



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **LAS NUEVAS TENDENCIAS DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DEL LUJO: EL CASO DE LVMH**

Autor: Alejandra Ruiz de Artiñano  
Director: Manuel Francisco Morales Contreras

MADRID | MARZO 2024

## **Resumen**

Este trabajo explora las tendencias emergentes de sostenibilidad y su repercusión en la industria del lujo, con un enfoque específico en cómo marcas emblemáticas como LVMH han adoptado estrategias sostenibles para alinearse con los ODS y satisfacer las expectativas de un consumidor cada vez más consciente. A través de una metodología cualitativa que incluye análisis de literatura, entrevistas y encuestas, se ha examinado la forma en que la sostenibilidad está redefiniendo el valor y la percepción del lujo en la sociedad contemporánea. La investigación destaca que la sostenibilidad no solo es una ventaja competitiva sino una necesidad empresarial y ética en la industria del lujo. Se ha identificado que los consumidores demandan transparencia, autenticidad y acciones concretas hacia la sostenibilidad, lo cual impulsa a las marcas de lujo a innovar y adoptar prácticas responsables. La comparación entre LVMH y Grupo Swatch revela diferentes enfoques hacia la sostenibilidad, señalando tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora. El estudio concluye que las prácticas sostenibles son cruciales para la competitividad del sector del lujo, afectando positivamente la percepción de los consumidores y fomentando una lealtad basada en valores compartidos de responsabilidad ambiental y social.

***Palabras Clave:*** Sostenibilidad, Sector del Lujo, LVMH, ODS, Prácticas Sostenibles, Competitividad, Consumidor Consciente

## **Abstract**

This study explores emerging sustainability trends and their impact on the luxury industry, with a specific focus on how iconic brands like LVMH have adopted sustainable strategies to align with the SDGs and meet the expectations of an increasingly conscious consumer. Through a qualitative methodology including literature analysis, interviews, and surveys, the way sustainability is redefining the value and perception of luxury in contemporary society has been examined. The research highlights that sustainability is not only a competitive advantage but also a business and ethical necessity in the luxury industry. It has been identified that consumers demand transparency, authenticity, and concrete actions towards sustainability, driving luxury brands to innovate and adopt responsible practices. The comparison between LVMH and Swatch Group reveals different approaches to sustainability, indicating both areas of strength and opportunities for improvement. The study concludes that sustainable practices are crucial for the competitiveness of the luxury sector, positively impacting consumer perception and fostering loyalty based on shared values of environmental and social responsibility.

**Keywords:** Sustainability, Luxury Sector, LVMH, SDGs, Sustainable Practices, Competitiveness, Conscious Consumer

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1. Contextualización .....	9
1.2. Objetivos de la investigación .....	10
1.3. Justificación y relevancia del problema .....	11
1.4. Metodología.....	12
1.5. Estructura del TFG .....	13
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Sector del lujo: Visión general y características .....	15
2.2. Sostenibilidad en la cadena de valor: Desafíos y Oportunidades.....	17
2.3. Tendencias actuales, Competitividad y Percepción del consumidor .....	20
2.4. Importancia económica, social y medioambiental en el sector del lujo .....	25
<b>3. ESTUDIO DE CASO - ANÁLISIS PROFUNDO DE LVMH</b> .....	<b>30</b>
3.1. Perfil y Evolución .....	30
3.2. Estrategia y liderazgo de LVMH .....	34
3.3. Estrategias e iniciativas de sostenibilidad implementadas .....	36
3.4. Integración de la sostenibilidad en su cadena de valor. ....	39
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>42</b>
4.1. Enfoque Metodológico.....	42
4.2. Recopilación de datos .....	43
4.3. Análisis de los datos obtenidos .....	48
4.4. Consideraciones éticas.....	48
4.5. Limitaciones del estudio.....	49
<b>5. ANÁLISIS DAFO DE SWATCH Y LVMH</b> .....	<b>50</b>
5.1. Visión general y Análisis DAFO de Swatch Group.....	50
5.2. Análisis DAFO de las prácticas sostenibles de LVMH .....	53
<b>6. EVALUACIÓN E IMPLICACIONES DE RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
6.1. Estudio en profundidad de las entrevistas .....	56
6.2. Interpretación de los resultados de las encuestas .....	63
6.3. Discusión.....	72
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>79</b>

<b>8. DECLARACIÓN .....</b>	<b>81</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
<b>10.1. Transcripciones de entrevistas y participantes .....</b>	<b>88</b>
<b>10.2. Transcripciones de las encuestas .....</b>	<b>94</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FY	Fiscal Year (Año Fiscal)
I + D	Innovación y Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RAE	Real Academia Española
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UE	Unión Europea
UN	United Nations

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> – Siete características de los productos de lujo.....	17
<b>Ilustración 2</b> – Huella geográfica de LVMH .....	22
<b>Ilustración 3</b> – Evolución y Tendencias del Mercado de Lujo en China .....	23
<b>Ilustración 4</b> – La Agenda 2030 y los ODS .....	28
<b>Ilustración 5</b> – El imperio de LVMH y sus marcas de lujo .....	34
<b>Ilustración 6</b> – Distribución de ingresos de LVMH por región y grupo de negocio .....	35
<b>Ilustración 7</b> – Cronología de las Iniciativas y Compromisos de LVMH.....	37
<b>Ilustración 8</b> – Integración de los criterios ESG con los Objetivos de Desarrollo.....	37
<b>Ilustración 9</b> – Gráfica de los distintos modelos de cadenas de valor .....	39
<b>Ilustración 10</b> – Marcas integradas dentro del grupo Swatch .....	51
<b>Ilustración 11</b> – Compromiso de Swatch con los 13 ODS.....	52

## Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1</b> - Evolución del mercado global de bienes de lujo por segmento 2008 – 2023...	21
<b>Gráfica 2</b> – Las marcas líderes sostenibles por consumidores a nivel mundial 2022 .....	24
<b>Gráfica 3</b> – Previsión de facturación del sector de lujo en España .....	26
<b>Gráfica 4</b> – Valor de las 10 marcas de lujo más valiosas del mundo, 2023 .....	31
<b>Gráfica 5</b> – Ventas de bienes de lujo de las empresas principales .....	32
<b>Gráfica 6</b> – Emisiones anuales de CO2 de LVMH por grupos 2016 - 2022 .....	40

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> – Principales empresas de bienes de lujo por ventas, FY2021 .....	33
<b>Tabla 2</b> – Programas estratégicos de sostenibilidad de LVMH.....	38
<b>Tabla 3</b> – Participantes de la entrevista .....	46
<b>Tabla 4</b> – Análisis DAFO de las prácticas sostenibles del Grupo Swatch .....	51
<b>Tabla 5</b> – Análisis DAFO de las prácticas sostenibles de LVMH.....	53

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contextualización

Aunque la transformación digital ha dominado las discusiones sobre la evolución corporativa recientemente, es la sostenibilidad la que ahora emerge con fuerza como un pilar fundamental tanto para las empresas como para la sociedad. (Pueyo, 2023) La pandemia del COVID-19 ha impulsado cambios significativos, no solo económicos sino también en los valores de los consumidores, generando una reconsideración profunda de las prácticas corporativas hacia medidas más sostenibles.

La investigación se centra en explorar dicha transición hacia medidas más sostenibles dentro del sector del lujo, poniendo énfasis en cómo marcas emblemáticas como LVMH, están rediseñando sus estrategias y modelos de negocio para integrarlas. Esta necesidad global se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, cuya relevancia se refleja tanto en las políticas de la Unión Europea, como en las prioridades de las empresas, inversores y la sociedad en general. (Naciones Unidas, s.f.)

Por consiguiente, la motivación para llevar a cabo este trabajo surge de un interés creciente por la sostenibilidad, un ámbito en el que LVMH se destaca significativamente. Durante mi experiencia de prácticas en esta firma de lujo, tuve la oportunidad de observar de primera mano cómo se integra estratégicamente en sus operaciones. Este interés se profundizó aún más tras la realización del curso *INSIDE LVMH*, donde el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y su enfrentamiento a los desafíos se presentó como un tema crucial. (INSIDE LVMH, 2023)

El sector de lujo, reconocido por su compromiso con la excelencia y alta calidad, ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de los años. Este auge se ha visto impulsado en gran parte por la conciencia pública sobre las cuestiones ambientales y sociales, que ha llevado a la adopción de un modelo de negocio de economía circular, y prácticas responsables con el medio ambiente. (Faccioli, Martín, & Sheehan, 2023) Sin embargo, se enfrenta a una serie de retos significativos que abarcan desde la adaptación a las últimas innovaciones tecnológicas hasta cumplir con las expectativas cambiantes de los

consumidores, quienes exigen cada vez más, que las empresas asuman ese compromiso ético y responsable hacia el medioambiente. (Millán Planelles, 2018)

Uno de los principales desafíos internos para el sector, es mantener la calidad y la exclusividad de los productos en un mundo cada vez más digitalizado. Por un lado, ofrece una oportunidad para alcanzar a un público más amplio, sin embargo, asume el riesgo de que se debilite su imagen de exclusividad, esencial para el valor percibido de estas marcas de lujo. (Pérez, 2021) Además, los clientes ya no solo demandan productos, si no que exigen un significado más profundo que va más allá y demandan experiencias únicas que les permitan establecer conexiones emocionales con las marcas. (Amón, 2024) Asimismo, es necesario que su cadena de valor, incluyendo las etapas de aprovisionamiento, producción y distribución, evolucione hacia una mayor flexibilidad y transparencia para satisfacer las prioridades de los clientes. (Ranfagni & Ozuem, 2022)

A su vez, enfrentan retos externos para adaptarse a las estrictas regulaciones internacionales en constante cambio; desde la protección ambiental hasta la seguridad del consumidor, como la privacidad de datos, y la lucha contra el fraude y los productos falsificados, resaltando la importancia de la imagen y la percepción de calidad de la marca. (Lee, Conway, Raviprakash & Corduneanu, 2022)

La transformación continua en el ámbito del lujo requiere una adaptación constante a estas nuevas tecnologías y tendencias, asegurando que estas marcas se alineen con las expectativas de los consumidores mientras reducen su impacto ambiental. En consecuencia, es crucial integrar la sostenibilidad como un eje central en este sector, no solo para preservar su viabilidad a futuro sino también para mantener su prestigio en el competitivo mercado global actual. Este enfoque garantiza que el lujo continúe prosperando, equilibrando la innovación con la responsabilidad ecológica y social.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

El objetivo del presente TFG es analizar y profundizar en la adopción y evolución de las tendencias de sostenibilidad dentro del sector del lujo, a través de un caso de estudio

detallado. De este modo, se evaluará el impacto que generan dichas prácticas en el sector, identificando tanto los desafíos como las oportunidades, y destacando estrategias ejemplares de referencia.

Centrándonos en el análisis de dos empresas líderes del sector, este estudio pone especial énfasis en LVMH, seleccionado por su liderazgo y enfoque innovador hacia la sostenibilidad, y lo compara con el Grupo Swatch para evaluar sus respectivas políticas de sostenibilidad, rendimiento social y percepción de marca.

Los objetivos específicos de la investigación incluyen:

- Investigar e identificar las tendencias emergentes de sostenibilidad en el sector del lujo, comprendiendo su evolución y adopción por las marcas líderes.
- Evaluar cómo LVMH ha integrado políticas sostenibles en su modelo de negocio determinando el impacto en su posicionamiento del mercado de lujo global.
- Analizar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el sector de lujo en términos de sostenibilidad.
- Llevar a cabo un análisis detallado de las estrategias de sostenibilidad implementadas tanto por LVMH como por el Grupo Swatch.
- Examinar detalladamente el efecto que tienen las prácticas sostenibles sobre el sector del lujo, respecto a su influencia en la percepción y decisiones de los consumidores.

### **1.3. Justificación y relevancia del problema**

La importancia de abordar la sostenibilidad en el sector del lujo radica en la necesidad urgente de enfrentarse a los desafíos medioambientales y sociales actuales, situando al sector de lujo como un líder y agente de cambio clave en la implementación de prácticas sostenibles. Este liderazgo es fundamental, considerando el historial de las numerosas críticas que ha recibido la industria por su impacto negativo tanto para el entorno como para el bienestar social en su conjunto. Entre los efectos perjudiciales más destacados se encuentra la emisión de gases que intensifican el calentamiento global, el uso insostenible de recursos naturales y la generación de contaminación a gran escala. (Gutiérrez – Ravé Villalón, 2023)

Sin embargo, la evolución hacia la sostenibilidad en el sector del lujo va más allá de la mitigación de los impactos negativos, alineándose con las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente, que valora las prácticas sostenibles en los productos que adquiere. (Galician Investor, 2023) Este cambio refleja un interés creciente por productos exclusivos que minimizan los daños ambientales, subrayando la importancia y relevancia de esta investigación. (Gutiérrez – Ravé Villalón, 2023)

La evolución sostenible es considerada como un desafío crítico, al mismo nivel o incluso más que la digitalización, al que deben enfrentarse todas las empresas de todos los sectores en el futuro cercano. La creciente relevancia de la sostenibilidad para reguladores, mercados y la opinión pública motiva a las marcas de lujo a reestructurar sus estrategias y operaciones hacia modelos sostenibles.

Ramón Pueyo, líder en Sostenibilidad en KPMG, subraya el papel crucial de la sostenibilidad en el panorama actual. Destaca que adoptar prácticas no solo potencia la imagen de marca y permite a las empresas diferenciarse en un mercado cada vez más enfocado en la sostenibilidad, sino que también les facilita alcanzar un equilibrio entre ser sostenibles y competitivos. (Ramón Pueyo, 2023)

A través de esta investigación, se destacará la relevancia y urgencia de adoptar estos enfoques sostenibles, enfatizando la capacidad del sector del lujo que tiene para liderar y ser ejemplo para otros. Se proporcionará conocimientos y una serie de *insights* importantes sobre la innovación, la adaptación frente a normativas cada vez más estrictas y la repercusión económica y social derivada de las estrategias sostenibles del sector del lujo.

#### **1.4. Metodología**

La metodología de esta investigación se basará en una revisión exhaustiva de la literatura académica y especializada en el sector de lujo y en el análisis de datos relevantes. Se utilizará un enfoque cualitativo para evaluar las prácticas de sostenibilidad mediante la realización de entrevistas y encuestas para obtener información de expertos en la industria.

1. Se realizará una serie de entrevistas semiestructuradas a empresarios y expertos destacados en la industria, enfocándose en profundizar sobre los aspectos de sostenibilidad y su visión acerca de las tendencias emergentes del mercado
2. Se llevará a cabo una encuesta dirigida a una amplia gama de consumidores con diferentes perfiles, con el objetivo de lograr un entendimiento integral y detallado de sus percepciones sobre el tema.
3. Se examinarán datos secundarios obtenidos de diversas fuentes de información literaria, tales como documentos académicos, artículos e informes empresariales relacionados con la sostenibilidad en la industria. Este análisis abordará los desafíos, oportunidades y tendencias emergentes del sector.
4. Se estudiará el caso de LVMH en profundidad dentro del marco teórico, evaluando sus estrategias sostenibles a través del análisis de informes y datos internos del grupo complementado con entrevistas y encuestas.
5. Se elaborará un Análisis Comparativo DAFO Llevar a cabo un análisis detallado de las estrategias de sostenibilidad implementadas tanto por LVMH como por el Grupo Swatch, que facilitará la identificación de las áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en ambas empresas.

### **1.5. Estructura del TFG**

Este trabajo se organizará en varias secciones cuidadosamente estructuradas para garantizar una comprensión clara y detallada del tema tratado.

Inicialmente, se presenta esta introducción para situar al lector en el contexto de la investigación, proporcionando un panorama general de los objetivos y la relevancia del estudio. Seguidamente, se desarrollará un marco teórico que establecerá las bases conceptuales esenciales, permitiendo un entendimiento más detallado sobre las tendencias sostenibles actuales dentro del sector del lujo. A continuación, se profundizará en el caso de estudio de LVMH, examinando su estrategia de sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor y destacándolo como un ejemplo representativo.

Posteriormente, se describirá la metodología empleada en la investigación, con los procedimientos y las técnicas empleadas para analizar la información. Adicionalmente, se realizará un análisis de LVMH y el Grupo Swatch, basándose en la metodología, para evaluar las diversas estrategias sostenibles que han implementado.

Finalmente, se presentará un análisis exhaustivo que compara y contrasta toda la información recabada de la revisión bibliográfica con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y se expondrán las conclusiones derivadas de esta investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Sector del lujo: Visión general y características**

La industria del lujo, definida por su naturaleza subjetiva y caracterizada por su constante evolución, está profundamente influenciada por el entorno cultural, social y económico. Esta influencia añade complejidad a su definición, dado que la percepción del lujo varía considerablemente a través de distintas perspectivas e interpretaciones a lo largo del tiempo. (Ranfagni & Ozuem, 2022)

De acuerdo con Ranfagni & Ozuem, estas variaciones no solo reflejan el impacto del contexto en el que se desarrolla, sino que también subraya la importancia de las experiencias personales en el consumo de estos bienes. En respuesta a esta diversidad de perspectivas, el sector del lujo abarca una amplia gama de actividades que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores, aspirando a crear experiencias únicas que ofrezcan reconocimiento social, satisfacción personal y una sensación de distinción.

La historia del sector de lujo se ha desarrollado a lo largo de las épocas, desde su origen en las civilizaciones antiguas, donde simbolizaba el poder y la divinidad, pasando por el Renacimiento que facilitó un acceso más amplio al lujo, hasta llegar a la Revolución Industrial, que inauguró la era de la producción masiva y el nacimiento de las primeras marcas prestigiosas. Durante el siglo XX, el lujo se amplió significativamente gracias a la expansión del mercado, que incluyó productos de lujo a precios más asequibles. (Galician Investor, 2023) La globalización y la revolución digital han revolucionado tanto nuestro acceso como nuestra percepción del lujo, adaptándolos a la era moderna.

Al considerar sus orígenes y su conceptualización a través del tiempo, es clave observar cómo la Real Academia Española ha actualizado las definiciones del lujo, evidenciando su carácter evolutivo. De acuerdo con la RAE, el lujo se entiende como la “abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos”, “abundancia de cosas o de medios”, “aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo”, “elevada categoría, excelencia o exquisitez que posee algo por la calidad de las materias primas empleadas en su fabricación, sus altas prestaciones o servicios” o como “persona o cosa valiosa, excepcional o

extraordinaria”. (RAE, 2023)

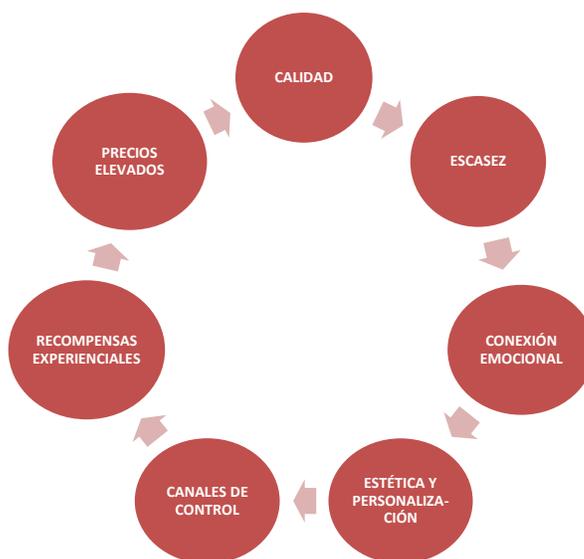
Estas definiciones ilustran la evolución del concepto del lujo hacia una apreciación de aspectos intangibles, priorizando experiencias y estilos de vida con un significado más profundo. Esta evolución se ha visto particularmente acelerada por la pandemia de COVID-19, enfatizando su rol como símbolo de excelencia y exclusividad dentro de un contexto dinámico.

