus emociones y sentimientos directamente desde el país de establecimiento. Gracias al proceso de internacionalización, LVMH ha conseguido incrementos espectaculares en sus resultados, especialmente desde 2008. LVMH ha sabido adaptarse a la perfección a las demandas de los consumidores chinos, de gran importancia a lo largo del trabajo, puesto que, desde el principio, se ha recalcado que la sociedad es quien define el concepto del lujo. Mediante acuerdos estratégicos con algunas de las más importantes empresas chinas, como es WeChat, del grupo Tencent, han llevado a cabo programas cuyo objetivo, aparte de incrementar ventas, es fidelizar a los clientes.

El conglomerado de LVMH quiere conocer a la perfección a todos sus consumidores, con el objetivo de ofrecerles la mejor experiencia de compra posible y esto constituye la base de su estrategia internacional. Es por esta razón por la cual el estudio realizado en los párrafos anteriores muestra que el proceso más común de internacionalización de empresas es un método directo de venta a través de subsidiarias. Mediante las mismas, LVMH podría recoger información sobre el perfil de consumo de sus clientes y ser capaces de utilizar los datos recopilados para mejorar el proceso y ofrecer una de las

mejores experiencias de compra del mercado de acuerdo con las demandas de los nuevos consumidores.

Aunque LVMH es un conglomerado con base en Francia y su misión es transmitir de alguna forma la cultura francesa a través de cada una de sus marcas hacia China, todo lo que se aprende en el país asiático vuelve a Europa. China, como gran impulsor de la era digital y transformación de todas las industrias, aporta un gran conocimiento a cualquier empresa que consiga llevar a cabo su actividad dentro de sus fronteras. Por ello, el valor adicional que aporta la internacionalización no es meramente económico, sino innovador en cuanto a que supone una transformación.

Por la complejidad del tema en cuestión y la gran cantidad de factores a analizar, varias cuestiones se han quedado fuera del alcance del trabajo, por lo que sería interesante estudiar su desarrollo a lo largo de los próximos años. La más relevante en cuanto a tema actual, es el turismo del lujo. Como se ha observado en el análisis del mercado del lujo, el porcentaje de ventas en China difiere del porcentaje de compras de clientes de nacionalidad china. Esta es una de las consecuencias de las grandes cantidades de turistas que visitan Europa en busca de sus productos preferidos. Asimismo, otro de los temas relevantes que envuelven la industria es el mercado negro de las falsificaciones, lo cual supone un gran problema para las marcas del lujo, aunque gracias a las nuevas tecnologías se está intentando solucionar.

La industria del lujo ha mostrado desde sus inicios un crecimiento sorprendente, sobreviviendo incluso durante las peores épocas económicas, mientras que el resto de los sectores sufrían grandes pérdidas. LVMH ha conseguido resaltar en esta industria, con un portfolio de marcas excepcionales admiradas en cualquier país del mundo. Mientras que la consideración tradicional del concepto del lujo podría considerarse como una desventaja para las diferentes marcas del grupo, la transformación de la sociedad y, por tanto, la evolución del concepto ha conseguido generar una actitud positiva en los clientes. Además, LVMH ha conseguido adaptarse a los nuevos consumidores dándoles una idea de pertenencia a una comunidad exclusiva, idea que potencia el olvido del significado antiguo del lujo que lo relacionaba con poder, egoísmo y exaltación de la riqueza.

