



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

La inteligencia artificial como motor de internacionalización en el sector cosmético: un análisis comparado entre L’Oreal y AmorePacific

Autor: Laura Pereira Muñoz
Director: Guillermo A. Sánchez Prieto

MADRID | JUNIO 2025

Resumen:

Este trabajo analiza cómo la inteligencia artificial (IA) impulsa la internacionalización en el sector cosmético, a través de un estudio entre L'Oréal y AmorePacifíc. Se examina su integración en áreas como la formulación de productos, el marketing y la eficiencia operativa, para adaptarse a distintos contextos culturales. El análisis muestra que, si bien ambas compañías utilizan la IA con fines de expansión internacional, difieren en su enfoque: L'Oréal utiliza la IA para escalar globalmente su modelo, manteniendo una propuesta coherente con ajustes mínimos según el mercado, mientras que AmorePacifíc la emplea para adaptar su oferta a cada cultura, preservando su identidad. Se concluye que la IA actúa como un puente entre identidad local y expansión global.

Palabras clave:

Inteligencia Artificial (IA), internacionalización, sector cosmético, personalización, adaptación cultural, estrategia empresarial.

Abstract:

This paper analyzes how Artificial Intelligence (AI) drives internationalization in the cosmetics industry, through a comparative study of L'Oréal and AmorePacifc. It examines AI integration in areas such as product formulation, marketing, and operational efficiency, focusing on adaptation to diverse cultural contexts. The analysis reveals that while both companies use AI to support international expansion, their approaches differ: L'Oréal leverages AI to scale its global model, maintaining a consistent value proposition with minimal market-specific adjustments, whereas AmorePacifc uses AI to tailor its offerings to each culture while preserving its brand identity. The study concludes that AI serves as a bridge between local identity and global expansion.

Keywords:

Artificial Intelligence (AI), internationalization, cosmetics industry, personalization, cultural adaptation, business strategy.

Índice

1. Introducción	5
1.1 Objetivos	5
1.2 Justificación e interés del tema	5
2.1 La internacionalización empresarial	7
2.1.1 Definición de internacionalización empresarial	7
2.1.2 Rol tradicional de consultores y directivos en la expansión internacional	8
2.1.3 Retos actuales en el proceso de internacionalización	9
2.2 La inteligencia artificial como herramienta empresarial	10
2.2.1 Definición de Inteligencia Artificial	10
2.2.2 Aplicaciones de la IA en el entorno empresarial	10
2.2.3 Aplicaciones de la IA en la internacionalización	11
2.3 El sector cosmético	12
2.3.1 Situación en el contexto global	12
2.3.2 Internacionalización en la cosmética	13
2.3.3 El papel emergente de la IA en el sector cosmético	13
2.3.4 La IA como motor de internacionalización en la cosmética	14
3. Metodología	16
4. Resultados	17
4.1 Posicionamiento internacional	17
4.2 Estrategias de internacionalización	19
4.3 Aplicaciones de la IA	20
4.4 La IA como motor de internacionalización	21
5. Discusión	23
6. Conclusiones	25
7. Líneas futuras y recomendaciones	27
8. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa	31
9. Bibliografía	32
10. Anexos	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

1.1 Objetivos

Este trabajo tiene como propósito analizar cómo la inteligencia artificial (IA) está siendo utilizada en los procesos de internacionalización de las empresas del sector cosmético. En particular, se busca comparar cómo influye la integración de la IA en la toma de decisiones estratégicas internacionales en contextos geográficos y empresariales distintos, a través del estudio comparado entre L’Oreal (Europa) y AmorePacífic (Asia).

Con el fin de alcanzar este propósito, el trabajo plantea los siguientes objetivos específicos:

- Examinar cómo utilizan L’Oréal y AmorePacífic la inteligencia artificial como herramienta para apoyar su estrategia de internacionalización en el sector cosmético.
- Identificar las diferencias en el enfoque y aplicación de la IA entre ambas empresas, considerando su modelo de negocio, contexto geográfico y entorno institucional
- Analizar las implicaciones del uso de la inteligencia artificial en términos de personalización del producto, eficiencia operativa y adaptación cultural en los mercados internacionales.

1.2 Justificación e interés del tema

El proceso de internacionalización de una empresa ha sido tradicionalmente complejo, condicionado por factores como las diferencias culturales, las leyes de cada país, la logística y la necesidad de adaptarse a los gustos y expectativas de los consumidores locales. En sectores como el cosmético, donde el producto está directamente vinculado a los gustos personales, los hábitos culturales y hasta el tipo de piel de cada región, estos desafíos son todavía más evidentes.