Según Bernard Dubois, la percepción del lujo está vinculada a seis elementos fundamentales que definen su esencia: calidad excepcional, precio muy alto, escasez y singularidad, estética y poli sensualidad, herencia ancestral e historia personal, y superfluidad, indicando que el lujo trasciende lo funcional para enfocarse en experiencias y distinción. (Dubois et al., 2001)

Esta conceptualización del lujo, que enfatiza tanto la calidad intrínseca como la experiencia excepcional, se refleja en la clasificación moderna del sector. Según Bain and Company, un referente líder en la consultoría estratégica para este sector, el lujo contemporáneo abarca tanto bienes tangibles como experiencias únicas, representando el 80% del mercado. Entre estos se incluyen vehículos de alta gama, artículos personales de lujo, servicios de hospitalidad, bebidas espirituosas y vinos premium, alimentos gourmet, mobiliario exclusivo, arte, jets privados y viajes en crucero. (Ochoa, 2022)

Anne Michaut, directora de la Cátedra Académica LVMH, profundiza en el concepto del lujo destacando siete características esenciales que lo definen, ilustradas en la Ilustración 1. Interpretado de forma subjetiva, considera el lujo como algo que puede ser ordinario para personas extraordinarias y a la vez, extraordinario para lo común, con un precio trascendiendo su funcionalidad para vincular estrechamente con las aspiraciones de los consumidores, adaptándose a las tendencias cambiantes. (Michaut & Kapferer, 2020)

## Ilustración 1 – Siete características de los productos de lujo



Fuente: Elaboración propia basada en Michaut & Kapferer (2020)

Estas propiedades distinguen a las marcas de lujo de otros sectores por sus características únicas, destacando por una *calidad* excepcional reflejada en la durabilidad, el diseño vanguardista y en su atractivo estético. La exclusividad, se manifiesta en la singularidad y *escasez* de sus ofertas, que garantiza *experiencias inolvidables* y una profunda *conexión emocional* que va más allá de la simple posesión de un artículo.

Mediante una *distribución selectiva*, las marcas gestionan meticulosamente dónde y cómo se venden sus productos, preservando su exclusividad. La *personalización* del servicio brinda experiencias enriquecedoras, mientras que la estrategia de *precios* refleja no solo la calidad y funcionalidad del producto sino también el valor de la marca en sí, construyendo su prestigio y posición en la mente de los consumidores. (Michaut & Kapferer, 2020)

## 2.2. Sostenibilidad en la cadena de valor: Desafíos y Oportunidades

La cadena de valor en el sector del lujo se enfrenta a desafíos significativos, entre ellos, los impactos ambientales y sociales asociados con la producción y distribución de bienes de lujo, que van desde el consumo excesivo de recursos hasta las preocupaciones éticas en la fabricación (Gualandris, Klassen, Vachon & Kalchschmidt, 2015). No obstante, estos retos

también ofrecen oportunidades estratégicas para aquellas empresas decididas a liderar mediante el ejemplo, convirtiendo estos desafíos en ventajas competitivas.

El concepto de desarrollo sostenible, tal y como se define en el *Informe de Brundtland* o llamado "*Nuestro Futuro Común*", representa un pilar fundamental en nuestra comprensión de la interacción entre el medio ambiente y el desarrollo económico y social. Este documento presenta una definición transformadora como "aquél proceso que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas". (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987)

Un análisis realizado por Riechmann acerca de este documento, enfatiza la necesidad de integrar la sostenibilidad ecológica con el progreso socioeconómico, promoviendo un enfoque integral que equilibre el crecimiento económico, la conservación ambiental y la justicia social. Subraya la necesidad de definir límites ecológicos y éticos claros, junto con la optimización del uso de recursos no renovables, para marcar un antes y un después en la agenda global de sostenibilidad hacia prácticas más sostenibles y equitativas. (Riechmann, 1995)

Anne Michaut, asimismo, enfatiza que la sostenibilidad trasciende la mera limitación del daño para adoptar un enfoque holístico que aspire a generar impactos positivos a lo largo de toda la cadena de suministro. Este cambio de paradigma hacia una mentalidad más positiva no solo facilita mayores ingresos, la reducción de costos operativos y la mitigación de riesgos, sino que también mejora el valor de la marca y refuerza las relaciones con los clientes y otros grupos de interés (Michaut & Kapferer, 2020).

A pesar de los desafíos presentados por la pandemia de COVID-19, la industria del lujo no solo ha logrado recuperarse, sino que también anticipa un crecimiento estimado superior al 6% de 2022 a 2026. Durante este periodo de recuperación, la industria está experimentando una evolución fundamental en varias dimensiones de la industria, incluyendo la producción, la gestión del ciclo de vida de los productos, las interacciones con los clientes, la responsabilidad empresarial y la globalización. (Henry, 2022)

La noción de que las empresas tienen un deber moral hacia la sostenibilidad es cada vez más

aceptada, reconociendo que actuar de manera sostenible otorga a las empresas una licencia social para operar, que no solo mejora su reputación corporativa, sino que también alinea a las empresas con las expectativas de sus consumidores y la sociedad.

Un estudio colaborativo realizado por BCG y el Comité Colbert, descubrió que un 65% de los consumidores evalúa el compromiso de las marcas, considerando todo el ciclo de vida de sus productos, más allá de la producción y comercialización, enfatizando la necesidad de una gestión sostenible a lo largo de toda la cadena de valor. (BCG, 2022)

Este compromiso con la sostenibilidad abarca los aspectos ambientales, económicos y sociales, siendo este el nexo entre los pilares de la sostenibilidad que asegura el bienestar general a largo plazo, también conocidos como ESG, ilustrados más adelante Ilustración 8 – Integración de los criterios ESG con los Objetivos de Desarrollo. Esto incluye una renovación de toda la cadena de valor, desde la selección y adquisición de las materias primas, pasando por la fabricación, coordinación logística, hasta la comercialización en distintos puntos de venta, la gestión de residuos y el reciclaje post-consumo. (Ranfagni & Ozuem, 2022).

Por esta razón, la adopción de tecnologías avanzadas y la innovación son cruciales para promover la sostenibilidad en sus procesos de producción, logrando una continua mejora en todos los procesos tecnológicos, incluidos los sistemas de empaquetado y otras fases críticas de su cadena de valor. (Ranfagni & Ozuem, 2022).

El uso de inteligencia artificial contribuye significativamente a la optimización de las cadenas de suministro y garantiza la adhesión a prácticas éticas. (Faccioli, Martin & Sheehan, 2023) Además, las alianzas estratégicas entre marcas, ONGs y startups tecnológicos, son fundamentales para fomentar la sostenibilidad facilitando el intercambio de conocimientos y el uso de materiales ecológicos. La implementación de la tecnología blockchain está siendo adoptada por firmas destacadas como son LVMH o Prada, para incrementar la transparencia y la seguridad en el proceso de compra, incrementando así la confianza entre los consumidores y las marcas. (KPMG, 2022)

Las certificaciones de sostenibilidad subrayan el compromiso ambiental de las marcas, presentando retos como los altos costes de implementación y el desafío de equilibrar la innovación con la tradición, sin incurrir en "*greenwashing*". Para las empresas, mantener la

coherencia y honestidad es esencial para tener buenas relaciones con sus clientes, evitando la promoción engañosa de productos contaminantes, como ecológicos o el uso inapropiado de términos como “ECO” o “100% natural” sin cumplir los criterios establecidos. (Marketing, 2023)

La implementación exitosa de prácticas sostenibles en la industria del lujo requiere una colaboración profunda a lo largo de toda la cadena de valor, involucrando desde los proveedores hasta los consumidores finales y otras partes interesadas. Este enfoque integral no solo subraya la importancia de mejorar los procesos internos dentro de las empresas, sino que también destaca la necesidad de innovaciones que anticipen y enfrenten los desafíos medioambientales actuales, buscando equilibrar la reducción de impactos negativos con la maximización de beneficios positivos (Santamarta et al., 2023).

### **2.3. Tendencias actuales, Competitividad y Percepción del consumidor**

La competitividad en el sector del lujo se analiza desde una perspectiva multifacética, donde la innovación, la sostenibilidad y la adaptación a las tendencias emergentes, como la digitalización y la creciente demanda de experiencias únicas, desempeñan roles fundamentales. En este contexto, la capacidad de una marca de lujo para destacarse se define su calidad excepcional, exclusividad y su compromiso social y ambiental, que afectan su lealtad a las marcas de lujo. (Mouliá Montiu, 2020)

El mercado de bienes de lujo está experimentando una notable evolución hacia la valoración de experiencias únicas, impulsada por la digitalización y la personalización. Esta tendencia, que responde a un cambio en las preferencias del consumidor, es especialmente prevalente entre las generaciones jóvenes, específicamente los *Millennials* y la *Generación Z* que buscan esa autenticidad y sostenibilidad. (Sacristán, 2021)

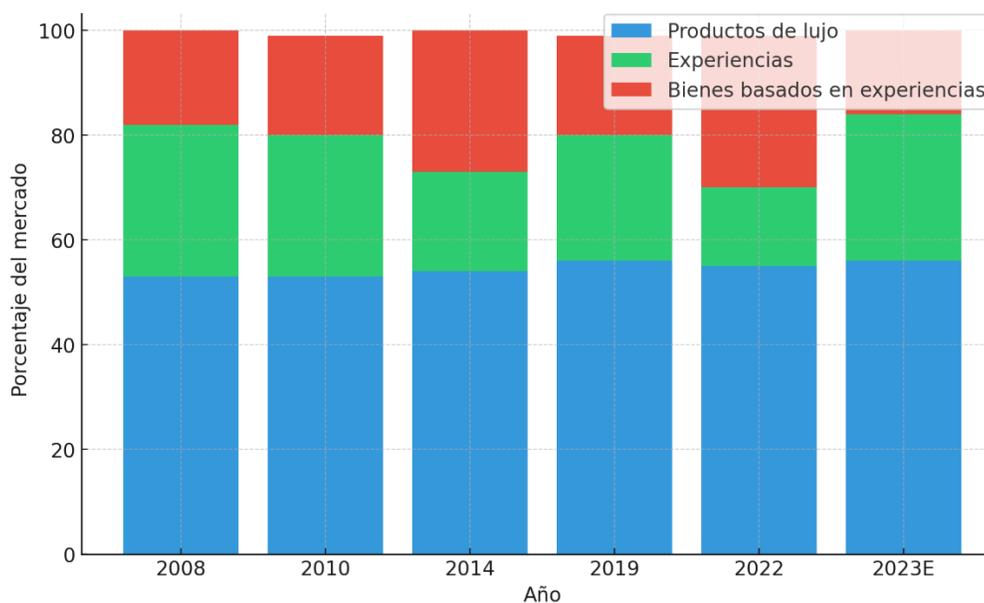
Emanuela Prandelli destaca el desafío de las marcas de lujo en equilibrar la personalización y el reconocimiento de la marca, ya que se presenta como una estrategia contra la falsificación y promueve un consumo más consciente y sostenible, que se alinea con la demanda de autenticidad y calidad sobre la cantidad. La personalización mejora la conexión del

consumidor con el producto, reflejando sus gustos y valores individuales. (Page Moreau et al., 2020)

Por otro lado, la digitalización ha acelerado una transición hacia el comercio electrónico, que se espera que sea el canal predominante de ventas en el futuro cercano. Aunque, a pesar de la digitalización, las tiendas físicas continúan siendo vitales, evolucionando hacia espacios que ofrecen experiencias únicas.

La Gráfica 1, basada en el análisis de Bain & Company y Altagamma, ilustra cómo desde 2010, la importancia de las experiencias se ha duplicado, reflejando la adaptación del sector a estas nuevas tendencias (D'Arpizio & Levato, 2023).

**Gráfica 1** - Evolución del mercado global de bienes de lujo por segmento 2008 – 2023



*Fuente: D'Arpizio & Levato (2023)*

Este impulso no solo ha modificado la composición del mercado, sino que también ha extendido su alcance geográfico. Los líderes del sector, como LVMH, han desarrollado estrategias de internacionalización para captar una base global de consumidores más joven y consciente. Como muestra la Ilustración 2, LVMH ha ampliado su presencia mundial con un enfoque particular en Asia, excluyendo Japón, y resalta la importancia de comprender las particularidades de cada mercado para mantener la competitividad. (LVMH, 2022)

## Ilustración 2 – Huella geográfica de LVMH



*Fuente: LVMH (2022)*

Asia se presenta como un mercado dinámico y, posiblemente, líder mundial en ingresos de LVMH, dentro del sector del lujo.

El mercado de lujo se proyecta como decididamente femenino en el futuro, con un aumento en el poder adquisitivo de las mujeres, que influirá significativamente en el consumo de joyería, cosméticos, y accesorios. El enfoque se desplaza hacia el este, como he mencionado anteriormente, con China emergiendo como líder para 2030, impulsado por la creación de riqueza y su mercado interno fortalecido. En la [Ilustración 3](#) se revela cómo las marcas se están adaptando a estas nuevas preferencias por un lujo más discreto y experiencial en Asia, especialmente en China.

### Ilustración 3 – Evolución y Tendencias del Mercado de Lujo en China



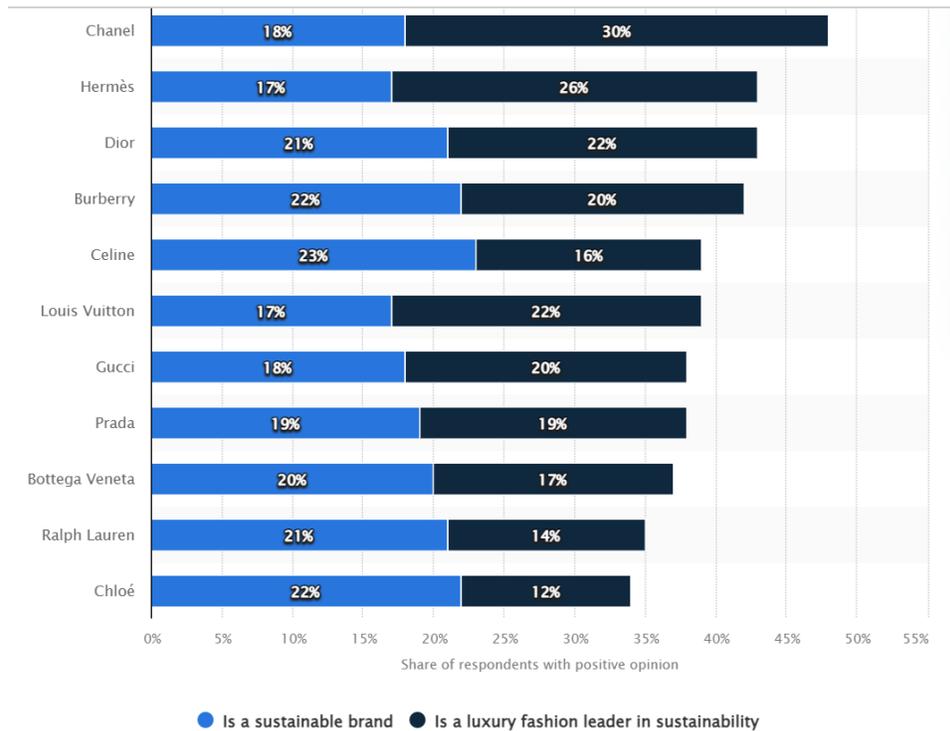
*Fuente: Gutiérrez - Ravé Villalón (2023)*

La ilustración del informe sobre la evolución del lujo en Asia demuestra los cambios en el comportamiento del consumidor de lujo chino y las estrategias de las marcas para adaptarse a la digitalización y a las nuevas preferencias por el lujo discreto y experiencial. (Gutiérrez Ravé-Villalón, 2023)

Aunque la sostenibilidad es un factor cada vez más decisivo e importante para los consumidores de lujo, todavía existe un grado de duda global sobre el compromiso medioambiental real de algunas marcas. En la [Gráfica 2](#), se destacan las marcas de lujo más sostenibles, lideradas por Chanel, reconocida por un 18% de los consumidores como marca sostenible y por un tercio por su compromiso con la responsabilidad ambiental y social. (Sabanoglu, 2022)

El enfoque en la sostenibilidad clave para los consumidores, está redefiniendo el mercado incluyendo un creciente interés en los artículos de lujo de segunda mano. (Sabanoglu, 2022)

**Gráfica 2** – Las marcas líderes sostenibles por consumidores a nivel mundial 2022



*Fuente: Tugba Sabanoglu (2022)*

La competitividad entre estas marcas de este sector se distingue por la capacidad de ofrecer exclusividad, una calidad insuperable y un compromiso con la RSC, influenciadas por las tendencias emergentes reflejadas en las preferencias de los clientes que afectan en su lealtad hacia las marcas.

Consecuentemente, es evidente que las marcas de lujo ejercen una influencia significativa al armonizar con los valores tanto de la sociedad como de los consumidores y contribuir a la definición de identidades personales y colectivas. Para mantenerse competitivas en este mercado dinámico actual, es crucial que se enfoquen en pilares fundamentales como en la autenticidad, la sostenibilidad y la inclusión, que son cada vez más apreciados por los consumidores, quienes demandan marcas que no solo reflejen sus valores individuales y aspiraciones, sino que también demuestren esa flexibilidad y capacidad de innovación frente a las tendencias emergentes. Este enfoque anticipa un futuro en el que la transparencia, la trazabilidad y el compromiso con el medio ambiente se establezcan como requisitos

esenciales para las marcas de lujo.

---

#### **2.4. Importancia económica, social y medioambiental en el sector del lujo**

Este sector influye significativamente en diversos ámbitos, abarcando lo económico, social y medioambiental, y actúa como motor de crecimiento a nivel global y local. Al enfocarse en fortalecer su compromiso con la sostenibilidad, mejora notablemente su imagen ante un público cada vez más informado y preocupado por la importancia de adoptar prácticas sostenibles, estableciendo un vínculo entre la sostenibilidad y el éxito empresarial en este contexto contemporáneo.

Según un análisis de Deloitte acerca de la industria del lujo, se revela la tendencia hacia la recuperación económica y la adopción de prácticas sostenibles y tecnológicamente avanzadas tras la pandemia de 2020. La industria está experimentando un cambio hacia modelos de negocio de economía circular, implementado el uso de la inteligencia artificial para revitalizar tanto la sostenibilidad como la experiencia del cliente. (Deloitte, 2023)

Este nuevo progreso ha generado un incremento bastante notable en las ventas, demostrando la capacidad de adaptación y la fortaleza que tiene este respectivo sector, que no solo refuerza su posición competitiva, sino que también lo alinea con las demandas crecientes. El reporte refleja que, durante el año 2022, las cien compañías líderes del mercado de productos de lujo alcanzaron 347 mil millones de dólares de ventas totales acumuladas, demostrando la fuerte recuperación del sector tras superar las grandes dificultades que fueron provocadas por la pandemia. (Deloitte, 2023).

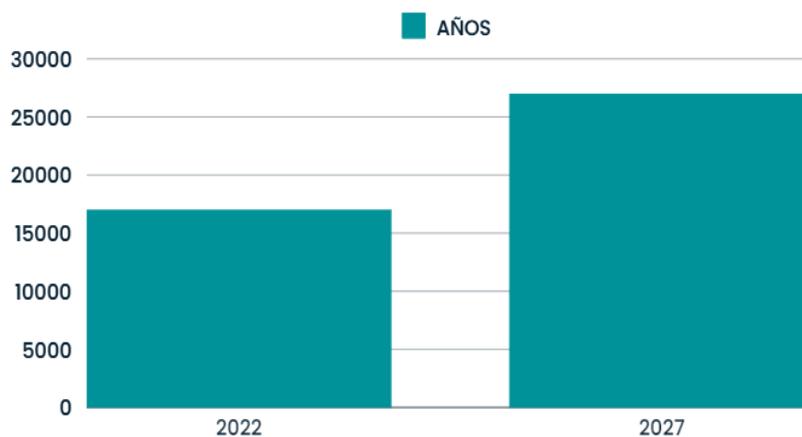
Asimismo, otro informe del Círculo Fortuny y McKinsey & Company destaca una notable recuperación y un gran crecimiento en el sector del lujo español, proyectando un aumento anual del 7 – 9% hasta 2027, que se atribuye principalmente al interés por las experiencias en comparación con la posesión de los bienes personales, junto con el incremento del consumo local. España, contribuyendo significativamente al PIB y a las exportaciones, se posiciona como un actor clave en el mercado de lujo a nivel europeo y global. Con un notable enfoque en la alta gastronomía, la hostelería, y el bienestar, España destaca por ser líder en

tendencias hacia la sostenibilidad, la innovación y la digitalización. (Fortuny, 2023)

La presidenta Xandra Falcó, entrevistada específicamente para este estudio, señala en el informe que España ocupa el 4,5% del mercado de lujo europeo, valorado en 370.000 millones de euros, y el 1% del mercado global, de 1,4 billones de euros, situando a España por detrás de Francia e Italia, al ser países con presencia más fuerte en este sector. (Falcó, 2023)

Esto se ve reflejado en la Gráfica 3, representando la previsión de facturación del sector del lujo en España de los años 2022 y 2027 en millones de euros. En el año 2022, la facturación fue de 17.000 millones de euros y se espera que aumente a un rango de entre 23.000 y 27.000 millones para el año 2027. (Ortega, 2023)

**Gráfica 3** – Previsión de facturación del sector de lujo en España



*Fuente: Elaboración propia basada en Ortega (2023)*

Además, el análisis según el informe Fortuny destaca que los turistas de China, Estados Unidos y los países del Golfo son clave para el sector de lujo en España. Los turistas chinos, que realizan un porcentaje significativo de las compras libres de impuestos, valoran mucho la artesanía local y la sostenibilidad. Los turistas estadounidenses han incrementado notablemente, contribuyendo al mercado de compras libres de impuestos, mientras que los de países del Golfo buscan la exclusividad y representan un segmento que es rápido

crecimiento, con un interés muy particular en la joyería. (Sánchez, 2023)

La industria del lujo, asimismo, se enfrenta a desafíos éticos y ambientales significativos, desde el uso de pieles exóticas hasta el trabajo infantil y el impacto ambiental de sus materiales y procesos de producción. Estas prácticas, incluyendo la integración de procesos sostenibles, el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente, extender la vida útil de los productos, y fomentar el mercado de segunda mano, son esenciales para influir positivamente en la percepción del consumidor hacia marcas que priorizan la ética y el respeto por el ambiente. (Santos, 2023)

Asimismo, la diversidad y la inclusividad de los empleados pueden influir en el sentido de pertenencia de los consumidores, afectando positivamente en su actitud hacia la marca e intención de compra. Se destaca la importancia de un grupo diverso de empleados frente a un grupo uniforme, de tal forma que la diversidad pueda incrementar la comodidad, confianza y actitud positiva hacia la marca, y que se podría traducir en una mayor disposición a pagar por parte de los consumidores. (Tenente, 2023) Además, se enfatiza cómo la familiaridad con el lujo puede moderar estas relaciones, indicando que las experiencias y percepciones de los consumidores pueden variar dependiendo de su conocimiento previo.