VIII. Bibliografía

- Lannes, B. (marzo de 2019). *What's Powering China's Market for Luxury Goods?* Recuperado en mayo de 2019, de Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/whats-powering-chinas-market-for-luxury-goods/>
- Lee, Y. N. (10 de abril de 2019). IMF Raises its 2019 Growth Forecast for China. *CNBC*.
- Chevalier, M., & Lu, P. (2012). *Luxury China: Market Opportunities and Potential*. Singapur: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Credit Suisse Research Institute. (Noviembre de 2017). *Global Wealth Report 2017: Where Are We Ten Years after the Crisis?* Obtenido de Credit Suisse: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/global-wealth-report-2017-201711.html>
- Luan, L., Kim, A., Zipser, D., Su, M., Lo, A., Chen, C., & Zhang, C. (2019). *China Luxury Report 2019 How young Chinese consumers are reshaping global luxury*. McKinsey & Company, Apparel, Fashion and Luxury Group. McKinsey & Company.
- LVMH. (16 de mayo de 2007). *Moet Hennessy acquires majority stake in Wen Jun Distillery, a premium Chinese white spirits company*. Recuperado el mayo de 2019, de LVMH: <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/moet-hennessy-acquires-majority-stake-in-wen-jun-distillery-a-premium-chinese-white-spirits-company/>
- LVMH. (2008). *Annual Report 2007*. París: LVMH.
- LVMH. (2012). *Annual Report 2011*. París: LVMH.
- LVMH. (2013). *Annual Report 2012*. París: LVMH.
- LVMH. (2014). *Annual Report 2013*. París: LVMH.
- LVMH. (2015). *Annual Report 2014*. París: LVMH.
- LVMH. (2019). *Annual Report 2018*. París: LVMH.
- LVMH. (mayo de 2019). *Group*. Recuperado en mayo de 2019, de LVMH: <https://www.lvmh.com/group/>
- LVMH. (2019). *Milestones*. Recuperado en mayo de 2019, de LVMH: <https://www.lvmh.com/group/milestones-lvmh/1593-to-the-present/>

- Alleres, D. (1991). Spécificités et stratégies marketing des différents univers du luxe. *Revue Française du Marketing*, 71-95.
- Bloomberg. (14 de enero de 2019). *Rich Chinese Still Hungry for Luxury Goods Despite Slowdown*. Recuperado en mayo de 2019, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-14/rich-chinese-still-hungry-for-luxury-goods-amid-slowdown-blues>
- Banco Mundial. (2018). *Data-GDP*. Recuperado en mayo de 2019, de Banco Mundial: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&start=1961&view=chart>
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business 2019: Training for Reform*. Washington DC: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (Mayo de 2019). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&start=1996&view=chart>
- Banco Mundial. (2019). *The World Bank: Data*. Recuperado en mayo de 2019, de Banco Mundial: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=CN-JP-Z4&name_desc=true&start=1978
- Barría, C. (6 de enero de 2019). Los 3 mayores desafíos que enfrenta la economía china de cara a 2019. *BBC*.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. *Harvard Business School Press*.
- BBC. (8 de mayo de 2017). El secreto del éxito de WeChat, la red social china que está causando sensación en todo el mundo. *BBC*.
- BBC. (22 de mayo de 2019). La guerra comercial entre China y Estados Unidos explicada a través de unos zapatos. *BBC*.
- BBC. (14 de mayo de 2019). A quick guide to the US-China trade war. *BBC*.
- BBVA. (Marzo de 2018). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

- Bella, E. (18 de enero de 2018). Top 10 Most Expensive Handbags In The World 2018. *BBC*. Obtenido de Luxos: <https://www.luxos.com/news/fashion/5260-the-twelve-most-expensive-handbags-in-the-world>
- Borrás, D. (16 de mayo de 2018). *Por qué los asiáticos prefieren comprar lujo en Europa (y no, no es el precio)*. Recuperado el mayo de 2019, de Revista GG: <https://www.revistagq.com/moda/tendencias/articulos/europa-lider-mundial-moda-lujo/29117>
- Bu, L., Durand-Servoingt, B., Kim, A., & Yamakawa, N. (2017). *Chinese luxury consumers: The 1 trillion renminbi opportunity*. McKinsey & Company, Marketing & Sales. McKinsey & Company.
- D'Arpizio, C., Levato, F. (2018). *Luxury Goods Worldwide Market Study , Fall–Winter 2018*. Milan: Bain & Company. Obtenido de The future of luxury: A look into tomorrow to understand today.
- Doran, S. (Abril de 2013). *The New Luxury is Luxury For All, Suggests Jean-Noël Kapferer*. Obtenido de Luxury Society: <https://www.luxurysociety.com/en/articles/2013/04/the-new-luxury-is-luxury-for-all-suggests-jean-noel-kapferer/>
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Les Cahiers de la recherche architecturale*.
- EFE. (11 de marzo de 2018). La RAE se compromete ante los empresarios a modificar la definición de “lujo”. *La Vanguardia*. Obtenido de La RAE se compromete ante los empresarios a modificar la definición de “lujo”: <https://www.lavanguardia.com/economia/20180311/441444412468/rae-compromete-empresarios-modificar-definicion-lujo.html>
- Equal Ocean. (2019). *2019 Technology Trends Report in China*. Beijing: Equal Ocean.
- European Commission. (07 de mayo de 2019). *Countries and Regions: China*. Recuperado en mayo de 2019, de European Commission: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/china/>
- Fasol, G. (agosto de 2015). *Burberry goes direct in the world's most important luxury market: why did Burberry not decide on less disruptive options?* Recuperado en mayo de 2019, de Japan Strategy:

<https://www.japanstrategy.com/2015/08/18/burberry-mackintosh-sanyo-shokai/>

- Firouzeh, N. (2004). Globalisation and Homogenisation of Culture: The Role of Mass Medias in Developing Countries. *Human Ecology Special Issue*(12), 235-239.
- Granot, E., Russell, L. T., & Brashear-Alejandro, T. G. (2013). Populence: Exploring Luxury for the Masses. *Journal of Marketing Theory and Practice* vol. 21, no. 1, 31-44.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Hou, A., & Chak, M. (2019). *Making Luxury Brands Matter: to the New Generation of Chinese Middle-Class Consumers*. Ogilvy, Estratgia. Beijing: Ogilvy.
- Junqian, X. (10 de febrero de 2012). *LVMH fund buys stake in Chinese fashion brand*. Recuperado en mayo de 2019, de China Daily: http://europe.chinadaily.com.cn/business/2012-02/10/content_14577438.htm
- Keller, K. L. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*, enero.
- Kemp, S. (1998). Perceiving luxury and necessity. *Journal of Economic Psychology*, 19(5), 591-606.
- Manganiello, F. (6 de febrero de 2019). How Is China Implementing Blockchain Technology? *Forbes*.
- Mantor, C. (23 de enero de 2017). *Alibaba crea una alianza anti-falsificación con LVMH y Swarovski*. Recuperado el mayo de 2019, de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/Alibaba-crea-una-alianza-anti-falsificacion-con-LVMH-y-Swarovski,781294.html#.XP1BmC17GuU>
- Mateos, A. S. (15 de Julio de 2018). 10 datos sobre la Generación Z. *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia.
- Modaes. (Octubre de 2018). *Richemont, a por China: crea una 'joint venture' con Alibaba para crecer en el país*. Recuperado en mayo de 2019, de Modaes: <https://www.modaes.es/empresa/richemont-a-por-china-crea-una-joint-venture-con-alibaba-para-crecer-en-el-pais.html>
- Mortelmans, D. (Enero de 2005). Sign values in processes of distinction: The concept of luxury. *Semiotica*, págs. 497-520.
- Mosca, F., & Re, P. (2014). International Development Strategies of Luxury-goods Players in China. *Chinese Business Review*, 13(6), 367-381.