Además, la industria cosmética está estrechamente ligada al conocimiento científico, ya que su desarrollo integra disciplinas como la química, la biología o la farmacología. En este sentido, la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial no representa una disrupción, sino una prolongación natural de esta lógica científica, que

potencia su capacidad de innovación, adaptación y diferenciación (Universidad del País Vasco, 2016).

En paralelo, la inteligencia artificial se ha consolidado como una herramienta estratégica con un impacto creciente en la transformación empresarial. Más allá de automatizar procesos, permite optimizar decisiones, personalizar productos y mejorar la eficiencia operativa en contextos internacionales. Según McKinsey (2023), el mercado global de la belleza está en expansión y presenta oportunidades destacadas impulsadas por la digitalización, la demanda en Asia y el auge de soluciones personalizadas a gran escala.

Pese al creciente protagonismo de la IA, gran parte de los estudios y análisis sectoriales existentes se han centrado principalmente en sectores tecnológicos o en aplicaciones operativas específicas. Por ejemplo, “según un análisis de McKinsey & Company, las empresas de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones son las que más frecuentemente han integrado la IA tanto en el trabajo como fuera de él. En contraste, sectores como energía y materiales han mostrado mayor resistencia a la adopción regular de IA, mientras que el sector de bienes de consumo y retail ha sido menos propenso a intentar siquiera un uso único de esta tecnología” (Infobae, 2024).

Este desequilibrio evidencia la oportunidad de profundizar en sectores como el cosmético, donde la inteligencia artificial ya se está utilizando, pero aún tiene margen para integrarse de forma más generalizada en las decisiones clave del negocio.

En el caso de la industria cosmética, la IA ya se está utilizando, pero su adopción aún no está plenamente consolidada en todos los procesos estratégicos. Como señala McKinsey & Company (2025), “las marcas de belleza y los minoristas ya han comenzado a experimentar con la inteligencia artificial generativa. Sin embargo, escalar estos experimentos será un desafío, dada la velocidad a la que está evolucionando esta tecnología”. En este contexto, analizar su aplicación en la expansión internacional puede aportar claves relevantes para empresas que buscan adaptarse a entornos globales altamente competitivos, así como para profesionales e investigadores interesados en la intersección entre tecnología cosmética y estrategia empresarial.

2. Marco teórico

Para poder responder a las preguntas de investigación planteadas resulta necesario aclarar algunos términos clave que estarán presentes a lo largo del trabajo. Por ello, en este apartado se recogen los principales conceptos y teorías que ayudan a entender el tema de estudio. Por un lado, se aborda la internacionalización, entendida como un proceso clave para competir en mercados globales. Después, se analiza el papel de la Inteligencia Artificial, que está ganando cada vez más peso en este sector. Por último, se profundiza en la industria cosmética, que es el ámbito concreto en el que se centra esta investigación.

2.1 La internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial es una decisión clave para muchas empresas, especialmente en un contexto cada vez más competitivo y globalizado. Este subapartado profundiza en el concepto desde distintas perspectivas teóricas, analiza el papel que tradicionalmente han desempeñado los directivos y consultores en estos procesos, y examina los principales retos que enfrentan las organizaciones al expandirse más allá de sus fronteras nacionales.

2.1.1 Definición de internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial ha sido conceptualizada desde múltiples enfoques, según los objetivos estratégicos y el entorno de cada organización. Desde una perspectiva operacional, se define como el proceso mediante el cual una empresa proyecta sus actividades a un entorno internacional, generando flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre países. En cambio, el enfoque estratégico, En cambio, el enfoque estratégico la entiende como el resultado de decisiones deliberadas basadas tanto en los recursos internos de la empresa como en el análisis de oportunidades y amenazas externas (Araya Leandro, 2009).

Florescu y Popescu (2024) refuerzan esta visión al describir la internacionalización como “un proceso dinámico y continuo, mediante el cual las empresas extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales para explotar nuevas oportunidades de mercado” (p. 204). Para estos autores, el proceso exige una evaluación de factores internos, como la capacidad tecnológica, y como externos, como el conocimiento de los mercados locales.

Desde una perspectiva relacional, se subraya el papel de los vínculos interorganizacionales. Miranda García (2012) sostiene que la internacionalización implica establecer relaciones estables con actores internacionales en un contexto de creciente implicación global.

Esta diversidad de enfoques evidencia que no existe un consenso unificado sobre el concepto. En este sentido, López-Morales (2020), tras analizar 26 definiciones académicas distintas, concluye que la internacionalización constituye un “fenómeno complejo con múltiples enfoques” (p. 88), lo cual evidencia la necesidad de adaptar los marcos conceptuales a la diversidad de contextos globales actuales. Según el autor, resulta más acertado entenderla como un proceso multidimensional, en el que coexisten diferentes perspectivas teóricas que se complementan entre sí.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, se entenderá por internacionalización el proceso mediante el cual una empresa adapta su propuesta de valor, estructura y operaciones para acceder y consolidarse en mercados extranjeros.