Las empresas están integrando soluciones sostenibles en sus estrategias de RSC para responder a estas demandas globales y expectativas, que buscan comportamientos empresariales más sostenibles, como reducir la huella de carbono, mejora su eficiencia económica mediante la economía circular y fomentar el reciclaje. En particular, ponen a las empresas bajo presión para adoptar estas prácticas, en línea con los ODS representados en la Ilustración 4, para fomentar un desarrollo económico sustentable que respete al medio ambiente y la sociedad. (Naciones Unidas, 2018)

## Ilustración 4 – La Agenda 2030 y los ODS



Fuente: Naciones Unidas (2018)

El 25 de septiembre de 2015, se establecieron estos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como una convocatoria global para adoptar medidas que protejan el planeta y aseguren la prosperidad para todos, como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible con horizonte en el año 2030. Cada uno de los objetivos establecidos tiene unas metas concretas, centradas principalmente en la lucha contra la pobreza y el hambre, y vienen acompañados por indicadores para evaluar su progreso y avances realizados. (ONU, 2015)

Adicionalmente, juegan un papel fundamental en la lucha contra el cambio climático mediante estrategias para minimizar su huella de carbono, respondiendo a iniciativas internacionales como la COP26 y el Acuerdo de París. Con ello, se comprometen con la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero para mitigar su impacto medioambiental. (López et al.,2023)

La adopción de estrategias sostenibles en toda la cadena de valor de una compañía, tal como lo explica Michael Porter, les ofrece una oportunidad excepcional para incrementar su importancia en términos económicos, sociales y ambientales. (Porter & Kramer, 2011)

Siguiendo la perspectiva de *Creación de Valor Compartido*, propuesta por Porter y Kramer, estas empresas no solo pueden mejorar su imagen y su posición competitiva, sino que también contribuyen significativamente al bienestar social y la conservación del medio ambiente. La implementación de medidas que abarcan desde la obtención responsable de insumos hasta la manufactura ética y el impulso de la economía circular, garantiza que cada parte de su cadena de suministro demuestre un compromiso auténtico con la sostenibilidad. (Jaramillo, 2020)

Por ejemplo, que las empresas de lujo, poniendo el caso de LVMH, se centren en desarrollar productos que van más allá de la calidad y lo atractivo, creando una línea de moda empleando todos los materiales reciclados de fuentes sostenibles certificada, mejoraría la vida de sus consumidores asegurando estas prácticas éticas. O bien, ofreciendo un programa de reciclaje, donde los artículos usados, sean reusados, promoviendo así la economía circular.

Este enfoque es crucial para afrontar los desafíos actuales como el cambio climático, la contaminación y la desigualdad social. En este contexto, la capacidad de estas compañías para innovar en sus modelos de negocio a través de la integración de ciertos criterios sostenibles se convierte en un símbolo de vanguardia y prestigio, redefiniendo lo que se considera lujo en el siglo XXI. (Jaramillo, 2020)

### **3. ESTUDIO DE CASO - ANÁLISIS PROFUNDO DE LVMH**

#### **3.1. Perfil y Evolución**

LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, conocido como LVMH, es un grupo multinacional francés especializado en productos de lujo. Esta compañía se formó en 1987 tras la fusión de dos gigantes: la marca de moda Louis Vuitton y Moët Hennessy, creada en 1971 al unirse la productora de champán Moët & Chandon con la de Coñac Hennessy. Su sede reside en París y está dirigida por Bernard Arnault, el tercer hombre más rico del mundo de acuerdo con el índice de multimillonarios de Bloomberg, con 100.000 millones de dólares estadounidenses de fortuna. (BBC 2019)

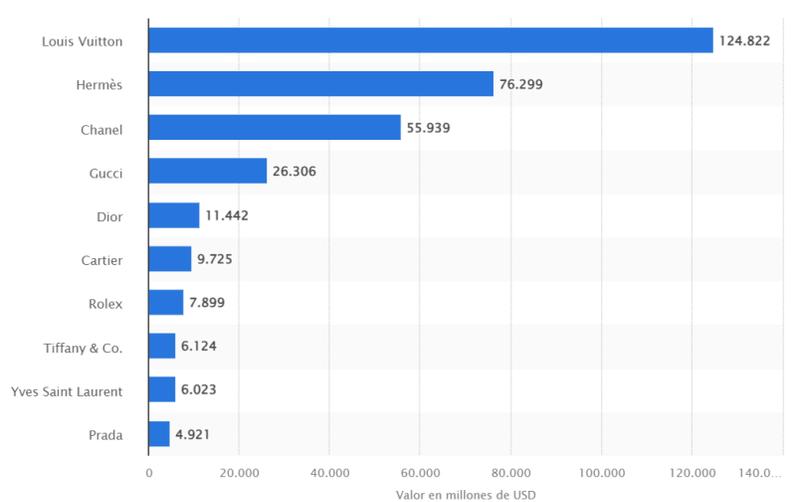
La estrategia de éxito de del empresario francés se fundamenta en una búsqueda constante de excelencia y diferenciación, destacando la importancia de la innovación, la creatividad, y la preservación de la herencia y la artesanía. Esta visión integral, que va más allá de la rentabilidad financiera para enfocarse en crear experiencias únicas y mantener la autenticidad de sus marcas, ha sido clave en el liderazgo sostenido de LVMH en el mercado de lujo. (Ilustres, 2023)

La marca Louis Vuitton, emblemática del lujo, ha adquirido la joyería estadounidense Tiffany & Co por más de 16.000 millones de dólares, marcando el acuerdo más grande en el sector de bienes de lujo hasta la fecha. Esta compra ha fortalecido su posición en la industria, incrementando la influencia de Bernard, en uno de los sectores de mayor crecimiento. (BBC 2019)

Su perspectiva de liderazgo y expansión estratégica se manifiesta claramente en los datos recientes del sector. Tal como se demuestra en la Gráfica 4 – Valor de las 10 marcas de lujo más valiosas del mundo 2023, la marca Louis Vuitton sobresale en el ranking global con un valor estimado de 124.822 millones de dólares, evidenciando no solo la fortaleza de su legado, sino también la eficacia de sus estrategias en el fortalecimiento de su valor en un mercado altamente competitivo. Siguiéndole de cerca, Hermès y Chanel se posicionan justo detrás, con valores de mercado de 76.299 millones y 55.939 millones de dólares, respectivamente. Otras prestigiosas marcas como Gucci, Dior, Cartier, Rolex, completan el

top 10 aunque con valores de marca inferiores, evidenciando la diferencia notoria en la percepción de valor entre las marcas líderes frente a otras en el sector del lujo.

**Gráfica 4** – Valor de las 10 marcas de lujo más valiosas del mundo, 2023

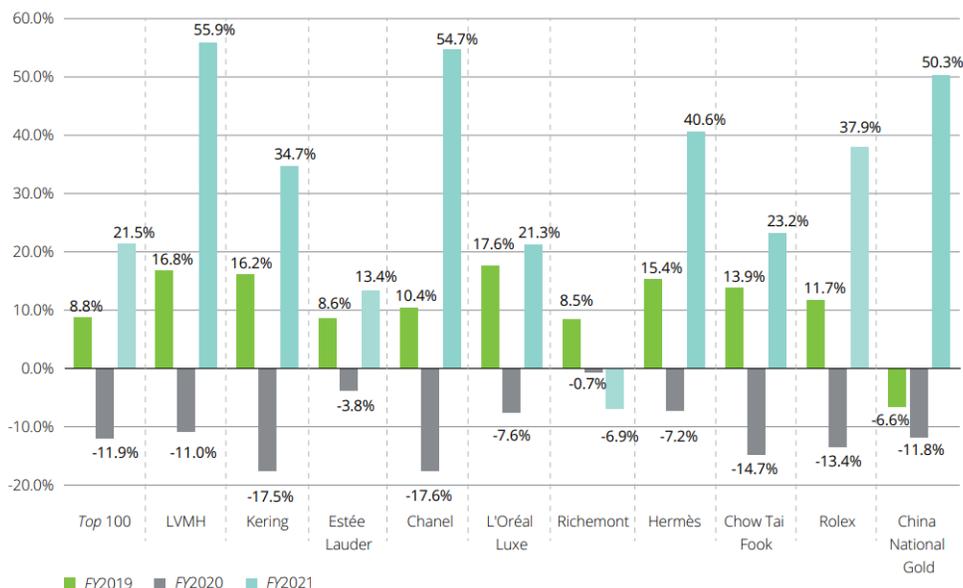


*Fuente: Orús Gallego (2023)*

Se ilustra la evaluación económica de 2023, en millones de dólares estadounidenses, de cada una de estas marcas de lujo, basada en criterios y aspectos de prestigio, fidelidad del consumidor, la calidad asociada a sus productos, su reputación en el mercado y el potencial para generar beneficios a futuro. (Orús Gallego, 2023)

En este contexto, la Gráfica 5 – Ventas de bienes de lujo de las principales empresas, que veremos a continuación nos ofrece un análisis comparativo más detallado, al mostrar las ventas de bienes de lujo de las principales empresas. Esta visualización no solo resalta el desempeño de cada empresa frente al mercado en general, sino que también permite apreciar las tendencias de crecimiento y los procesos de recuperación tras los desafíos recientes, ofreciendo una perspectiva integral de la posición de la empresa en el escenario global frente a sus competidores directos.

**Gráfica 5 – Ventas de bienes de lujo de las empresas principales**



*Fuente: Deloitte (2022)*

El informe de Deloitte ofrece una visión del crecimiento anual de las ventas de bienes de lujo para las principales empresas, reflejado en la [Gráfica 5](#). Se observa que, durante el año fiscal 2021, la mayoría de las compañías líderes en este sector experimentaron una recuperación significativa tras los desafíos económicos provocados por la pandemia. Esta tendencia ascendente sugiere una resiliencia destacable dentro de la industria del lujo, con una recuperación que en algunos casos superó las ventas previas a la pandemia, como se detalla en la [Tabla 1 – Principales empresas de bienes de lujo por ventas, FY2021](#), que se presentará a continuación. (Deloitte, 2022)

LVMH y Chanel muestran un rendimiento excepcional, con un aumento de las ventas superior al 50% en 2021, lo que refleja una fuerte demanda y una capacidad notable de recuperación en el mercado. Hermès y Rolex también reportan un crecimiento brutal durante el mismo período. Por su parte, Estée Lauder y L'Oréal presentan incrementos moderados pero consistentes. La trayectoria de estas empresas señala no solo una adaptación exitosa a los tiempos pospandémicos, sino también la solidez de sus estrategias de marca y la lealtad de sus clientes. Estos y otros datos clave se exploran con más profundidad en la siguiente tabla, que ofrece una comparación detallada de ese año 2021 entre las principales marcas.

**Tabla 1** – Principales empresas de bienes de lujo por ventas, FY2021

POSICIÓN	EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	VENTAS DE BIENES DE LUJO FY2021 (USD \$M)	CRECIMIENTO DE VENTA DE BIENES DE LUJO FY2021	MARGEN DE UTILIDAD NETA <sup>1</sup>
1	LVMH	Francia	54,938	55.9%	19.8%
2	Kering SA	Francia	20,861	34.7%	18.5%
3	The Estée Lauder Companies Inc.	EEUU	16,215	13.4%	17.7%
4	Chanel Limited	Reino Unido	15,639	54.7%	25.7%
5	L’Oreal Luxe	Francia	14,597	21.3%	n/a
6	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	12,862	-6.9%	9.8%
7	Hermès International SCA	Francia	10,619	40.6%	27.3%

*Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2022)*

La información contenida en la [Tabla 1](#) despliega un crecimiento impresionante en las ventas de bienes de lujo en el año fiscal 2021, reflejando una industria resiliente y en recuperación activa después de los retos globales recientes. LVMH, encabezando la tabla y destacado en azul, reporta unas ventas asombrosas de 54,938 millones de dólares y un impresionante crecimiento del 55.9%, reforzando su dominio en el mercado de lujo con un margen de utilidad neta del 19.8%. Kering SA, siguiendo en la lista y también de Francia, ostenta el segundo lugar con ventas de 20,861 millones de dólares y un incremento del 34.7% en ventas, lo que demuestra una sólida estrategia empresarial con un saludable margen de utilidad neta del 18.5%. (Deloitte, 2021)

El análisis detallado de la tabla y gráfica anterior no deja lugar a dudas de que LVMH se establece como el líder indiscutible en el panorama del lujo. Con un volumen de ventas que supera ampliamente al de sus competidores y un crecimiento interanual que sobrepasa con creces la media del sector, no solo ha demostrado su capacidad extraordinaria de superación ante los desafíos económicos globales, sino que también ha sabido aprovechar las oportunidades de un mercado en constante evolución.

*1. El margen neto de utilidad está basado en el total de ganancia e ingreso neto, evidencia la eficiencia operativa y rentabilidad.*

### 3.2 Estrategia y liderazgo de LVMH

Hoy en día, LVMH se posiciona como una autoridad líder en la industria del lujo, integrando más de 75 distintivas marcas ilustradas en la Ilustración 5 – El imperio de LVMH y sus marcas de lujo que se extienden por 6 sectores variados incluyendo: vinos y licores, moda y artículos de cuero, perfumes y cosméticos, relojería y joyería, venta minorista selectiva y otras actividades. Además, cuenta con más de 6.097 tiendas especializadas con un aumento desde las 2.314 en 2008, distribuidas en más de 81 países y cuentan con más de 196.000 empleados.

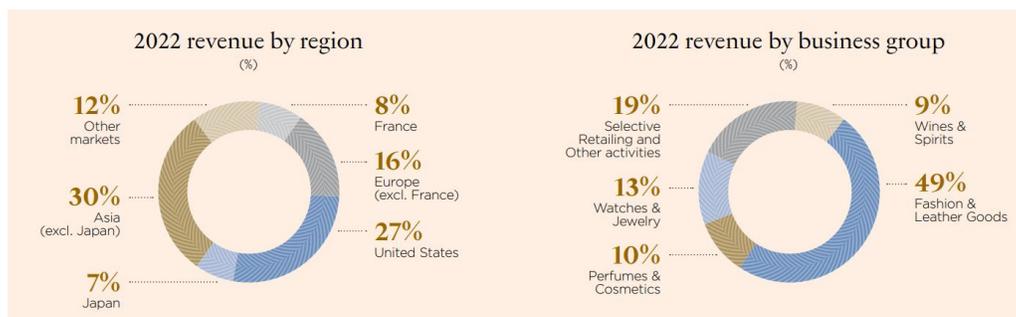
#### Ilustración 5 – El imperio de LVMH y sus marcas de lujo



Fuente: BBC News (2029)

La estrategia de Bernard Arnault, centrada en la adquisición de marcas reconocidas y complementarias, ha fortalecido significativamente su presencia en diversos segmentos del mercado del lujo, extendiendo su influencia en la industria global. Este enfoque ha situado a LVMH no solo en la cima de la industria del lujo, sino que también ha reforzado su reputación como una entidad que entiende y se adapta a las variadas preferencias de un público global diverso. (Ilustres, 2023)

## Ilustración 6 – Distribución de ingresos de LVMH por región y grupo de negocio



Fuente: LVMH (2022)

Reflejado en los gráficos proporcionados, la distribución de los ingresos del grupo LVMH para el año 2022 ilustra la efectividad de esta estrategia. Desglosando por regiones y grupos de negocio, Asia, excluyendo a Japón, lidera con un 30% de los ingresos totales, seguido por Estados Unidos con un 27%. Este patrón demuestra no solo el alcance de LVMH en mercados clave, sino también su habilidad para captar y mantener la atención en regiones estratégicamente importantes. (LVMH, 2022)

El análisis por grupos de negocio destaca la moda y los artículos de cuero como la mayor fuente de ingresos, constituyendo un impresionante 49% del total. Este dato enfatiza el liderazgo absoluto de LVMH en los respectivos sectores y subraya la relevancia de mantener un enfoque en productos que son el núcleo del lujo y la artesanía. La diversificación de inversiones y la adaptación a las necesidades de un mercado dinámico son evidentes en la variedad de mercados que LVMH ha cultivado con éxito, asegurando su posición como vanguardista en el escenario del lujo contemporáneo.

La visión estratégica de Arnault ha sido esencial para el liderazgo de la empresa en un mercado altamente competitivo y en constante cambio. (Ilustres, 2023) Su capacidad para combinar la tradición y la exclusividad con una accesibilidad selectiva, ha redefinido los estándares de lujo, poniendo un énfasis particular en la innovación de diseño y la sostenibilidad como fundamentos de la distinción y el impacto social positivo de la marca.

Siguiendo estos principios, LVMH se rige por cuatro valores fundamentales que son clave para su éxito sostenido. Estos incluyen la búsqueda de la excelencia tanto en todos sus

productos y servicios, el estímulo constante hacia la creatividad y la innovación, el impulso de una cultura emprendedora en todos los niveles de la organización y un firme compromiso con el beneficio ambiental. (LVMH, 2022)

### **3.3 Estrategias e iniciativas de sostenibilidad implementadas**

La dedicación de LVMH a la sostenibilidad y al éxito empresarial van de la mano, evidenciado por su implementación de estrategias orientadas a minimizar el impacto ambiental y social en toda su cadena de producción. Estas estrategias, reafirman el compromiso de la empresa con un modelo de negocio responsable y sostenible. Con más de tres décadas de compromiso pionero, LVMH ha integrado prácticas sostenibles en su modelo de negocio, reforzando su responsabilidad social corporativa y la conservación ambiental, y así no solo han marcado la diferencia en su operación interna, sino que también han fortalecido la reputación y perdurabilidad de sus marcas.

Bernard Arnault ha cultivado en LVMH una cultura de sostenibilidad que refleja globalmente a través de sus productos y prácticas, lo cual es testimonio de un legado dinámico y vivaz. El compromiso de LVMH con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU está enfocado en la igualdad, el bienestar futuro y la lucha contra el cambio climático. Esto se demuestra a través de eventos significativos como el "One Young World Caucus 2020" en Japón, donde líderes jóvenes buscan integrar estos objetivos con la visión financiera de la empresa, impulsando un liderazgo comprometido y la ejecución de propuestas sostenibles. (LVMH Commitment, 2021)

La Ilustración 7 – Cronología de las Iniciativas y Compromisos de LVMH, desde el lanzamiento de la iniciativa LIFE hasta el reciente establecimiento de LIFE 360, muestra una trayectoria coherente de compromisos ambientales y sociales. Estos esfuerzos culminan en la actualización del Código de Conducta y la adhesión a la Red Global Compact de la ONU, reforzando la gobernanza y la sostenibilidad social.