- Naciones Unidas. (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision*. United Nations, United Nations Department of Economic and Social Affairs. Nueva York: Naciones Unidas.
- OCDE. (septiembre de 2001). *Glosario de términos*. Recuperado en mayo de 2019, de OCDE: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121>
- O'Connor, C. (17 de mayo de 2011). LVMH's Big Asia Push: Now They'll Make Moët In China. *Forbes*.
- Planelles, D. M. (2010). El concepto de lujo, un enfoque estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 62-72.
- Pan, Y. (31 de agosto de 2018). Exclusive: LVMH-owned Hennessy Signs New Deal with Alibaba. *Jing Daily*.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming Luxury Brands: The Relevance of the 'Rarity Principle. *Journal of Brand Management*, 7(5), 366-375.
- Pianon, N., Abtan, O., & Bonelli, F. (2017). *The True-Luxury Global Consumer Insight*. Milan: BCG; Fondazione Altagamma.
- Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el mayo de 2019, de Definición lujo: <https://dle.rae.es/?id=NgmAPeF>
- Ruder Finn; CSG research. (2019). *China Luxury Forecast 2019*. Ruder Finn; CSG research, Hong Kong.
- Santacruz, J. (agosto de 2015). *The Luxonomist*. Recuperado en mayo de 2019, de A mayor edad, más consumo de bienes de lujo: <https://theluxonomist.es/2015/08/27/a-mayor-edad-mas-consumo-de-bienes-de-lujo/javier-santacruz>
- UNCTAD. (2018). *World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies*. Geneva: United Nations.
- Vita, A. M. (2 de agosto de 2017). Los mileniales revolucionan el concepto del lujo. *Cinco Días*. Obtenido de Cinco Días: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/01/fortunas/1501609272_655348.html
- Wang, L. (27 de marzo de 2019). China's CIIE 2019 Luxury Expo to Include LVMH. *Jing Daily*.

- Wang, L. (22 de abril de 2019). LVMH Uses WeChat to Find Luxury Sales Stars of the Future. *Jing Daily*.
- Wang, H. H. (27 de marzo de 2017). The Real Reason Chinese Millennials Are Super Consumers. *Forbes*.
- Webb, A. (22 de abril de 2019). *China Is Leading in Artificial Intelligence--and American Businesses Should Take Note*. Recuperado en mayo de 2019, de Inc: <https://www.inc.com/magazine/201809/amy-webb/china-artificial-intelligence.html>
- Williams, R., & Torsoli, A. (5 de junio de 2019). *Louis Vuitton Now Sees 'Unheard Of' Growth in China*. Obtenido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-05/lvmh-lifts-luxury-shares-on-vuitton-s-unheard-of-china-growth>
- Wylie, I. (diciembre de 2015). Business schools respond to globalisation of luxury sector. *Financial Times*.
- Yuk, P. K. (16 de febrero de 2012). LVMH's L Capital targets local brands. *Financial Times*.

IX. Anexos

Anexo 1: marcas del grupo LVMH (2019)

Vinos y espirituosos		Moda y artículos de piel		Perfumería y Cosmética		Relojería y Joyería		Selective Retailing	
Marca	Año	Marca	Año	Marca	Año	Marca	Año		
Clos Des Lambrays	1365	Loewe	1846	Guerlain	1828	Chaumet	1780	Le Bon Marché Rive Gauche	1852
Château D'Yquem	1593	Moynat	1849	Acqua Di Parma	1916	Tag Heuer	1860	La Grande Epicerie de Paris	1923
Dom Pérignon	1668	Louis Vuitton	1854	Parfums Christian Dior	1947	Zenith	1865	Starboard Cruise Services	1958
Ruinart	1729	Berluti	1895	Givenchy Parfums	1957	Bvlgari	1884	DFS	1960
Moët & Chandon	1743	Rimowa	1898	Perfumes Loewe	1972	Fred	1936	Sephora	1969
Hennessy	1765	Patou	1914	Benefit Cosmetics	1976	Hublot	1980		
Veuve Clicquot	1772	Loro Piana	1924	Make Up For Ever	1984				
Ardbeg	1815	Fendi	1925	Kenzo Parfums	1988				
Château Cheval Blanc	1832	Celine	1945	Fresh	1991				
Glenmorangie	1843	Christian Dior	1947	Kat Von D Beauty	2008				
Krug	1843	Emilio Pucci	1947	Maison Francis Kurkdjian	2009				
Mercier	1858	Givenchy	1952	Marc Jacobs Beauty	2013				
Chandon Argentina	1959	Kenzo	1970	Fenty Beauty by Rihanna	2017				
Cape Mentelle	1970	Pink Shirtmaker	1984						
Chandon California	1973	Marc Jacobs	1984						
Chandon Brazil	1973	Nicholas Kirkwood	2004						
Newton Vineyard	1977	Fenty	2019						
Cloudy Bay	1985								
Chandon Australia	1986								
Belvedere	1993								
Bodega Numanthia	1998								
Cheval Des Andes	1999								
Terrazas de los Andes	1999								
Chandon China	2013								
Ao Yun	2013								
Chandon India	2014								
Clos19	2017								
Volcán de Mi Tierra	2017								