**Ilustración 7 – Cronología de las Iniciativas y Compromisos de LVMH**



*Fuente: Elaboración propia en base a LVMH (2022)*

Además, LVMH alinea los criterios ESG con los ODS de las Naciones Unidas representados en la Ilustración 8, integrando la responsabilidad social con prácticas corporativas éticas y operaciones sostenibles. Estos se dividen en criterios ambientales, como la eficiencia energética y la economía circular, criterios sociales que fomentan la diversidad y la inclusión, y criterios de gobernanza que se centran en la transparencia y la ética.

**Ilustración 8 – Integración de los criterios ESG con los Objetivos de Desarrollo**



*Fuente: Henkel (2023)*

Este enfoque multidimensional no solo resalta la capacidad de LVMH para adoptar una perspectiva integral de sostenibilidad, sino que también ilustra cómo sus iniciativas ESG van más allá de lo ambiental para abrazar desafíos sociales y de gobernanza, fortaleciendo así su compromiso con un futuro más sostenible y justo.

LVMH ha consolidado su compromiso con la sostenibilidad mediante el desarrollo de iniciativas clave y programas estratégicos que reflejan una visión de responsabilidad ambiental y social. Este enfoque es fundamental dentro de la estrategia corporativa de la empresa, que está detalladamente esbozada en la visión estratégica de sostenibilidad de LVMH Tabla 2 – Programas estratégicos de sostenibilidad de LVMH, y es una clara representación de su liderazgo en la adopción de políticas verdes y prácticas de negocio sostenibles.

La Hoja de Ruta RSE 2025 es uno de estos programas, concentrándose en la responsabilidad social y definiendo las metas éticas de LVMH. LIFE 360, otro pilar importante, establece los objetivos ambientales de la empresa, cubriendo aspectos cruciales como la biodiversidad y el cambio climático. Además, LVMH abraza y apoya la cultura y el arte, reconociendo su valor intrínseco y la importancia de preservar el patrimonio cultural y artístico.

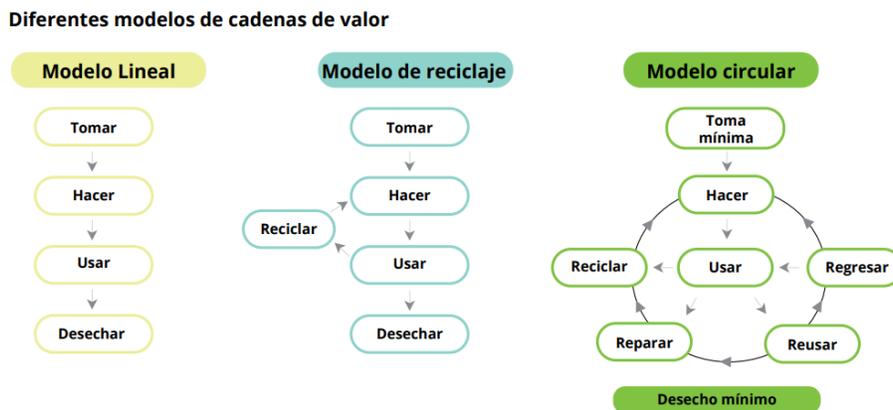
**Tabla 2 – Programas estratégicos de sostenibilidad de LVMH**



Fuente: *Elaboración propia basada en LVMH (2022)*

En línea con estos compromisos, LVMH también ha efectuado un cambio estratégico de un modelo lineal a uno circular en todas sus operaciones, como lo demuestra la Ilustración 9 – Gráfica de los distintos modelos de cadenas de valor, para minimizar la extracción de recursos y maximizar la reutilización y reciclaje de productos al final de su vida útil. Este paso subraya la evolución de LVMH y su capacidad para anticipar y adaptarse a la economía circular, una transición que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y que refleja el liderazgo de la empresa en prácticas empresariales sostenibles y responsables.

**Ilustración 9** – Gráfica de los distintos modelos de cadenas de valor



Fuente: *Deloitte (2022)*

Todos estos elementos en su conjunto refuerzan la imagen de LVMH como una compañía que no solo lidera en el sector del lujo con su excelencia en productos y servicios, sino que también se destaca por su compromiso inquebrantable con la sostenibilidad, la responsabilidad social y la innovación ecológica.

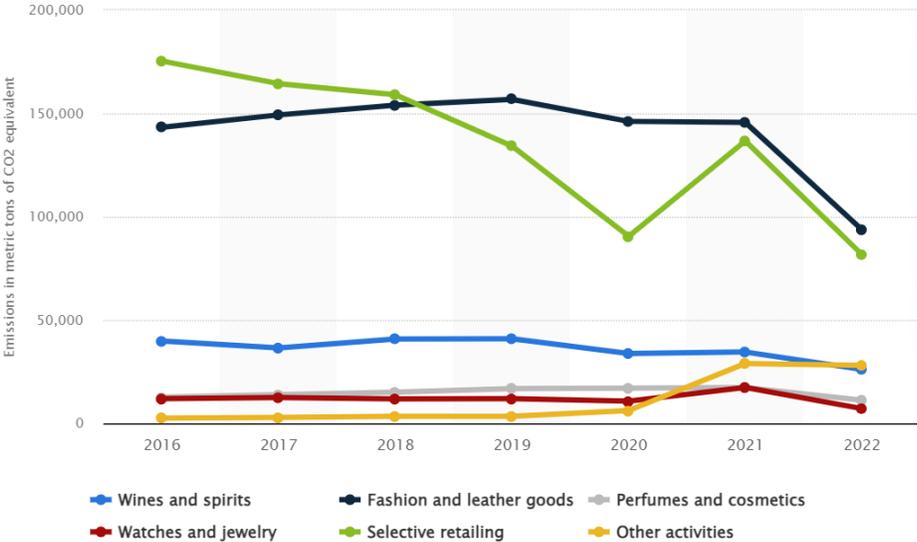
### 3.4 Integración de la sostenibilidad en su cadena de valor

LVMH ha demostrado un firme compromiso con la sostenibilidad, destacando durante el evento de LIFE 360 Summit el 14 de diciembre de 2020, un hito en su trayectoria de prácticas sostenibles, que subraya un especial énfasis en la optimización de su cadena de suministro.

(Muret, 2023) La reducción en las emisiones de CO2, reflejada en las estadísticas sectoriales, es prueba de un avance significativo hacia la sostenibilidad ambiental y económica. Estrategias como la colaboración con proveedores para mejorar sus políticas sostenibles y la inversión en materiales y métodos más eficientes muestran un progreso tangible, especialmente en el sector de moda y artículos de cuero.

El programa LIFE asegura que todas las marcas dentro del conglomerado de LVMH se comprometen con metas globales de sostenibilidad, demostrando cómo la empresa ha integrado la sostenibilidad en todas sus operaciones y ha promovido cambios positivos en la industria del lujo y más allá. Además, la compañía lidera con el objetivo de eliminar completamente el uso de plásticos vírgenes de origen fósil para 2026.

**Gráfica 6 – Emisiones anuales de CO2 de LVMH por grupos 2016 - 2022**



Fuente: Departamento de Investigación de Statista (2023)

La Gráfica 6 destaca las emisiones anuales de gases de efecto invernadero por grupos de negocio, evidenciando los esfuerzos continuos de LVMH para reducir su huella de carbono. En concreto en el sector de moda y artículos de cuero que refleja una reducción de 143,336 toneladas métricas en 2016 a 93,677 en 2022, reafirmando así su compromiso con las prácticas sostenibles recaladas en la reunión.

Este descenso refleja algunas de las estrategias implementadas como la colaboración con

proveedores para mejorar sus políticas sostenibles, la inversión en materiales y métodos ambientales más eficientes, y fomentar la economía circular con la reutilización y el reciclaje.

Además, Ilustración 9 – Gráfica de los distintos modelos de cadenas de valor mencionada anteriormente, proporciona una comparativa de los modelos de cadenas de valor, ilustrando así la transición de LVMH a un modelo económico circular. En el ámbito social, LVMH tiene previsto organizar sesiones para escuchar a los proveedores e intercambiar soluciones y experiencias sobre prácticas ecológicas, incluida la agricultura regenerativa.

Por último, la estrategia ecológica de Guerlain, una de las marcas principales del grupo, destaca por su enfoque cuádruple que abarca desde la creación de productos con ingredientes naturales y envases reutilizables hasta la protección de la biodiversidad a través de programas como "*Guerlain for Bees*". Este enfoque integral refuerza la reputación de LVMH no solo en la integración de la sostenibilidad en su estrategia de negocios, sino en establecer un precedente en cómo la responsabilidad empresarial y la sostenibilidad ambiental pueden coexistir y florecer juntas. (LVMH, 2022)

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque Metodológico**

La metodología se empleará para la ejecución y el análisis del presente trabajo, que abordará el estudio de las nuevas tendencias de sostenibilidad cada vez más implementadas en el sector de lujo. De este modo se recogerán y se analizarán datos, mediante un enfoque cualitativo que permitirá una comprensión más precisa y detallada, para alcanzar los objetivos establecidos de la presente investigación.

Este enfoque metodológico se inicia mediante la realización de seis entrevistas personales empleando un conjunto de preguntas semiestructuradas, con el fin de profundizar los temas planteados en la investigación, obteniendo una visión más amplia sobre las percepciones individuales. Se complementará con un análisis de las estrategias integradas en las dos empresas líderes, en base a estas entrevistas. Adicionalmente, se implementará una encuesta general dirigida a toda la población con el objetivo de recopilar información sobre su nivel de conocimiento en relación con la sostenibilidad y la importancia que le asignan a este concepto.

En los siguientes apartados se explicarán detalladamente los métodos utilizados en el proceso de investigación. Esto incluye desde la recopilación de datos de los participantes y la formulación de las entrevistas, hasta la ejecución de estas y el análisis posterior de la información obtenida. Además, se tomarán en cuenta las consideraciones éticas pertinentes y se definirán los límites del estudio.

He optado por la adopción de este enfoque cualitativo considerando su idoneidad para satisfacer los objetivos de obtener una comprensión exhaustiva sobre las tendencias de sostenibilidad en el sector. Esto facilitará la investigación de las distintas percepciones tanto de la población en general como de los individuos involucrados en este sector.

Haciendo referencia a las ideas de Elizabeth Caldwell Hirschman, una de sus obras subraya la importancia de emplear métodos de investigación cualitativa en contextos donde se exploran la sostenibilidad y el sector del lujo. Esta aproximación permite entender cómo los individuos y las organizaciones atribuyen valor e interpretan estas iniciativas, mediante una

perspectiva subjetiva basada en sus vivencias y los obstáculos que enfrentan. (C. Hirschman, 1986)

Es crucial para entender cómo las nuevas tendencias de sostenibilidad se integran con las prácticas culturales, valores sociales y cómo contribuyen a la formación de la identidad. Este enfoque ofrece una comprensión completa que supera las limitaciones de los análisis cuantitativos, capturando la esencia y complejidad de estas interacciones en la industria del lujo.

Asimismo, la relevancia de este enfoque se ve reforzada por el pensamiento de filósofos como Edgar Morín y Paulo Freire, quienes destacan el método cualitativo no solo como una herramienta de investigación, sino como una filosofía que aprecia la complejidad y la subjetividad humana. De esta manera resaltan la importancia de abordar una diversidad de interpretaciones y enfatizan la necesidad de adoptar un enfoque reflexivo que permita capturar la esencia de la sociedad. (Lisboa, 1970)

La integración de estas ideas ha reforzado la base teórica de mi investigación y orientará el diseño metodológico hacia un entendimiento profundo y multifacético de la sostenibilidad en el sector de lujo, destacando el valor de las diferentes interpretaciones y experiencias individuales en el desarrollo de un futuro sostenible.

## **4.2 Recopilación de datos**

La fase de recopilación de datos se centrará en un enfoque mixto, en el que se seleccionará una muestra representativa de participantes con quienes se realizarán una serie de entrevistas y encuestas, para obtener una comprensión integral de la sostenibilidad en las diferentes marcas de lujo.

Las entrevistas se llevarán a cabo a través de un conjunto de preguntas semiestructuradas. Este enfoque resulta especialmente útil por su capacidad para generar situaciones de dialogo facilitando que los entrevistados se expresen de forma natural y compartan sus diferentes opiniones. (Solís, 2020) De esta forma, este método propicia una expresión más libre y detallada de los entrevistados, en contraste con los cuestionarios estructurados, que podrían

limitar la profundidad y autenticidad de sus respuestas. (Flick, 2012)

Para comenzar, realicé una investigación exhaustiva sobre el método más adecuado para este estudio, concluyendo que el enfoque cualitativo, complementado específicamente con entrevistas semi-estructuradas, sería el más efectivo. (C. Hirschman, 1986) Profundicé en el estudio detallado de cómo diseñar y aplicar este tipo de entrevistas para poder formular preguntas precisas dirigidas a los entrevistados.

La elaboración de estas preguntas estuvo firmemente basada en la amplia información obtenida del marco teórico de mi investigación, asegurando que cada pregunta estuviese alineada con los objetivos específicos establecidos, así como con el sustento teórico que lo fundamenta. Las preguntas dirigidas a cada entrevistado se encuentran disponibles en la sección 9.1 Transcripciones de entrevistas y participantes del Anexo.

El propósito central de realizar estas entrevistas fue examinar con mayor profundidad la relevancia y el impacto de las prácticas sostenibles en el sector del lujo. Esto incluye una evaluación de cómo estas prácticas influyen en la percepción de los individuos respecto a las nuevas tendencias de sostenibilidad. Igualmente, busqué profundizar en la relevancia de la sostenibilidad para compañías líderes del sector como LVMH y el Grupo Swatch.

Para la realización de este estudio, se seleccionaron a seis profesionales y empresarios calificados de diversas empresas y sectores, todos relacionados de alguna forma con el sector del lujo y la sostenibilidad. La selección se llevó a cabo mediante una búsqueda exhaustiva dentro de mis contactos personales, familiares y profesionales, con el objetivo de identificar a individuos que cumplieran con los criterios específicos de este estudio. La metodología permitió garantizar que las respuestas obtenidas serían tanto de alta calidad como pertinentes para la investigación.

Finalmente, las entrevistas se realizaron a las seis personas que accedieron a participar y permitieron la publicación de sus nombres e información bajo su consentimiento. Los entrevistados representan a diferentes compañías del sector del lujo, incluyendo LVMH, Swatch Group, Gold Touch, entre otros, lo que enriquece este estudio con una variedad de perspectivas sobre la sostenibilidad en el sector. La diversidad de visiones enriqueció la investigación, conduciendo a resultados más precisos y exhaustivos.

Todos los participantes, actualmente trabajando en España, fueron contactados previamente mediante un mensaje para coordinar su disponibilidad para las entrevistas, las cuales se realizaron en español. La duración de estas varió entre treinta minutos y una hora y media, adaptándose a la disponibilidad de cada entrevistado.

Se llevaron a cabo dos entrevistas de manera presencial, mientras que las restantes se efectuaron de forma online, utilizando Teams o mediante llamada telefónica. A los participantes de las entrevistas presenciales se les informó que serían grabadas en notas de voz, a lo cual accedieron sin inconvenientes. Para las entrevistas online, se les proporcionó un enlace para unirse a la sesión o se les contactó por teléfono en el momento que tenían disponible. Se dedicó tiempo a conversar con cada uno de ellos al principio de cada sesión para crear un ambiente más cómodo y sin presiones. Posteriormente, todas las entrevistas fueron transcritas para facilitar el análisis de los datos y mejorar la precisión de los resultados.

Inicialmente, se elaboraron 15 preguntas, pero debido a restricciones de tiempo, el número se redujo a un conjunto de 7 a 8 preguntas finales personalizadas para cada entrevistado. Este ajuste buscó adaptar las preguntas a cada perfil, con relación a sus experiencias y conocimientos específicos de cada participante. Tal enfoque permitió un análisis más profundo de temas relevantes, logrando obtener *insights* valiosos sobre las prácticas en diversas empresas del sector.

A continuación, se presenta una tabla que resume a los entrevistados, incluyendo su nombre, posición, empresa, formato y duración de la entrevista.

**Tabla 3** – Participantes de la entrevista

N° de Entrevistados	Nombre	Edad	Generación	Cargo	Años de experiencia en el sector	Formato	Duración
Entrevistado 1	Begoña Leyva Gómez	40	Millennials	Directora de Sostenibilidad y Compras Swatch Group Iberia	2	Presencial	95 minutos
Entrevistado 2	Xandra Falcó	57	Baby Boomers	Presidenta Ejecutiva del Círculo Fortuny	4	Online	40 minutos
Entrevistado 3	Elena de Cominges	30	Millennials	RRHH en LVMH relojería y joyería	7	Presencial	45 minutos
Entrevistado 4	Cristina Martínez Pardo	74	Generación Silenciosa	Propietaria y directora creativa de Navascués	40	Online	37 minutos
Entrevistado 5	Fernando Herrán	50	Generación X	CEO de Joyería Denizse	30	Online	85 minutos
Entrevistado 6	Akaash Sadhwani	23	Generación Z	Manager propietario y GoldTouch Joyeros	3	Online	55 minutos

*Fuente: Elaboración propia*

Tras realizar las entrevistas, se procederá a elaborar un análisis comparativo DAFO de Swatch y LVMH, con el objetivo de analizar y comprender en detalle las estrategias de sostenibilidad adoptadas por ambas empresas. Esto se basará en haber entrevistado a una persona de cada respectiva empresa. El objetivo principal es proporcionar una visión global que muestre el estado presente de las estrategias de sostenibilidad de las dos empresas y examinar diversas opciones para el progreso y perfeccionamiento de sus políticas y prácticas sostenibles. Se basará principalmente en la información obtenida durante las entrevistas con expertos del sector, donde se evaluarán aspectos como la gestión ambiental, la RSC, la innovación sostenible y la reacción de los consumidores frente a las tendencias de consumo.

Como complemento a las entrevistas en profundidad, se implementó una encuesta dirigida a todo tipo de perfiles. Las preguntas de la encuesta se diseñaron en base al marco teórico establecido en mi investigación, buscando explorar las diferentes opiniones y el nivel de conocimiento existente entre la población respecto a la sostenibilidad en el sector del lujo. Este enfoque metodológico busca ampliar el espectro de la investigación, abarcando perspectivas más generales que las obtenidas únicamente a través de las entrevistas.

La encuesta tuvo como objetivo obtener al menos 50 respuestas, que se logró satisfactoriamente. Este número de participantes se considera adecuado para ofrecer una visión representativa y general del tema en cuestión. En línea con la visión de Jonny Saldana, quien enfatiza la importancia de la calidad de los datos por encima de la cantidad, este número de respuestas es óptimo para enriquecer y diversificar los resultados más detallados obtenidos a través de las entrevistas. (Smit et al., 2021)

Los resultados de esta encuesta serán integrados con los resultados obtenidos de las entrevistas para elaborar las conclusiones finales del estudio. Este enfoque combinado permitirá una comprensión más rica y matizada del tema investigado, basados en la amplia gama de actitudes y experiencias. Las transcripciones y resultados de las encuestas se encuentran en el apartado 9.2 de los Anexos.

Por último, se llevará a cabo una recopilación de datos secundarios, en la que se incluirán abundantes artículos, reportes empresariales e informes implementados por empresas líderes del sector. Se dará prioridad a fuentes fiables y de ser posible, actuales, que abordan la sostenibilidad en el sector del lujo, con un enfoque particular en las prácticas en la cadena de valor.

La revisión incluirá también análisis y reportes de sostenibilidad que aborden aspectos clave como los avances y desafíos en la adopción de prácticas más sostenibles, estrategias para mitigar el impacto ambiental, y esfuerzos para promover la RSC. Además, se analizará detalladamente un estudio de caso de LVMH, el cual resaltaré cómo la implementación y el impacto de iniciativas sostenibles contribuyen a la competitividad en el mercado global.

Finalmente, se buscará la opinión de expertos entre los entrevistados, aprovechando su experiencia en el sector, con el objetivo de validar, enriquecer o ampliar la información obtenida de la revisión literaria. Este proceso crítico no solo facilitará la identificación de posibles carencias en el marco teórico basado en la literatura existente, sino que también se establecerá una sólida base para poder analizar y discutir los resultados de la investigación.

### **4.3 Análisis de los datos obtenidos**

Para abordar el análisis de los datos recopilados de la presente investigación, se examinará de forma detallada y completa los resultados derivados de las seis entrevistas personales y la encuesta aplicada. El enfoque se centrará en los aspectos más importantes relacionados con el impacto que suponen estas iniciativas sostenibles en el sector correspondiente. Se mencionará a las empresas líderes dentro del sector, explorando su nivel de conciencia y compromiso respecto a estas cuestiones, y realizando un análisis detallado de las dos empresas seleccionadas para el análisis DAFO.

Además, se realizará una evaluación cuidadosa del contenido de toda la información secundaria adquirida, incluyendo las conclusiones derivadas de informes y artículos especializados de empresas o estudios relevantes relacionados con esta investigación. Este proceso tiene como objetivo identificar las tendencias actuales sostenibles y analizar los retos y oportunidades que enfrenta el sector de lujo.

Finalmente, se discutirán los resultados obtenidos tanto de las entrevistas como de las encuestas, llegando a conclusiones. De esta manera, se buscará ofrecer una visión completa y actualizada sobre la relevancia de las prácticas sostenibles y su respuesta en el ámbito investigado.

### **4.4 Consideraciones éticas**

Para la presente investigación, el compromiso ético desempeñará un papel crucial, dada la participación de personas en encuestas y entrevistas. Por ello, se garantizará el consentimiento informado de todos los participantes, quienes serán debidamente informados acerca del procedimiento transparente a seguir, reafirmando su derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento si así lo desean.

Respecto a las encuestas, se establecerán medidas para asegurar el anonimato de todos los participantes y la confidencialidad de sus datos personales, siguiendo estrictas normas de privacidad online que aseguren su seguridad. Asimismo, a los entrevistados que participen

en las entrevistas de preguntas semiestructuradas se les clarificará la política de anonimato y protección de la información proporcionada. Se comunicará claramente a los participantes que las entrevistas serán registradas mediante notas de voz, con su previo consentimiento.

Este acuerdo verbal con cada participante, sin requerir consentimiento formal escrito, asegura que están bien informados y aceptan que sus aportaciones puedan ser incluidas en este informe final de estudio, respetando siempre los principios éticos y de confidencialidad establecidos.

#### **4.5 Limitaciones del estudio**

En relación con las restricciones de esta investigación, es importante señalar que la selección de un grupo específico de participantes para las entrevistas, determinada por su disponibilidad y su relación con el tema investigado, podría restringir la amplitud de los resultados obtenidos. Esta circunstancia puede imponer ciertas restricciones en la generalización de los hallazgos.

Adicionalmente, la adopción de una metodología cualitativa introduce un grado de subjetividad que podría comprometer la objetividad de los resultados de la investigación y de cierta manera puede limitar e influir en la recopilación e interpretación de los datos.

Sin embargo, es posible contrarrestar estas limitaciones mediante la inclusión de la información secundaria, que ofrece la oportunidad de complementar los datos más subjetivos. Al integrar estos diversos enfoques metodológicos, se facilita la formulación de conclusiones más completas y equilibradas, logrando una visión más amplia y diversificada.

## 5. ANÁLISIS DAFO DE SWATCH Y LVMH

Este análisis se basa en un estudio previo detallado sobre LVMH, pionero en el sector del lujo, y Swatch, reconocido por su liderazgo en relojería. Al analizar ambas compañías, no solo destacan sus estrategias de sostenibilidad, sino también la perspectiva obtenida de entrevistas con los responsables de sostenibilidad de Swatch en la región de Iberia y de Recursos Humanos en LVMH.

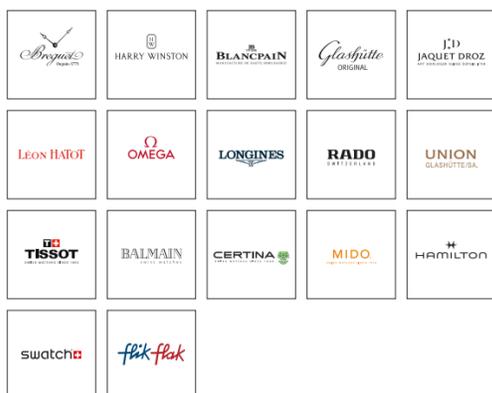
El análisis DAFO, que se descompone en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, representa una herramienta analítica de gran utilidad y ampliamente adoptada. Desarrollada en sus inicios por Heinz Wehrich y Albert Humphrey, esta metodología surgió del trabajo de investigación realizado en *Stanford Research Institute*. (Hernández, 2012) Su objetivo era establecer un método para evaluar el desempeño y la capacidad organizacional y rápidamente ganó popularidad y ha sido aplicada por numerosos expertos a nivel global. El objetivo del análisis DAFO se distingue por facilitar una evaluación interna preliminar, permitiendo una comprensión profunda de la situación actual de cualquier entidad. (Puyt et al., 2023)

Así, no solo se podrá entender las estrategias actuales y futuras de estas compañías de lujo, sino también se identificarán sus áreas de mejora y adaptación a las tendencias globales en la sostenibilidad.

### 5.1 Visión general y Análisis DAFO del grupo Swatch

El Grupo Swatch es un grupo internacional que surgió en 1983 a raíz de la fusión entre dos grandes grupos compuestos por marcas de relojes suizos. Ha crecido significativamente, integrando estas marcas suizas de relojería representadas en la Ilustración 10 – Marcas integradas dentro del grupo Swatch, bajo una estrategia que destaca por su integración vertical y compromiso con la calidad y autenticidad. Este compromiso es evidente en sus 17 marcas exclusivas y su posicionamiento en la cima de la industria relojera a nivel internacional.

## Ilustración 10 – Marcas integradas dentro del grupo Swatch



Fuente: Swatch Group (2022)

En la Tabla 4, se ilustra el análisis DAFO del Grupo Swatch, elaborado a través de la entrevista donde se procederá a realizar un desglose más detallado más adelante de cada categoría: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

**Tabla 4** – Análisis DAFO de las prácticas sostenibles del Grupo Swatch



Fuente: Elaboración propia

**Fortalezas** como su enfoque integral en sostenibilidad, la innovación y el propósito claro de su marca, junto con un departamento dedicado, enfatizan un compromiso con prácticas

responsables que resuenan a nivel global y local. Este compromiso se refleja en iniciativas destacadas como las de Omega y Blancpain, que no solo buscan la neutralidad de carbono para 2050, sino que también refuerzan su herencia con responsabilidad ecológica.

No obstante, la empresa afronta **debilidades** como vulnerabilidades en la cadena de suministro, especialmente en la adquisición de materiales preciosos, como el oro, y en la implementación de materiales sostenibles, que presentan desafíos operativos significativos en el ámbito del lujo. Además, la necesidad de impulsar la I+D en sostenibilidad para incorporar nuevas tecnologías destaca como una debilidad que debe ser abordada a través de alianzas estratégicas, como startups o centros de investigación.

Por otro lado, Swatch se presenta ante diversas **oportunidades** significativas en el creciente mercado de consumidores que prefieren productos sostenibles, ofreciendo una ventaja competitiva única. La alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la innovación en la economía circular son ejes que pueden expandir su impacto positivo y mejorar la eficiencia operativa y ambiental. La colaboración estratégica con los 13 ODS seleccionados por el grupo se visualiza claramente en la siguiente ilustración.

#### **Ilustración 11** – Compromiso de Swatch con los 13 ODS



*Fuente: Swatch Group (2022)*

Sin embargo, el grupo debe tener cuidado con las **amenazas** como el riesgo de *greenwashing* y la escasez de materias primas sostenibles, que podrían limitar la viabilidad a largo plazo de sus prácticas. Además, la presión del mercado y un marco regulatorio en constante cambio exigen una adaptación y actualización constantes para mantener la integridad y credibilidad de sus iniciativas sostenibles

El Grupo Swatch destaca una base firme de sostenibilidad y responsabilidad social en su

cultura corporativa a través de iniciativas destacadas, aunque se enfrenta a algunos desafíos dentro del sector y del entorno normativo en evolución. Las oportunidades de crecimiento por la demanda de productos sostenibles y la alianza con los ODS ofrecen una ruta clara para reforzar su posición en el mercado, pero debe tener cuidado para evitar riesgos.

### 5.2 Análisis DAFO de las prácticas sostenibles de LVMH

Tras haber realizado un análisis exhaustivo de esta empresa en términos de sostenibilidad, se ha llevado a cabo un análisis DAFO detallado, ilustrado en la Tabla 5, basándonos en perspectivas internas proporcionadas por la responsable de Recursos Humanos del grupo. Este análisis es esencial para entender cómo la sostenibilidad se entrelaza con la estrategia corporativa y las operaciones cotidianas de LVMH, explorando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a las prácticas sostenibles de esta empresa.

**Tabla 5** – Análisis DAFO de las prácticas sostenibles de LVMH



*Fuente: Elaboración propia*

Se desglosarán más en detalle las cuatro categorías del análisis DAFO: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

En el ámbito de las *fortalezas*, LVMH ha integrado efectivamente la sostenibilidad en su cultura corporativa, lo que es un testimonio de su compromiso no solo con el lujo, sino con la responsabilidad ambiental y social. Esto se refleja en sus iniciativas innovadoras, como proyectos que favorecen la sostenibilidad urbana y el transporte sostenible con el fin de reducir su huella de carbono al máximo. Además, su alineación con los ODS muestra un enfoque estratégico y una perspectiva ética en la gestión de recursos humanos y la organización de eventos corporativos, creando un ambiente motivador y valorado por los empleados.

En términos de *debilidades*, LVMH enfrenta retos significativos en la sustitución de materiales, manteniendo la calidad de lujo mientras se adhiere a prácticas sostenibles, especialmente en su división de moda. La medición precisa del impacto ambiental y social es también un desafío debido a la falta de metodologías estandarizadas, lo que podría obstaculizar la comprensión completa y la comunicación de su eficacia a los *stakeholders*. En su división de relojería, la rigurosidad de ciertas normativas legales impone un conjunto de desafíos operativos y logísticos significativos. La entrevistada menciona la adhesión a la Ley Kimberley, por ejemplo, que implica un estricto cumplimiento en la cadena de suministro de diamantes, asegurando que estos no provengan de zonas afectadas por conflictos

Las *oportunidades* para LVMH incluyen la creciente demanda de productos sostenibles, especialmente de los consumidores más jóvenes, lo que podría reforzar su posición en el mercado consciente y leal. La empresa puede diferenciarse aún más al expandir sus iniciativas sostenibles a lo largo de toda su cadena de valor y aumentar la conciencia pública general sobre estas prácticas para atraer más talento y mejorar la percepción de la marca. Además, posibilita el desarrollo de nuevas líneas de productos y asociaciones estratégicas que refuercen su liderazgo en el mercado.

Sin embargo, existen *amenazas* importantes como el riesgo de greenwashing, que podría debilitar la percepción pública de la autenticidad de sus iniciativas sostenibles, sin una base sólida o pruebas tangibles de impacto positivo. Además, el panorama regulatorio cambiante podría presentar desafíos legales y operativos, y la empresa debe estar preparada para las presiones del mercado, que demanda una adaptación continua a estándares sostenibles cada

vez más elevados.

LMVH debe seguir fortaleciendo sus prácticas sostenibles y comunicando sus esfuerzos de manera transparente y verificable, manteniendo así su flexibilidad para adaptarse al entorno regulatorio actual y al mercado en evolución.

### **Conclusión de los análisis DAFO de ambos grupos:**

Al comparar los análisis DAFO de Swatch Group y LVMH, se destacan distintas fortalezas y desafíos en sus enfoques de sostenibilidad dentro del sector de lujo. Ambas marcas tienen distintas capacidades para abordar la sostenibilidad de manera que armoniza con su herencia y valores de marca. Mientras que Swatch se centra en prácticas más concretas de sus productos más destacados y en la responsabilidad ecológica global, LVMH adopta un enfoque más amplio que abarca su cultura corporativa y su influencia a nivel mundial. Los dos grupos enfrentan desafíos logísticos y de cadena de suministro, así como el mismo desafío de mantener el equilibrio en la conservación de su legado y adaptarse a un entorno empresarial que está en constante evolución, considerando la sostenibilidad como una prioridad estratégica.

## **6. EVALUACIÓN E IMPLICACIONES DE RESULTADOS**

### **6.1 Estudio en profundidad de las entrevistas**

Dentro de esta sección, expondré los resultados obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas. Realizaré un análisis comparativo de las respuestas obtenidas de los seis participantes, integrando citas de los entrevistados para enriquecer la discusión.

Inicialmente se diseñó cada pregunta para abordar un aspecto concreto, que mencionaré más adelante, y posteriormente, las adapté a cada persona, considerando sus perspectivas individuales, tal y como mencioné previamente.

Para analizar estas entrevistas, se seguirá un enfoque estructurado según una serie de temas para poder profundizar en cada una de las preguntas de las entrevistas y poder comparar las perspectivas de los entrevistados, destacando tanto las tendencias en común como las distintas opiniones.

Los temas en cuestión serán los siguientes:

1. Relevancia e Integración sostenible.
2. Impacto y Evolución hacia la sostenibilidad.
3. Desafíos de Implementación.
4. Percepción de los Consumidores.
5. Oportunidades y Perspectivas del futuro.

## **PRIMERA CUESTIÓN. RELEVANCIA E INTEGRACIÓN SOSTENIBLE**

Con esta pregunta, se pretende obtener una visión más amplia de la integración y definición de las prácticas sostenibles en cada caso. Al analizar las respuestas de los seis entrevistados, se evidencia un compromiso generalizado con la sostenibilidad, no solo como una responsabilidad corporativa sino también como una estrategia clave para el futuro del sector.

El entrevistado 1 enfatiza que "los consumidores cada vez más están demandando que las empresas sean sostenibles", resaltando la importancia de la sostenibilidad no solo para la reputación de la empresa sino también como un factor decisivo para el consumidor moderno, especialmente en el sector del lujo. Esto justifica cómo las expectativas de los consumidores están moldeando las estrategias corporativas hacia prácticas más sostenibles. Además, los entrevistados destacan la incorporación de la sostenibilidad como un eje central de su estrategia y operaciones. Por ejemplo, el entrevistado 2 menciona que la sostenibilidad es uno de los "cuatro ejes estratégicos de Circulo Fortuny", mostrando cómo las empresas lo están adoptando como una parte integral de su visión a largo plazo.

Las respuestas también reflejan un fuerte compromiso con la innovación y la artesanía sostenible. Como ilustra el entrevistado 4, la búsqueda de "materiales sostenibles" y la implementación de "prácticas de diseño y confección que reduzcan problemas como la contaminación" son fundamentales para mantener la exclusividad y la calidad del producto sin comprometer su impacto ambiental. Aunque existe un claro compromiso con la sostenibilidad, los entrevistados reconocen desafíos en su implementación. El entrevistado 6 destaca la inversión en "diamantes cultivados en laboratorio" como una solución innovadora, aunque implica ciertos desafíos técnicos y de aceptación en el mercado.

El compromiso con la sostenibilidad también influye positivamente en la atracción y retención del talento, como señala el entrevistado 3: "Los empleados que trabajan en la empresa valoran mucho nuestro compromiso con la sostenibilidad". Esto demuestra cómo las prácticas sostenibles no solo afectan a la percepción externa de la empresa sino también en su cultura interna y en el bienestar de sus empleados. A pesar de los desafíos existentes, el compromiso con la innovación, la artesanía sostenible y la RSC demuestran ser un diferenciador clave en el mercado actual, alineándose con las expectativas de los clientes y empleados por igual.

## **SEGUNDA CUESTIÓN. IMPACTO Y EVOLUCIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

Con esta pregunta, se pretende analizar sobre el impacto y la evolución hacia la sostenibilidad, destacando los cambios en las expectativas de los consumidores y las innovaciones que presionan a las empresas para integrar prácticas sostenibles. Al analizar las respuestas de los seis entrevistados, se evidencia que el sector del lujo está en un punto de inflexión hacia prácticas más avanzadas y evaluables.

El Entrevistado 1 describe una evolución desde un enfoque genérico en la sostenibilidad hacia prácticas más integradas y medibles, "En el año 92, fue el primer año que se habló de sostenibilidad... y a lo largo de estos años ha ido evolucionando". Esto destaca cómo la sostenibilidad ha pasado de ser una consideración secundaria a un componente central de la estrategia empresarial. La evolución hacia prácticas sostenibles no solo es impulsada por cambios internos dentro de las empresas, sino también por un cambio significativo en la percepción y las demandas de los consumidores, que mencionan todos los entrevistados, directa o indirectamente en las entrevistas.

El uso de la tecnología y la innovación es un tema recurrente. El Entrevistado 5 y el Entrevistado 6 hablan sobre cómo la innovación tecnológica facilita el avance hacia objetivos de sostenibilidad. El Entrevistado 5 menciona específicamente, "Utilizamos avances tecnológicos en todas las etapas de nuestro proceso de producción", ilustrando el papel de la tecnología no solo en la producción sino en todo el ciclo de vida del producto. A pesar de los avances, aún existen desafíos significativos. El Entrevistado 1 aborda el tema de la complejidad de la cadena de suministro y el abastecimiento ético, un desafío que se repite en diversas formas en todas las respuestas. La gestión de recursos, el reciclaje y la reducción de residuos son áreas donde las empresas están innovando, pero también enfrentan obstáculos.

Aunque los seis entrevistados reconocen la gran importancia de la sostenibilidad, sus respuestas reflejan una variedad de enfoques y desafíos específicos de su sector. Por ejemplo, el Entrevistado 4 desde el sector de la moda nupcial, habla sobre la selección de materiales y la reducción del impacto medioambiental, un enfoque que es distintivamente diferente del desafío tecnológico y de abastecimiento mencionado por el Entrevistado 6 en la joyería. La cita del Entrevistado 1 sobre el objetivo de "ser NETOS en emisiones para 2050" resume la

ambición y el compromiso a largo plazo que muchas empresas del sector están asumiendo hacia la sostenibilidad.

### **TERCERA CUESTIÓN. DESAFÍOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Con esta pregunta, se pretende revelar los obstáculos y retos de la implementación de las prácticas sostenibles en el sector del lujo, destacando algunos puntos clave y diferencias significativas. Al analizar las respuestas de los seis entrevistados, se evidencia que los retos son multifacéticos e involucran desde el abastecimiento de materiales hasta la percepción del consumidor.

Todos los entrevistados, directa o indirectamente, señalan el desafío del abastecimiento ético y sostenible de materiales como uno de los principales obstáculos. El Entrevistado 1 destaca, "hay mucha escasez de estos productos", lo que subraya la dificultad de encontrar materiales que cumplan con altos estándares de sostenibilidad y ética. Este desafío se ve exacerbado por la existencia de mercados negros y la complejidad de las cadenas de suministro.

El Entrevistado 5 menciona el "Cambio de mentalidad y cultura empresarial" como un obstáculo significativo. Las empresas arraigadas en prácticas comerciales tradicionales pueden encontrar desafiante adoptar nuevos enfoques sostenibles. Este punto resalta la importancia de la transformación interna como un paso crítico hacia la sostenibilidad. La falta de conciencia y educación sobre el impacto ambiental y social en la industria es un desafío señalado por el Entrevistado 5. Esto sugiere que, además de implementar prácticas sostenibles, las empresas también deben enfocarse en educar a los consumidores sobre la importancia y el impacto de estas prácticas.

El Entrevistado 6 aborda el desafío de la percepción del consumidor sobre los diamantes cultivados en laboratorio mediante "la educación y la transparencia". Este enfoque resalta la necesidad de comunicar claramente los beneficios y la autenticidad de los productos sostenibles para superar el escepticismo del consumidor. A pesar de los desafíos, el Entrevistado 4 observa un cambio positivo, donde "ahora todo el mundo rema a favor...". Esto implica que la creciente concienciación y demanda de prácticas sostenibles están

facilitando la adaptación y evolución hacia la sostenibilidad en el sector.

Mientras que los entrevistados reconocen desafíos similares en términos de abastecimiento ético y educación del consumidor, sus enfoques para abordar estos desafíos varían. Por ejemplo, el Entrevistado 6 se centra en la transparencia y la educación para superar la percepción negativa de los diamantes cultivados en laboratorio, una estrategia específica que puede no ser aplicable a todos los sectores del lujo.