Fuente: elaboración propia a partir de LVMH (2019)

Anexo 2: ingresos por cifra de negocios y multiplicador de venta

Ingresos en Euros por Negocio	Año									Multiplicador cifra ventas
	2000	2005	2010	2014	2015	2016	2017	2018		
Ingresos Totales	€ 11.518,00	€ 13.910,00	€ 20.320,00	€ 30.638,00	€ 35.664,00	€ 37.600,00	€ 42.636,00	€ 46.826,00		2,2
Vinos y Espirituosos	€ 2.336,00	€ 2.644,00	€ 3.261,00	€ 3.982,94	€ 4.636,32	€ 4.888,00	€ 5.116,32	€ 5.150,86		5,7
Moda y Artículos de piel	€ 3.202,00	€ 4.812,00	€ 7.581,00	€ 10.723,30	€ 12.482,40	€ 12.784,00	€ 15.348,96	€ 18.262,14		6,9
Relojería y Joyería	€ 614,00	€ 573,00	€ 985,00	€ 2.757,42	€ 3.209,76	€ 3.384,00	€ 3.837,24	€ 4.214,34		2,9
Perfumería y Cosmética	€ 2.072,00	€ 2.285,00	€ 3.076,00	€ 3.982,94	€ 4.636,32	€ 4.888,00	€ 5.542,68	€ 6.087,38		4,0
Selective Retailing	€ 3.294,00	€ 3.648,00	€ 5.378,00	€ 9.191,40	€ 10.699,20	€ 11.656,00	€ 12.790,80	€ 13.111,28		

Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de LVMH (2000-2018)

Anexo 3: población por región en 2015 (en miles de habitantes)

Rango de edad	China	Europa	Estados Unidos
0-4	85884,695	40069,69	19850,654
5-9	82367,031	39534,217	20903,798
10-14	78821,063	37172,451	20713,091
15-19	80820,498	37753,274	21296,966
20-24	101287,124	43922,725	22951,918
25-29	129735,187	51287,01	22436,116
30-34	102116,39	52053,021	21256,69
35-39	96077,713	51883,509	20132,748
40-44	118700,328	52356,902	20065,032
45-49	124371,568	52240,73	20852,607
50-54	102186,172	54350,683	22139,434
55-59	79973,125	51410,023	21562,264
60-64	79509,155	46401,297	18929,116
65-69	52346,954	38611,644	15703,718
70-74	34699,252	29287,592	11185,208
75-79	24878,148	27695,233	8100,189
80+
80-84	14730,144	18517,797	5732,262
85-89	6202,938	11174,345	3870,514
90-94	1868,725	4249,026	1728,714
95-99	400,883	731,497	456,153
100+	51,46	111,293	61,97
Rango seleccionado	441335,781	210831,824	83189,821
% sobre total población	32%	28%	26%

Fuente: elaboración propia a partir de Naciones Unidas (2017)

Anexo 4: Urban Satchel



Fuente: Bella (2018)

Anexo 5: ejemplo colección de Louis Vuitton adaptada a China



Fuente: Louis Vuitton 2019

Anexo 6: detalle geográfico de ingresos, tiendas, empleados (2018)

	Ingresos (m€)	Tiendas	Empleados	Ratio empleado / tienda
2018				
Francia	4.491	514	31.156	61
Europa (menos Francia)	8.731	1.153	38.645	34
Japón	3.351	422	6.905	16
Asia (menos Japón)	13.723	1.289	34.802	27
Estados Unidos	11.207	783	32.724	42
Otros mercados	5.323	431	11.856	28

Fuente: elaboración propia a partir de LVMH 2018