La cita del Entrevistado 1 sobre la "escasez de estos productos" y la solución del Entrevistado 6 centrada en "la educación y la transparencia" encapsulan los retos y estrategias hacia la sostenibilidad en el lujo.

#### **CUARTA CUESTIÓN. PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.**

Con esta pregunta, se pretende ilustrar una clara tendencia hacia una mayor valoración de la sostenibilidad, tanto ambiental como social, destacando similitudes y diferencias. Al analizar las respuestas de los seis entrevistados, se evidencia la necesidad de integrar la sostenibilidad tanto en sus operaciones como en su imagen de marca, para las nuevas generaciones.

Todos los entrevistados coinciden en que la sostenibilidad se ha convertido en un factor crucial en el momento de elegir las marcas y los productos. El Entrevistado 2 subraya esta tendencia al mencionar que "la sostenibilidad se ha convertido en un valor fundamental", destacando no solo la importancia del medio ambiente sino también el impacto social. El Entrevistado 3 resalta el papel de las nuevas generaciones, indicando que "la generación Z y la nueva que la sigue, la generación Alpha, tiene y va a tener mucho en cuenta los valores y la misión de las empresas". Esta observación señala un cambio generacional en las expectativas y demandas hacia las empresas, enfocándose en la sostenibilidad como un pilar central. La necesidad de concienciar a los consumidores sobre las prácticas sostenibles y la transparencia en la cadena de suministro es un tema recurrente. El Entrevistado 5 menciona que la transparencia "genera confianza entre los clientes", mientras que el Entrevistado 6 señala los desafíos y oportunidades al educar a diferentes grupos de edad sobre los diamantes cultivados en laboratorio.

Una diferencia notable mencionada por el Entrevistado 6 es la variación en la percepción entre las generaciones mayores y las más jóvenes, siendo las primeras más escépticas respecto a las prácticas sostenibles innovadoras como los diamantes cultivados. Este contraste destaca la importancia de dirigir los esfuerzos de educación y comunicación de manera específica según el grupo demográfico. La uniformidad en las respuestas refleja un escenario en el que la sostenibilidad se ha integrado profundamente en las expectativas del consumidor mediante prácticas innovadoras y transparentes. La cita del Entrevistado 2 sobre que "los consumidores valoran cada vez más la igualdad, diversidad e inclusión" sintetiza el cambio hacia una percepción holística de la sostenibilidad, abarcando no solo el impacto ambiental sino también el social.

#### **QUINTA CUESTIÓN. OPORTUNIDADES Y PERSPECTIVAS DEL FUTURO**

Con esta pregunta, se pretende observar un futuro enfoque hacia la importancia de alinear las prácticas empresariales con los ODS, la innovación, el posicionamiento de marca y las demandas de consumidores cada vez más exigentes.

El Entrevistado 1 subraya la integración de los ODS en la estrategia empresarial, destacando la doble materialidad como un aspecto crucial, es decir, la relevancia de los impactos generados tanto en el medio ambiente como en los resultados financieros. Este enfoque es evidente cuando menciona "tenemos hecha una hoja de ruta", lo que indica una planificación detallada para cumplir con estos objetivos globales. Además, destaca la importancia de la economía circular y el reciclaje para minimizar el impacto ambiental, señalando un compromiso hacia la reducción de emisiones de carbono y el uso sostenible de recursos.

El Entrevistado 2 y 3 reflejan una tendencia hacia la diferenciación de marca mediante la sostenibilidad, indicando que la sostenibilidad se ha convertido en un elemento esencial para conectar con las nuevas generaciones de consumidores, quienes buscan marcas con un impacto social positivo y valores alineados con sus propias creencias. Esto se observa en la afirmación del Entrevistado 2 sobre cómo "la sostenibilidad se ha convertido en un valor fundamental".

El Entrevistado 4 y 5 hablan sobre la necesidad de innovar en materiales y procesos para crear productos que no solo sean estéticamente atractivos sino también éticos y responsables, implicando un enfoque hacia la reducción de la huella ambiental y la colaboración dentro de la industria. El Entrevistado 5 menciona específicamente "la diferenciación y posicionamiento de marca" como una oportunidad clave derivada de la sostenibilidad.

Finalmente, el Entrevistado 6 se centra en la adaptación a las expectativas cambiantes de los consumidores y la importancia de la tecnología e innovación para mejorar la sostenibilidad. Resalta la necesidad de educar y colaborar con proveedores éticos como parte esencial de avanzar hacia prácticas más sostenibles.

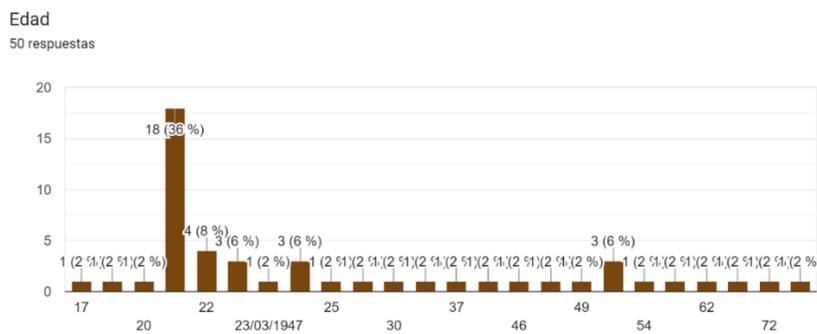
Las respuestas de los seis entrevistados evidencian una *coincidencia* general en la percepción de la sostenibilidad como una necesidad estratégica clave para el futuro. Además, destacan la capacidad que tiene la sostenibilidad de cambiar las industrias, aumentar la competencia y construir un futuro más sostenible y justo para todos los individuos.

## 6.2 Interpretación de los resultados de las encuestas

A continuación, analizaré y sintetizaré las respuestas generales obtenidas por cada pregunta de la encuesta generada para entender las actitudes y percepciones predominantes hacia la sostenibilidad dentro del sector del lujo. El número total de participantes encuestados fue de 50 individuos de diversos perfiles. La encuesta se realizó a través de *Google Forms* y se distribuyó entre mis contactos y resultados que se analizarán fueron generados y elaborados automáticamente por la plataforma.

Este análisis ayudará a identificar tendencias clave, reconocer las áreas de mayor interés o preocupación para los consumidores y destacar oportunidades para que las marcas de lujo mejoren su comunicación y estrategias de sostenibilidad.

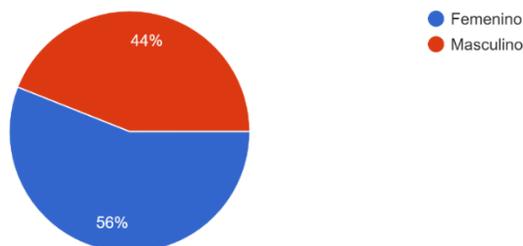
### PREGUNTA 1. Edad de los participantes



En la gráfica representada de las distintas edades de los encuestados, se observa el 36% de los encuestados están en el rango de edad de los 20 años. Esto indica que esta perspectiva sobre la sostenibilidad en el sector del lujo proviene de una muestra joven que puede influir en las tendencias actuales y futuras de consumo.

## PREGUNTA 2. Género

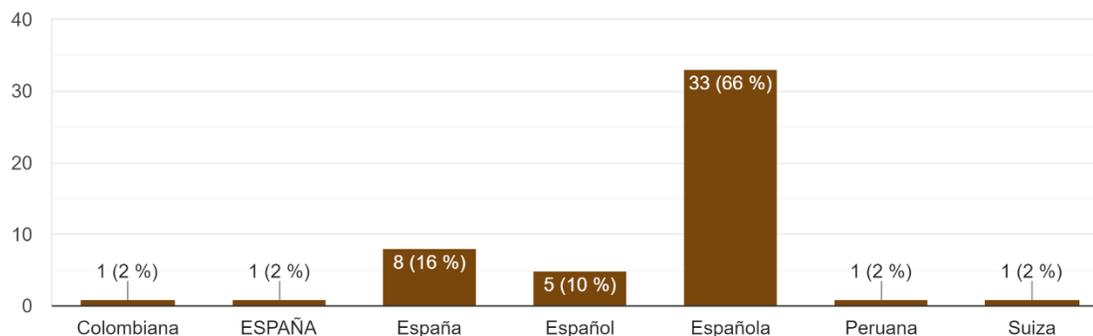
Género  
50 respuestas



El total de los encuestados se compone por el 56% de mujeres, en comparación con el 44% de los hombres. Esto indica que hay una diversidad de perspectivas de género, aunque las opiniones obtenidas pueden reflejar un poco más esa perspectiva femenina en relación a la sostenibilidad en el sector.

## PREGUNTA 3. Nacionalidad

Nacionalidad  
50 respuestas

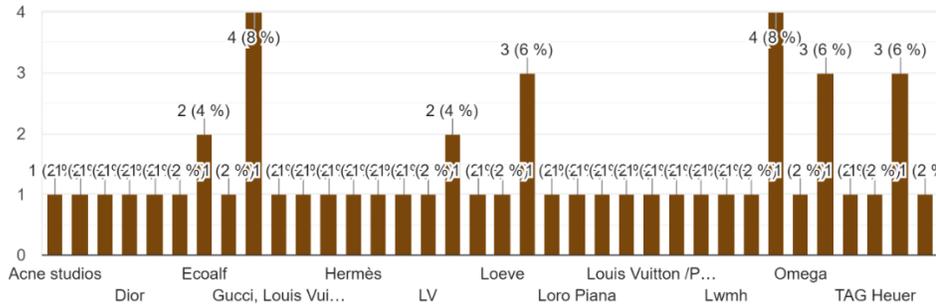


La nacionalidad más representada entre los encuestados es la española, constituyendo el 66% de los encuestados. Esto sugiere que los resultados sean particularmente de las opiniones de los consumidores influenciadas por el contexto cultural y social español.

#### PREGUNTA 4. Reconocimiento de las marcas

Al pensar en sostenibilidad dentro del sector del lujo, ¿qué empresa o marca te viene primero a la mente?

50 respuestas

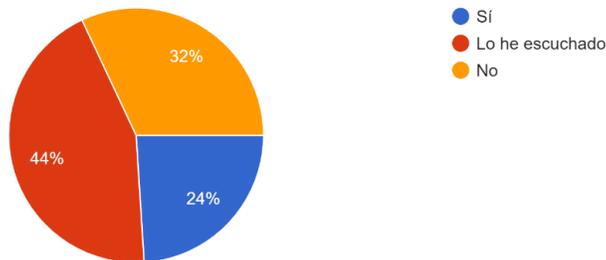


La gráfica muestra el reconocimiento de marcas asociadas a la sostenibilidad con una variedad de marcas de lujo, donde el grupo Louis Vuitton, incluyendo TAGHeuer y Loewe, entre otras, sobresale en el sector, indicando un nivel más alto de asociación con la sostenibilidad. Sin embargo, las respuestas son diversas, con varias marcas mencionadas.

#### PREGUNTA 5. Concepto de sostenibilidad

¿Estás familiarizado(a) con el concepto de la sostenibilidad en el sector del lujo?

50 respuestas

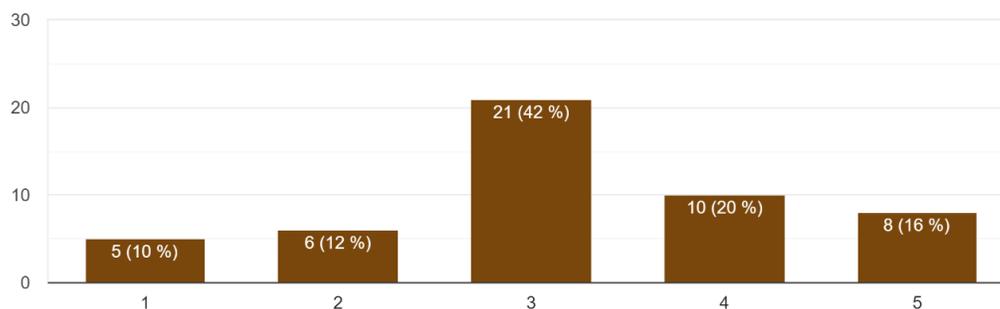


Un 44% de los encuestados afirma estar familiarizado con el concepto de sostenibilidad en el sector, aunque un 24% solo ha escuchado sobre el tema, y un 32% no está familiarizado para nada. Esto respalda que la mayoría de los participantes tiene al menos una base de entendimiento superficial de la sostenibilidad en el contexto del lujo, lo que refleja una oportunidad para aumentar esta conciencia.

## PREGUNTA 6. Importancia de la sostenibilidad

¿Cómo de importante es para ti la sostenibilidad al elegir productos de lujo?

50 respuestas

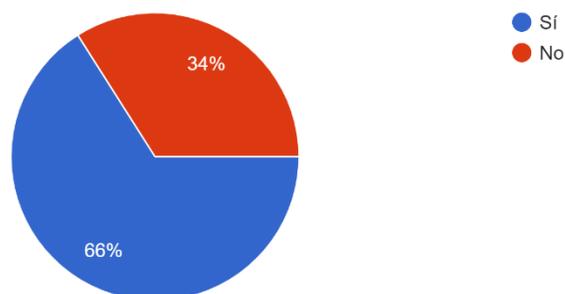


El 42% de los encuestados calificó con 3 en una escala del 1 al 5 la importancia de la sostenibilidad a la hora de elegir los productos de lujo. Esto indica que hay una consideración media hacia la sostenibilidad en las decisiones de compra de los consumidores en general.

## PREGUNTA 7. Disposición de pago por productos sostenibles

¿Estarías dispuesto(a) a pagar más por productos de lujo que garanticen prácticas sostenibles?

50 respuestas

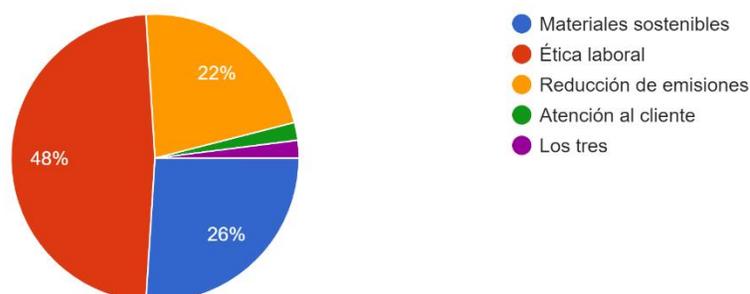


La encuesta evidencia que el 66% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más dinero por productos de lujo que cumplan con prácticas sostenibles, evidenciando un compromiso significativo con los valores sostenibles, independientemente de las consideraciones de los precios, algo muy positivo a considerar.

## PREGUNTA 8. Consideraciones sostenibles

¿Qué aspectos de la sostenibilidad valoras más en los productos de lujo?

50 respuestas



Este enfoque de casi la mitad de los encuestados que valoran la ética laboral como el principal factor en las prácticas sostenibles del lujo refleja una tendencia creciente hacia la valoración de cómo se tratan a los trabajadores y las condiciones laborales en la cadena de suministro. La ética laboral, en este contexto, no solo se refiere a garantizar salarios justos y condiciones de trabajo seguras, sino también a promover un ambiente de trabajo respetuoso y equitativo. La división del interés restante entre la reducción de emisiones y los materiales sostenibles también es significativa, lo que supone una comprensión integral de la sostenibilidad de las distintas preocupaciones.

## PREGUNTA 9. Prácticas empresariales no sostenibles

*¿Qué opinas sobre las marcas de lujo que no implementan prácticas sostenibles?*

Esta pregunta generó 43 respuestas que expresan una clara tendencia negativa hacia la falta de sostenibilidad en marcas de lujo. La mayoría de los encuestados coinciden en que la sostenibilidad es una expectativa fundamental y un atributo intrínseco al concepto de lujo actual. Muchos respondieron con comentarios que indican una conexión de las prácticas sostenibles con la responsabilidad ética y social, como "Es lo mínimo que debería garantizar un producto de lujo. Si no tiene en cuenta el planeta no es lujo" o "Creo que son firmas con falta de valores y ética social".

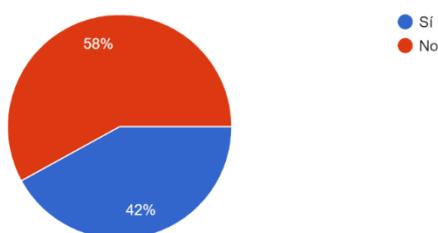
Se percibe entre los encuestados la creencia de que las marcas sin un compromiso con la sostenibilidad enfrentarán consecuencias negativas, ya sea a través de una disminución en la competitividad del mercado, tal como lo menciona uno de los participantes: "Que pueden ser menos competitivas en el mercado", problemas con regulaciones futuras, o una pérdida de clientes que valoran la sostenibilidad. Esto se refleja en comentarios como "Que se van a quedar atrás en prestigio y ventas" y "Que no están en línea con las tendencias actuales y todo el tema del impacto medioambiental. Dice mucho de una marca".

Además, algunos participantes reconocen que, aunque la transición hacia prácticas sostenibles puede ser un desafío para las marcas de lujo, es una transformación necesaria e inevitable, enfatizada en la respuesta "No es raro ya que es una transición y que dentro de poco será regulada y, por ende, prácticamente todas las marcas deberán adaptarse".

Aunque la mayoría reconoce su importancia y la considera como un factor crucial en sus decisiones de compra, existe un segmento de la población que permanece neutral o indiferente y que podrían no ver la sostenibilidad como un factor determinante en sus preferencias de consumo.

#### **PREGUNTA 10.** Iniciativas implementadas en LVMH

¿Sabías que LVMH implementa iniciativas de sostenibilidad en sus procesos operativos y cadena de suministro?  
50 respuestas

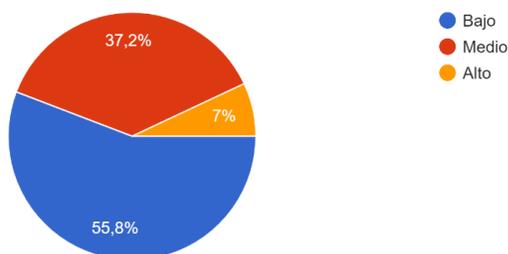


En esta pregunta, se ve reflejado que un 58% de los encuestados no sabía que LVMH implementa iniciativas de sostenibilidad en sus procesos y en su cadena de suministro. Esto demuestra que más de la mitad de los participantes no son conscientes de ello y se resalta la necesidad de que las marcas deberían comunicar mejor sus compromisos y prácticas de sostenibilidad.

## PREGUNTA 11. Nivel de conocimiento

Si es así, ¿cómo calificarías tu nivel de conocimiento sobre estas iniciativas?

43 respuestas



La gráfica muestra que aunque existe una conciencia general sobre las iniciativas de sostenibilidad de LVMH entre los encuestados, esta comprensión tiende a ser de nivel medio. Esto podría indicar que la información disponible sobre las prácticas sostenibles de LVMH no es del todo profunda o ampliamente comprendida y reconocida.

## PREGUNTA 12. Mejorar las Iniciativas de Sostenibilidad en LVMH

**¿Cómo crees que LVMH y otras marcas de lujo pueden mejorar sus iniciativas de sostenibilidad?**

Esta pregunta no obligatoria recibió 35 respuestas variadas, que ofrecen sugerencias de prácticas y estratégicas para el sector del lujo, aportando una variedad de ideas desde cambios operativos internos hasta la comunicación y la educación del consumidor.

Una idea repetitiva entre ellos es la necesidad de un compromiso total con la sostenibilidad que vaya más allá de los beneficios, reflejado en la sugerencia de "Dándole de verdad importancia e incluso reducir sus beneficios apostando por la sostenibilidad". Esto demuestra que existe una demanda de los consumidores por marcas que prioricen la sostenibilidad incluso si eso significa reducir márgenes de beneficio a corto plazo. Otras de las respuestas se centran en la operación interna como "mejorar el proceso de producción" y la adopción de medidas de economía circular, "reduciendo desechos como Hermès con Petit H" y "Duplicar el uso de los productos con iniciativas de segundo mando". Estas sugerencias implican una

reducción de impacto a través de una gestión de recursos más eficiente y la reutilización de materiales.

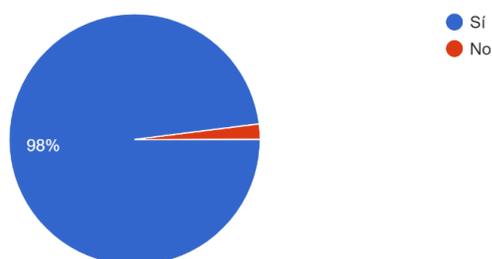
La comunicación es también vista como una herramienta clave para potenciar las iniciativas de sostenibilidad. Los participantes sugieren "Utilizando estrategias de marketing que hagan visible las medidas que toman" y "Comunicándolas mejor a su público", reflejando la importancia de la transparencia y la promoción activa de esfuerzos sostenibles para educar a los clientes. La trazabilidad de la cadena de suministro y las condiciones laborales éticas también son mencionados, por lo que los consumidores valoran más una cadena de suministro ética y transparente. Algunas de las respuestas como "Trazabilidad sobre toda la cadena de suministro" y "Mediante una normativa laboral más justa y acorde con el Medio Ambiente" reflejan esta perspectiva.

La innovación es otro de los temas destacados como en "Haciendo equipo de I+D+I" y "Desarrollando productos sostenibles e implementarlos en el mercado", mostrando un interés en la inversión en investigación y desarrollo para nuevas soluciones sostenibles. Por último, la implicación y formación del consumidor son clave como "Informando más al consumidor de lo que está haciendo" y "Haciéndoles más conscientes de la importancia que tiene".

### **PREGUNTA 13. Futuro sostenible**

¿Piensas que la sostenibilidad se convertirá en un factor más relevante para la industria del lujo en el futuro?

50 respuestas



El 98% de los encuestados consideran que la sostenibilidad se convertirá en un factor más relevante para la industria del lujo en el futuro, mostrando claramente la significancia de la

sostenibilidad en el desarrollo futuro de la industria como un elemento esencial.

#### **PREGUNTA 14.** Innovaciones en sostenibilidad

*¿Qué cambios o innovaciones esperas ver en el sector del lujo respecto a la sostenibilidad?*

Con un total de 34 respuestas a esta pregunta, sugieren un claro deseo de cambio hacia prácticas más sostenibles y éticas en la industria del lujo, desde la mejora de las condiciones laborales hasta la innovación en materiales y la redefinición del concepto de lujo.

Una de las expectativas que más se repite se centra en el cuidado de los trabajadores y el uso de materiales sostenibles en todos los aspectos de la producción, como indica esta respuesta "Trabajadores cuidados, materiales de las prendas y de oficina, procesos sostenibles y proveedores con sellos", donde existe una clara preocupación por la ética laboral y la trazabilidad de los materiales en la producción de bienes de lujo.

La innovación en materiales ecológicos es también un cambio esperado, con la expectativa de que se invierta más en I+D para encontrar alternativas sostenibles que no comprometan la calidad. La utilización de plásticos reutilizados del océano es una idea concreta que sugiere un participante, lo que destaca la oportunidad de combinar la sostenibilidad con la innovación para resolver problemas ambientales. La necesidad de mejoras en la transparencia y la educación del consumidor también se menciona, con individuos que desean que las marcas informen mejor sobre sus prácticas sostenibles y las integren en su núcleo empresarial.

Hay otros que perciben que el futuro del lujo está muy vinculado a la ética y la sostenibilidad, anticipando una evolución hacia la tecnología ecológica, como los vehículos eléctricos y el reciclaje. Además, se menciona que el lujo podría abogar por cambios fiscales como la eliminación del IVA en productos sostenibles, sugiriendo una serie de medidas políticas para fomentar la sostenibilidad en el sector del lujo.

Para finalizar, la encuesta realizada a una muestra de 50 participantes, refleja una clara demanda de los consumidores por un compromiso más profundo y auténtico con la sostenibilidad, destacando la necesidad de una mayor concienciación, educación y comunicación por parte de las marcas de lujo. La sostenibilidad no solo se percibe como un

añadido, sino como un elemento intrínseco a la esencia del lujo moderno, con expectativas cambiantes e innovaciones significativas en la industria, representado tanto como un desafío, como una oportunidad.

### **6.3 Discusión**

En el desarrollo de esta sección, se llevará a cabo un análisis detallado donde se comparará y contrastará la información obtenida a través de la revisión de la literatura con aquellos resultados emergentes de las entrevistas realizadas. Este análisis tiene como objetivo no solo interpretar los resultados obtenidos sino también ofrecer conclusiones basadas en la evidencia recogida para abordar los objetivos de investigación formulados.

A continuación, se presenta la estructura propuesta para la discusión:

1. Investigar e identificar las tendencias emergentes de sostenibilidad en el sector del lujo, comprendiendo su evolución y adopción por las marcas líderes.
2. Evaluar cómo LVMH ha integrado políticas sostenibles en su modelo de negocio determinando el impacto en su posicionamiento del mercado de lujo global.
3. Analizar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el sector de lujo en términos de sostenibilidad.
4. Llevar a cabo un análisis detallado de las estrategias de sostenibilidad implementadas tanto por LVMH como por el Grupo Swatch.
5. Examinar detalladamente el efecto que tienen las prácticas sostenibles sobre el sector del lujo, respecto a su influencia en la percepción y decisiones de los consumidores.

#### **1. Investigar e identificar las tendencias emergentes de sostenibilidad en el sector del lujo, comprendiendo su evolución y adopción por las marcas líderes.**

En el marco teórico de mi presente trabajo de fin de grado, se ha desvelado una clara transición hacia prácticas sostenibles dentro del sector del lujo, enfatizando cómo marcas emblemáticas, lideradas por LVMH, están rediseñando sus estrategias y modelos de negocio para incorporar la sostenibilidad. Esta tendencia responde a una necesidad global de alinear

las operaciones comerciales con los ODS, reflejando una creciente demanda por parte de los consumidores de un compromiso auténtico con la sostenibilidad. El contexto actual, marcado por una reevaluación de las prácticas corporativas post-pandemia y un énfasis en la responsabilidad social y ambiental, sitúa la sostenibilidad como un pilar esencial para el futuro del sector del lujo.

Los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas corroboran estas conclusiones, demostrando una conciencia y expectativa creciente entre los consumidores y expertos del sector sobre la adopción de prácticas sostenibles por parte de las marcas de lujo. Se ha destacado en particular la importancia de la transparencia en la cadena de suministro, la reducción de emisiones, y el compromiso con la economía circular como aspectos cruciales que los consumidores consideran al elegir una marca de lujo.

La comparación entre la información recopilada en el marco teórico y los resultados empíricos revela una consistencia en la percepción de la sostenibilidad como una ventaja competitiva significativa para las marcas de lujo. No obstante, se ha identificado un ámbito emergente de interés tanto en la literatura como en las respuestas obtenidas: la importancia de la innovación en materiales sostenibles y las iniciativas de RSC, dirigidas específicamente a la protección de la biodiversidad y el apoyo a las comunidades locales.

Este análisis comparativo destaca un cambio en el marco del lujo, donde la excelencia no solo se mide por la calidad y el diseño, sino también por el impacto ambiental y social de las marcas. La integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio de las marcas de lujo no solo responde a una demanda del mercado, sino que también establece un nuevo estándar en la definición de lujo para las generaciones futuras. Tanto la revisión literaria como los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas destacan una transición imprescindible hacia la sostenibilidad en el sector del lujo. Este movimiento no solo es crucial para mitigar el impacto ambiental y promover la justicia social, sino que también se presenta como un factor determinante en la competitividad y percepción de las marcas de lujo en el futuro.

## 2. Evaluar cómo LVMH ha integrado políticas sostenibles en su modelo de negocio determinando el impacto en su posicionamiento del mercado de lujo global.

Profundizando en la comparación y en contraste con el marco teórico y los resultados de las entrevistas y las encuestas, se proporciona una visión integral de cómo LVMH ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio y el impacto resultante en su posición en el mercado del lujo.

El análisis DAFO y el estudio profundo sobre LVMH, junto con la recopilación de datos cualitativos revelan una perspectiva multifacética de la incorporación de políticas sostenibles en toda su cadena de valor. Este enfoque no solo destaca la vanguardia de la empresa en términos de sostenibilidad y se alinea con los objetivos globales, sino que también subraya cómo estas políticas repercuten en su posición en el mercado de lujo y responden a las demandas de un consumidor cada vez más consciente de los impactos ambientales en sus decisiones de compra.

El profundo estudio del caso presentado en el marco teórico muestra cómo la empresa lidera con ejemplos en sostenibilidad, implementando prácticas desde la obtención de materias primas hasta la producción y distribución de sus productos de lujo o iniciativas sostenibles como el LIFE 360. Esta dedicación a la sostenibilidad no solo mejora la imagen de la marca, sino que también se traduce en una ventaja competitiva en el mercado. Las entrevistas y encuestas profundizan en esta percepción, señalando una alta valoración de las prácticas sostenibles de LVMH entre los consumidores y expertos de la industria, particularmente en su economía circular y la reducción de emisiones.

El análisis DAFO, resalta este compromiso sostenible como una fortaleza clave, enfatizando iniciativas innovadoras y la integración de prácticas ecológicas que refuerzan su liderazgo en el sector de lujo. Sin embargo, destacan la importancia de la transparencia y la autenticidad en estas iniciativas, en sus operaciones y cadena de suministro. Los consumidores son críticos con el greenwashing y valoran positivamente las acciones auténticas dirigidas hacia la sostenibilidad, sugiriendo que LVMH debe continuar fortaleciendo su comunicación y demostración de impactos reales de sus políticas sostenibles.

Mientras que la literatura indica que la sostenibilidad es una estrategia clave para mantener

la posición de mercado de LVMH, las entrevistas y encuestas sugieren que esta también es crucial para captar y retener a una base de consumidores jóvenes y más conscientes ambientalmente. La expectativa de que las marcas de lujo no solo ofrezcan productos de alta calidad, sino que también operen de manera responsable, es una tendencia creciente que LVMH ha reconocido y abordado a través de sus políticas sostenibles.

El contraste entre la literatura y los resultados empíricos obtenidos resalta la capacidad de LVMH para integrar estas prácticas, demostrando no solo su posición innovadora en el sector, sino también una dirección prometedora hacia un futuro más sostenible en el lujo, mediante una comunicación transparente y auténtica.

### 3. Analizar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el sector de lujo en términos de sostenibilidad.

Tras explorar la sostenibilidad en el sector del lujo, basada en la revisión literaria y respaldada por los datos obtenidos mediante la metodología cualitativa utilizada, emerge un contexto diverso de desafíos y oportunidades. Estos resultados no solo reflejan los retos asociados a la adopción de prácticas sostenibles, sino también la transformación del concepto de lujo en sí mismo.

La literatura sugiere que un desafío clave es mantener la percepción de exclusividad y lujo mientras se adoptan prácticas sostenibles y éticas. Sin embargo, las entrevistas y encuestas indican que los consumidores especialmente las generaciones más jóvenes, valoran cada vez más la sostenibilidad como un componente intrínseco del lujo, desafiando la concepción tradicional de exclusividad basada en la rareza y el coste. Tanto la literatura como las respuestas obtenidas señalan los altos costes y la complejidad logística como obstáculos significativos para la adopción de prácticas sostenibles. Aunque las marcas de lujo suelen tener los recursos para superar estas barreras, la transición hacia operaciones completamente sostenibles requiere una inversión sustancial y una reconfiguración total de la cadena de suministro. Un desafío recurrente en la literatura es el riesgo de *greenwashing*, que se ve respaldado por las encuestas, donde los consumidores muestran dudas hacia las afirmaciones

de sostenibilidad de las marcas y demandan mayor transparencia y verificación independiente.

La revisión de la literatura resalta la innovación en materiales sostenibles y procesos de producción eficientes como una oportunidad clave para el sector. Los datos de las entrevistas amplían esta visión, sugiriendo que la innovación debe ir acompañada de grandes esfuerzos educativos para informar a los consumidores sobre los beneficios y la calidad de los nuevos materiales. Tanto la literatura como las respuestas de entrevistas enfatizan que la sostenibilidad puede reforzar la imagen de marca y fomentar una lealtad profunda entre los consumidores.

Esta exhaustiva comparación entre los resultados evidencia un cambio en el ámbito del lujo, donde la sostenibilidad emerge como un componente esencial de la identidad y el valor de marca, reforzándose mutuamente.

#### **4. Llevar a cabo un análisis detallado de las estrategias de sostenibilidad implementadas tanto por LVMH como por el Grupo Swatch.**

Basado en el análisis profundo del caso de LVMH y comparándolo con la empresa Swatch, junto con los resultados obtenidos de entrevistas y encuestas, se puede observar una comparación en detalle de sus estrategias, efectividad y la percepción de los consumidores.

LVMH ha integrado la sostenibilidad en su núcleo estratégico, con iniciativas como LIFE 360, que enfatizan la eficiencia energética, la reducción de emisiones, y la promoción de la biodiversidad. Además, ha demostrado su compromiso con la sostenibilidad, participando activamente en esfuerzos globales como el Pacto Mundial de la ONU y alineándose con los ODS. Por otro lado, el grupo Swatch se destaca por su uso innovador de materiales reciclados y eco-amigables en la producción de sus relojes, marcando un precedente en la industria. Su enfoque se centra en reducir su huella de carbono a través de prácticas operativas eficientes y el uso de energías renovables.

LVMH aborda la sostenibilidad desde un enfoque más holístico que abarca desde la cadena de suministro hasta la biodiversidad, mientras que Swatch se centra en la innovación de

materiales y la eficiencia energética. El análisis de los resultados recalca que los consumidores valoran mucho las iniciativas tangibles y concretas de Swatch, como el uso de materiales reciclados. De igual manera, los consumidores valoran todos los compromisos y objetivos de sostenibilidad de LVMH a través de su enfoque integrado.

Ambas empresas tienen la oportunidad de fortalecer su relación con la sostenibilidad mediante una mayor transparencia y evidencia de impacto, respondiendo así a la creciente demanda de los consumidores por marcas que demuestren un compromiso real y efectivo con el medio ambiente y la sociedad.

##### 5. Examinar detalladamente el efecto que tienen las prácticas sostenibles sobre el sector del lujo, respecto a su influencia en la percepción y decisiones de los consumidores.

En esta sección se discute cómo la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para los consumidores del sector del lujo, evaluando su importancia e impacto a través de la literatura y los resultados obtenidos de entrevistas y encuestas.

El marco teórico establece que las marcas líderes como LVMH han adoptado estrategias sostenibles no solo para alinear sus operaciones con los ODS, sino también para responder a las expectativas de consumidores. Los resultados de las respectivas entrevistas y encuestas revelan una percepción positiva de las prácticas entre los consumidores del sector del lujo, que refleja un cambio significativo en sus prioridades, quienes ahora valoran más la transparencia, la ética y el compromiso ambiental como factores determinantes en sus decisiones de compra. Este cambio en la percepción de los consumidores resalta la creciente importancia de adoptar prácticas sostenibles no solo como una estrategia de responsabilidad corporativa sino también como un diferenciador clave en el mercado.

Al comparar el marco teórico y los resultados se enfatiza que, aunque la literatura ha reconocido la importancia de la sostenibilidad en el lujo, la profundidad y la precisión de las expectativas de los consumidores son aún más marcadas en las prácticas de lo previsto. Se revela, por tanto, una correlación significativa entre la adopción de estrategias sostenibles y el éxito de la marca en el mercado actual. Las marcas de lujo que logran incorporar la

sostenibilidad en el núcleo de su identidad corporativa no solo impulsan un cambio positivo en la industria, sino que también superan las expectativas de un consumidor cada vez más exigente en términos de ética y sostenibilidad.

## 7. CONCLUSIONES

Tras una exhaustiva evaluación y discusión de los resultados obtenidos a través de entrevistas, encuestas, así como el profundo análisis del marco teórico de este trabajo, se han identificado varios aspectos clave que destacan la investigación. Estos resultados no solo evidencian la complejidad y el dinamismo del sector de lujo en cuanto a sostenibilidad, sino que también resaltan las expectativas en evolución de los consumidores y la manera en que las marcas líderes están respondiendo a estas necesidades.

La investigación confirma el auge de la sostenibilidad como un elemento crucial dentro del sector del lujo, resaltando su importancia económica, social y medioambiental, que impacta significativamente en la competitividad de las marcas, imagen y legitimidad en el mercado global actual. Las entrevistas y encuestas revelan un interés significativo por parte de los consumidores por prácticas sostenibles que sean auténticas y transparentes. Esta evolución en la perspectiva resalta la urgencia para las marcas de lujo de incorporar en todas sus operaciones estrategias sostenibles de forma integral y comunicarlas de manera efectiva a su público.

El análisis comparativo entre LVMH y Grupo Swatch demuestra la variedad de estrategias hacia la sostenibilidad en el sector del lujo, resaltando tanto las fortalezas como las oportunidades para mejorar. Este resultado enfatiza la necesidad de que cada marca desarrolle e implemente estrategias de sostenibilidad que se alineen estrechamente con sus valores y metas particulares. Esta investigación ha demostrado que la implementación efectiva de estas prácticas beneficia al posicionamiento en el mercado de las marcas de lujo, potenciando su competitividad y generando un incremento en la lealtad de los consumidores.

A pesar de los avances significativos, aún existen desafíos notables que el sector del lujo debe enfrentar para avanzar hacia una mayor sostenibilidad. Sin embargo, estos desafíos representan también oportunidades para la innovación, el desarrollo de nuevos mercados y la consolidación de un liderazgo ético en la industria.

El presente trabajo destaca la sostenibilidad como un eje central y transformador en el sector del lujo. Las marcas que logran incorporar y comunicar eficazmente sus compromisos sostenibles no solo están preparadas para satisfacer las demandas actuales de los

consumidores, sino que también se posicionan como líderes innovadores y responsables en el camino hacia un futuro más sostenible. Resulta crucial perseverar y expandir las iniciativas sostenibles, aspirando a una transformación significativa y perdurable en el sector de lujo.

## 8. DECLARACIÓN

### DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Alejandra Ruiz de Artiñano**, estudiante de **Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional – E4** de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **Las Nuevas Tendencias de Sostenibilidad en el Sector del Lujo: El Caso de LVMH**, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20 de Marzo de 2024

Firma:



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Alessandro Brun *et al.* (2008) *Logistics and supply chain management in Luxury Fashion Retail: Empirical Investigation of Italian firms*, *International Journal of Production Economics*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527308000455?via%3Di> hub (Accessed: 15 December 2023).
- Álvarez, C. (2024, February 13). *¿Qué son los criterios ESG ('environmental, Social and Governance')?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>
- Anne Michaut, A., & Kapferer, J.-N. (2020). *Sustainable luxuries? millennials are skeptical – yet they buy*. HEC Paris. <https://www.hec.edu/en/knowledge/articles/sustainable-luxuries-millennials-are-skeptical-yet-they-buy>
- Balchandani, A., Barrelet, D., Berg, A., & Auria, G., & Starzynska, E. (2023, November 29). *The state of fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion#/>
- BBC. (2019). *De Louis Vuitton a tiffany: Así es LVMH, el mayor Conglomerado de marcas de lujo del mundo*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50552945>
- C. Hirschman, E. (1986, August). *Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378602300304>
- C.López. (2023, November 30). *El sector del Lujo facturó 17.000 millones en 2022 y prevé crecer entre un 7% y un 9% Anual Hasta 2027*. *elperiodicodeespana*. <https://www.epe.es/es/activos/20231130/sector-lujo-facturo-17-000-95285000>
- Cernansky, R. (2022, April 14). *Inside LVMH's biggest sustainability plan yet*. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/sustainability/inside-lvmhs-biggest-sustainability-plan-yet>
- Dubois, B., Laurent, G., & Czella, S. (2001, November). *Consumer rapport to luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*. Research Gate. [https://www.researchgate.net/publication/4883928\\_Consumer\\_Rapport\\_to\\_Luxury\\_Analyzing\\_Complex\\_and\\_Ambivalent\\_Attitudes](https://www.researchgate.net/publication/4883928_Consumer_Rapport_to_Luxury_Analyzing_Complex_and_Ambivalent_Attitudes)

- Europea, U. (2024). *Actuación de la ue: Desarrollo Sostenible: Unión Europea*. European Union. [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/development-and-cooperation\\_es](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/development-and-cooperation_es)
- Faccioli, G., & Martin, K. (2023, January 20). *Potencias globales de Artículos de Lujo 2022*. Deloitte Ecuador. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/consumer-business/articles/potencias-globales-de-articulos-de-lujo-2022.html>
- Faccioli, G., Martín , K., & Sheehan, E. (2023, November). *Global powers of Luxury Goods 2023: Deloitte Global*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Fortuny, C. (2023). *Círculo Fortuny, principal emisor de Datos del sector de Lujo, presenta La Perspectiva del Mercado de Alta Gama de España 2023*. Círculo Fortuny. <https://circulofortuny.com/circulo-fortuny-principal-emisor-de-datos-del-sector-de-lujo-presenta-la-perspectiva-del-mercado-de-alta-gama-de-espana-2023/>
- Galician Investor. (2023, May 25). *Sector del lujo*. Explorando el Sector del Lujo: Oportunidades y Desafíos en un Mercado Exclusivo. <https://galicianinvestor.substack.com/p/sector-del-lujo>
- Gómez, B., Izquierdo, C., Hernández, J., Sánchez, N., & Costa, S. (2021, September). *La Transformación sostenible del sector textil*. KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2021/09/transformacion-sostenible-sector-textil.html>
- Guerra, M. (2023, November 30). *El sector de Lujo en España Facturó 17.000 millones en 2022 y supera Los Niveles precovid*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/fortunas/2023-11-30/el-sector-de-lujo-en-espana-facturo-17000-millones-en-2022-y-supera-los-niveles-precovid.html>
- Gutiérrez Ravé-Villalónz, P. (2023, July 13). *La evolución del lujo en Asia* . LUXONOMY. <https://luxonomy.net/>
- Hakan Karaosman a et al. (2018) *Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains*, *Journal of Business Research*. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318304673> (Accessed: 30 December 2023).
- Henkel. (2023, March 21). *¿Qué son los criterios ESG y cómo medir la sostenibilidad empresarial?*. Home. <https://www.henkel.es/actualidad/2023-03-21-esg-criterios-sostenibilidad-1811318>
- Henry, N. (2022, June 30). *La Industria del Lujo: Aceleración y Avance de la responsabilidad corporativa para satisfacer Las Cambiantes demandas de los*

*consumidores*. ESG News. <https://esgnews.com/es/the-luxury-industry-accelerating-and-advancing-corporate-responsibility-to-meet-evolving-consumer-demands/>

Hernández, M. R. (2012). *MATRIZ DAFO o FODA: Herramienta estratégica con plena vigencia*. . Research Gate.  
[https://www.researchgate.net/publication/324991460\\_Matriz\\_FODA\\_herramienta\\_para\\_la\\_estrategia\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_mayo\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018)

Ilustres, V. (2023, December 20). *La estrategia de éxito de Bernard Arnault en el mundo del lujo*. Vidas Ilustres. <https://vidasilustres.net/lideres-y-figuras-notables/estrategia-exito-bernard-arnault-mundo-lujo/>

Jaramillo, G. (2020, September). *La Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer*. KPMG. <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2020/09/la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer.html>

Kapferer, J.-N. (2009). *The challenges of luxury branding*. Research Gate.  
[https://www.researchgate.net/publication/281251957\\_The\\_Luxury\\_Strategy\\_Break\\_the\\_Rules\\_of\\_Marketing\\_to\\_Build\\_Luxury\\_Brands](https://www.researchgate.net/publication/281251957_The_Luxury_Strategy_Break_the_Rules_of_Marketing_to_Build_Luxury_Brands)

KPMG. (2022, March). *How ESG plays a role in luxury consumption*.  
<https://kpmg.com/ph/en/home/insights/2022/03/how-esg-plays-a-role-in-luxury-consumption.html>

Liberal Ormaechea, S., & Sierra Sánchez, J. (2013, November 29). *Los Atributos definatorios de una marca de lujo para los consumidores*. Intangible capital.  
<http://hdl.handle.net/2099/14117>

Lisboa, J. L. C. (1970, January 1). *Investigación Cualitativa: Fundamentos Epistemológicos, TEÓRICOS Y Metodológicos*. Vivat Academia.  
<https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/>

López, B., Fernández, M., & Rangel - Pérez, C. (2023, January 5). *Sustainable strategies in the luxury business to increase efficiency in reducing carbon footprint*. Journal of Business Research.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322010724>

LVMH. (2023, April). *LVMH publishes 2022 social and environmental responsibility report*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-publishes-2022-social-and-environmental-responsibility-report/>

Marketing, D. de. (2023, September 21). *Marketing verde: Estrategias y compromiso sostenible*. Marketing SER o no SER. <https://www.snsmarketing.es/blog/marketing-verde-estrategias-y-compromiso-sostenible/>

- Michaut, A. (2020, September 7). *Sustainable luxuries? millennials are skeptical – yet they buy*. HEC Paris. <https://www.hec.edu/en/sustainable-luxuries-millennials-are-skeptical-yet-they-buy>
- Mouliá Montiu, L. (2020). *El impacto económico del sector de la moda y el lujo en la actualidad*. Repositorio Universidad de Zaragoza. <https://zguan.unizar.es/record/98742/files/TAZ-TFG-2020-3282.pdf>
- Muret, D. (2023, December 15). *LVMH difunde su compromiso medioambiental, enfocado en la sostenibilidad de Sus proveedores*. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Lvmh-difunde-su-compromiso-medioambiental-enfocado-en-la-sostenibilidad-de-sus-proveedores,1586847.html#haengnae>
- Ochoa, J. (2022, January 19). *Bain & Company revela las tendencias que marcaron el mercado de lujo durante 2021*. Diario Concepción. <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2022/01/19/bain-company-revela-las-tendencias-que-marcaron-el-mercado-de-lujo-durante-2021.html>
- Page Moreau, C., Prandelli, E., Schreier, M., & Hieke, S. (2020, December 15). *Customization in luxury brands: Can valentino get personal?*. JOURNAL OF MARKETING RESEARCH. <https://iris.unibocconi.it/handle/11565/4033355>
- Pérez, L. (2021, August 3). *Tendencias Que explican La Evolución del sector del lujo*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/tendencias-explican-evolucion-sector-lujo>
- Ph.D, J.H. and JD, L.S. (2018) *Sustainability Strategies and challenges in the luxury apparel industry, SUSTAINABILITY STRATEGIES AND CHALLENGES IN THE LUXURY APPAREL INDUSTRY*. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Octavia-Sun/publication/327078818\\_Sustainability\\_Strategies\\_and\\_Challenges\\_in\\_the\\_Luxury\\_Apparel\\_Industry/links/5b7705eb92851c1e1218e126/Sustainability-Strategies-and-Challenges-in-the-Luxury-Apparel-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Octavia-Sun/publication/327078818_Sustainability_Strategies_and_Challenges_in_the_Luxury_Apparel_Industry/links/5b7705eb92851c1e1218e126/Sustainability-Strategies-and-Challenges-in-the-Luxury-Apparel-Industry.pdf) (Accessed: 30 December 2023).
- Pueyo, R. (2024). *ESG governance report*. KPMG. <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2024/03/esg-governance-report.html> (Accessed: 14 February 2024).
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023, February 22). *The origins of SWOT analysis*. Science Direct. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630123000110>
- Ranfagni, S., & Ozuem, W. (2022, April 26). *Luxury and sustainability: Technological pathways and potential opportunities*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5209>

- Riechmann, J. (1995). Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación. De la economía a la ecología, 1, 1-20.
- Sabanoglu, T. (2022, November 21). *Most Sustainable Luxury Brands Worldwide 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1323040/most-sustainable-luxury-brands/>
- Sabanoglu, T. (2024, February 9). *Most Valuable Luxury Brands Worldwide 2023*. Statista. [https://www.statista.com/statistics/267948/brand-value-of-the-leading-10-most-valuable-luxury-brands-worldwide/#:~:text=LVMH%20\(Louis%20Vuitton%20Moet%20Hennessy,was%20a%20bout%2086%20billion%20euros.](https://www.statista.com/statistics/267948/brand-value-of-the-leading-10-most-valuable-luxury-brands-worldwide/#:~:text=LVMH%20(Louis%20Vuitton%20Moet%20Hennessy,was%20a%20bout%2086%20billion%20euros.)
- Sacristán L. (2021). El lujo en auge: el sector vuelve a ser feliz en pospandemia. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/105380/el-lujo-en-auge-el-sector-vuelve-a-ser-feliz-en-pospandemia/>
- Sandramontes. (2019, November 16). *Top 10 ranking de Empresas del sector de Lujo*. Rankia. <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/4259064-top-10-ranking-empresas-sector-lujo>
- Santamarta, S., Sepp&auml;, T., Gru&szlig;, C., Mazzi, A. B., Cuellar, M., Catchlove, P., & Vikstr&ouml;m, A. (2023, May 15). *The challenges of a sustainability transformation*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2022/the-challenges-of-a-sustainability-transformation>
- Santos, S. (2023, May 15). *Ética y sostenibilidad en el Lujo: Una llamada a la acción para la industria*. LUXONOMY. <https://luxonomy.net/etica-y-sostenibilidad-en-el-lujo-una-llamada-a-la-accion-para-la-industria/>
- Schorah, S. (2023) *Towards a sustainable fashion and luxury sector*, Deloitte United Kingdom. Available at: <https://www2.deloitte.com/uk/en/blog/consumer-business/2023/towards-a-sustainable-fashion-and-luxury-sector.html> (Accessed: 03 February 2024).
- Smit, B., Hogg, M., Harvey, S. A., Atkins, K., Cooney, E., Elliott, D. A., Goodell, J., Clark, D. A., & Clark, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-coding-manual-for-qualitative-researchers/book273583>
- Solís, L. D. M. (2020, May 28). *Entrevistas semiestructuradas en Investigación Cualitativa*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-entrevista-focalizada-y-entrevista-semiestandarizada/>
- Tenente, S. (2023, April). *The impact of co-creation on enhancing trust, ethical and sustainability perceptions of luxury fashion brands, and willingness to pay for luxury*

*goods...* Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.  
<https://repositorio.ucp.pt/>

United Nations. (2015, September 25). *Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible*. United Nations.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Waller, M. A., Fawcett, S. E., & Johnson, J. L. (2015). The luxury paradox: How systems thinking and supply chain collaboration can bring sustainability into mainstream practice. *Journal of Business Logistics*, 36(4), 303–305.  
<https://doi.org/10.1111/jbl.12110>

Yves Donz, P. (2017, March). Global luxury - [ndl.ethernet.edu.et](http://ndl.ethernet.edu.et).  
<https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/73519/1/208.pdf>

## 10. ANEXOS

### 10.1. Transcripciones de entrevistas y participantes

#### Entrevistada 1: Begoña Leyva Gómez

Directora de Sostenibilidad y Compras de Swatch Group Iberia

1. Respecto a tu posición en Swatch Group, ¿podrías explicar tu papel y cómo contribuyes específicamente a las iniciativas de sostenibilidad de la empresa?
2. Desde tu punto de vista, ¿qué relevancia tiene la sostenibilidad en el sector del lujo y cómo impacta esto en la estrategia de la compañía?
3. En relación con los cambios recientes, ¿cómo ha evolucionado el enfoque de tu empresa y del sector hacia la sostenibilidad en los últimos años?
4. En términos de retos, ¿cuáles consideras que son los principales obstáculos para implementar prácticas sostenibles dentro de la cadena de suministro en el ámbito del lujo?
5. Mirando hacia el futuro, ¿qué oportunidades identificas para Swatch Group y el sector en general para potenciar la sostenibilidad?
6. Basándote en tu experiencia y conocimiento, ¿cuáles serían los siguientes pasos para Swatch en su compromiso hacia una sostenibilidad más profunda?
7. Finalmente, ¿cómo anticipas que evolucionará la percepción sobre la sostenibilidad en el sector del lujo en los próximos años?

## **Entrevistada 2: Xandra Falcó**

Presidenta Ejecutiva del Círculo Fortuny

1. En tu opinión o según el Círculo Fortuny, ¿cómo se define la sostenibilidad en el ámbito del lujo? ¿Podrías destacar algunas de las estrategias de sostenibilidad más cruciales?
2. Me gustaría saber cómo habéis integrado y ejecutado vuestro compromiso con la sostenibilidad.
3. Desde tu perspectiva, ¿cuál es la reacción de los consumidores ante las iniciativas de sostenibilidad? ¿Crees que las prácticas sostenibles han modificado la percepción de la marca y su posición competitiva en el mercado?
4. ¿Podrías compartir cómo crees que ha cambiado la definición de lujo para los consumidores a lo largo del tiempo?
5. Respecto a las tendencias futuras, ¿qué nuevas tendencias anticipas de sostenibilidad para el sector del lujo? Además, ¿qué crees que están buscando los nuevos consumidores en las marcas y productos de lujo?
6. ¿Cuáles son los planes del Círculo Fortuny para adaptarse a estas tendencias emergentes y para conectarse con los consumidores de manera efectiva?
7. Finalmente, me interesaría saber cómo la creciente demanda de experiencias sostenibles está influyendo en el sector del lujo. ¿Podrías comentarme un poco sobre esto?

### **Entrevistada 3: Elena de Cominges**

Profesional de Recursos Humanos en LVMH Relojería y Joyería

1. ¿De qué manera se incorporan las prácticas de sostenibilidad en la cultura corporativa de LVMH y cuál es su impacto en la retención del talento en tu caso?
2. ¿Podrías describir alguna iniciativa de sostenibilidad que LVMH haya lanzado recientemente y su importancia para la empresa?
3. ¿De qué manera se asegura que las políticas de Recursos Humanos en LVMH estén alineadas con los objetivos de sostenibilidad del grupo?
4. Desde tu punto de experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos al implementar políticas de sostenibilidad dentro de LVMH?
5. ¿Cómo medís el impacto de las iniciativas de sostenibilidad en el bienestar y la satisfacción de los empleados en LVMH?
6. ¿De qué forma crees que las iniciativas de sostenibilidad de LVMH se alinean con las expectativas y los valores de las nuevas generaciones?
7. ¿Cómo contribuyen las prácticas de sostenibilidad de LVMH a crear un entorno de trabajo inclusivo y diverso?
8. Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son los planes de LVMH para seguir avanzando en la integración de la sostenibilidad?

#### **Entrevistada 4: Cristina Martínez Pardo**

Propietaria y directora creativa de Navascués

1. ¿Podrías decirme un poco sobre la historia de Navascués y la filosofía que guía el diseño y la producción de los vestidos de novia?
2. ¿Cómo crees que estos aspectos han contribuido a su reconocimiento y éxito en el sector de la moda nupcial de lujo?
3. ¿Cómo ha integrado Navascués prácticas sostenibles en su proceso de diseño y producción de vestidos de novia? ¿De qué manera seleccionáis los materiales y a los proveedores para asegurar la sostenibilidad y la ética en la cadena de suministro?
4. En el contexto de la moda nupcial de lujo, ¿cuáles son los mayores desafíos para incorporar prácticas sostenibles y cómo los habéis superado?
5. ¿Cómo crees que la sostenibilidad influye en la percepción y la decisión de compra de tus clientes?
6. ¿Cómo comunica Navascués su compromiso con la sostenibilidad a sus clientes y al mercado en general?
7. ¿Cuáles son los próximos pasos de Navascués para avanzar aún más en la sostenibilidad dentro de la industria de la moda nupcial de lujo?
8. Basándote en tu experiencia, ¿qué consejos daría a los futuros diseñadores y marcas de moda nupcial que deseen integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio?

## **Entrevistado 5: Fernando Herrán**

CEO de la Joyería Denizse

1. Cuéntame un poco la historia, misión y visión de Denizse ¿Qué os distingue dentro del mercado de la joyería de lujo y cuáles son vuestros principales valores y compromisos hacia vuestros clientes y la comunidad?
2. ¿Cómo integráis la sostenibilidad en vuestra estrategia y operaciones, y cuál fue el principal motivador para adoptar estas prácticas?
3. En vuestro proceso de creación de joyas, ¿cómo seleccionáis y garantizáis la procedencia sostenible de los materiales utilizados?
4. ¿Cuáles son las iniciativas que ha implementado Denizse/otras para reducir su huella de carbono/minimizar el impacto ambiental de su producción? Promover la economía circular, programas de reciclaje o reutilización de joyas...
5. ¿Cómo utilizáis la innovación y la tecnología para avanzar en vuestros objetivos de sostenibilidad?
6. En tu opinión, ¿cuáles son los mayores desafíos y oportunidades para integrar la sostenibilidad en la industria de la joyería de lujo?
7. ¿Cómo influyen las prácticas sostenibles en la percepción de vuestros clientes y en sus decisiones de compra?
8. Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son vuestros planes para continuar el viaje hacia la sostenibilidad?
9. ¿Qué papel crees que jugará la sostenibilidad en la evolución de la industria de la joyería de lujo?

## **Entrevistado 6: Akaash Sadhwani**

Manager de Gold Touch

1. Considerando el creciente énfasis en la sostenibilidad dentro del sector del lujo, me gustaría entender mejor cómo Gold Touch aborda esta tendencia integralmente. ¿Qué estrategias de sostenibilidad habéis implementado para integrar la sostenibilidad en su cadena de valor? ¿Podrías mencionar alguna iniciativa?
2. En cuanto a los desafíos ¿Cuáles son los mayores retos a los que os habéis enfrentado al integrar prácticas sostenibles en su estrategia?
3. Desde tu experiencia, ¿cómo perciben los consumidores estas prácticas sostenibles? ¿Crees que estas prácticas influyen en sus decisiones de compra?
4. ¿Cómo está utilizando Gold Touch la tecnología e innovación para mejorar sus prácticas sostenibles?
5. En términos de impacto medioambiental ¿Cómo medís el impacto ambiental de sus operaciones y productos? ¿Has visto alguna mejora significativa gracias a sus políticas de sostenibilidad?
6. ¿De qué manera educáis a vuestros clientes y al público en general sobre la importancia de la sostenibilidad en la industria de la joyería?
7. ¿Cuál es la visión de Gold Touch para el futuro de la sostenibilidad en el sector de la joyería de lujo? ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades que anticipáis hacia una mayor sostenibilidad?
8. Mirando hacia el futuro ¿Cómo planeáis adaptaros a las tendencias emergentes y las expectativas de los consumidores?

## 10.2. Transcripciones de las encuestas



### SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DEL LUJO

*Por favor, responde a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.*

*Tu participación es anónima y solo se utilizará para mi trabajo de fin de grado relacionado con el estudio de la sostenibilidad en el sector del lujo.*

Edad

\*

Texto de respuesta corta

Género

\*

Nacionalidad

\*

Texto de respuesta corta

Al pensar en sostenibilidad dentro del sector del lujo, ¿qué empresa o marca te viene primero a la mente?

\*

Texto de respuesta corta

Después de la sección 1

Ir a la siguiente sección

#### Sección 2 de 4

Conocimiento y percepción

¿Estás familiarizado(a) con el concepto de la sostenibilidad en el sector del lujo?

\*

¿Cómo de importante es para ti la sostenibilidad al elegir productos de lujo?

\*

Nada importante

1

2

3

4

5

Muy importante

¿Estarías dispuesto(a) a pagar más por productos de lujo que garanticen prácticas sostenibles?

\*

¿Qué aspectos de la sostenibilidad valoras más en los productos de lujo?

\*

Otra...

¿Qué opinas sobre las marcas de lujo que no implementan prácticas sostenibles?

Texto de respuesta larga

Después de la sección 2  
Ir a la siguiente sección

### Sección 3 de 4

LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy)

LVMH es una autoridad líder en la industria del lujo e integra más de 75 distintivas marcas que se extienden por 6 sectores, destacando a Loewe, Hublot, Guerlain, Louis Vuitton, Moët & Chandon entre otras.



¿Sabías que LVMH implementa iniciativas de sostenibilidad en sus procesos operativos y cadena de suministro?

\*

Si es así, ¿cómo calificarías tu nivel de conocimiento sobre estas iniciativas?  
¿Cómo crees que LVMH y otras marcas de lujo pueden mejorar sus iniciativas de sostenibilidad?

Texto de respuesta larga

Después de la sección 3  
Ir a la siguiente sección

#### Sección 4 de 4

Futuro Sostenible

¿Piensas que la sostenibilidad se convertirá en un factor más relevante para la industria del lujo en el futuro?

\*

¿Qué cambios o innovaciones esperas ver en el sector del lujo respecto a la sostenibilidad?

Texto de respuesta larga

Agradezco tu tiempo y participación en esta encuesta para mi TFG. Tu contribución es muy valiosa para entender mejor las tendencias de sostenibilidad en el sector del lujo.

Descripción (opcional)