2.1.2 Rol tradicional de consultores y directivos en la expansión internacional

La decisión de internacionalizar no se produce de forma automática, sino que constituye una elección estratégica condicionada por el entorno económico, los recursos internos y, sobre todo, por el papel de los equipos directivos, cuyas elecciones están marcadas por la incertidumbre y el riesgo (Miranda García, 2012).

Florescu y Popescu (2024) destacan que los altos cargos empresariales definen las estrategias de entrada, mientras que expertos y consultores externos aportan valor en aspectos clave como la adaptación cultural, legal y operativa. Huang (2025) añade que la experiencia internacional de los directivos y sus capacidades cognitivas influyen directamente en la percepción del riesgo y en la formulación de estrategias de internacionalización.

Además, la literatura reciente apunta a un creciente protagonismo de los consultores externos como agentes de transferencia de conocimiento, especialmente en sectores altamente regulados o culturalmente sensibles (Ribera & Cortés, 2023). Su papel es fundamental para reducir la incertidumbre en las primeras etapas del proceso de expansión, facilitar el acceso a redes internacionales y apoyar el diseño de estrategias localizadas. Por otro lado, la diversidad de los equipos directivos también se ha identificado como un factor que mejora la calidad de las decisiones estratégicas, al

incorporar visiones multiculturales y mayor tolerancia al riesgo (García-Romero & González, 2022).

2.1.3 Retos actuales en el proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización plantea importantes desafíos, que afectan tanto a empresas consolidadas como emergentes. Entre los factores externos, destacan las barreras culturales, los marcos regulatorios y la elevada competencia, lo que exige flexibilidad y un conocimiento profundo del entorno local (Florescu & Popescu, 2024).

En el caso de empresas digitales, estas dificultades se agravan debido a la falta de presencia física en los mercados de destino, lo que puede dificultar la atención al cliente, la gestión logística o la adecuación del marketing a cada contexto específico (González-Torres et al., 2024).

A nivel interno, la falta de recursos financieros y humanos, así como la carencia de conocimiento sobre mercados exteriores, continúa siendo una barrera importante. Araya Leandro (2009) sugiere que estos obstáculos pueden afrontarse mediante una estrategia de internacionalización progresiva basada en el aprendizaje continuo. En este contexto, desarrollar capacidades dinámicas resulta clave para adaptarse con agilidad a las exigencias de los mercados internacionales.

La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el big data representa un reto adicional para las empresas menos digitalizadas, que deben invertir en infraestructura tecnológica y formación especializada para competir en igualdad de condiciones (Martínez & Roldán, 2023). La internacionalización, en este nuevo escenario, exige no solo visión estratégica sino también una sólida capacidad de innovación organizativa.

2.2 La inteligencia artificial como herramienta empresarial

En los últimos años, la inteligencia artificial ha pasado de ser algo casi futurista a convertirse en una herramienta real y cada vez más presente en el día a día de muchas empresas de diversos sectores. En este apartado se explica qué se entiende por Inteligencia Artificial (IA), qué tipo de aplicaciones concretas tiene en el ámbito empresarial y cómo está contribuyendo en procesos de internacionalización.

2.2.1 Definición de Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial se define como un sistema informático capaz de replicar funciones cognitivas humanas como el aprendizaje, el razonamiento o la resolución de problemas (Menzies et al., 2024, p. 73).

Stone et al. (2019) la describen como un campo de la informática dedicado a la creación de máquinas inteligentes compuesto por subcampos como el aprendizaje automático, la lógica difusa, las redes neuronales, los algoritmos genéticos y los sistemas expertos" (pg. 15).

A los efectos de esta investigación, se entenderá la inteligencia artificial como el uso de sistemas capaces de procesar información compleja, automatizar decisiones y adaptar productos o servicios a diferentes contextos internacionales.

2.2.2 Aplicaciones de la IA en el entorno empresarial

La inteligencia artificial (IA) se aplica en múltiples áreas del entorno empresarial, desde la producción hasta el marketing y el servicio posventa (Menzies et al., 2024).

En marketing, permite segmentar audiencias mediante clustering, personalizar contenidos y optimizar campañas. En operaciones, facilita tareas como el mantenimiento predictivo o la gestión eficiente de inventarios (Bughin et al., 2017).

Empresas líderes ya utilizan IA para reducir sesgos, aumentar la productividad e identificar nuevas oportunidades de negocio que anteriormente pasaban desapercibidas. La IA también se ha convertido en un aliado para la toma de decisiones, al generar modelos predictivos que mejoran la planificación financiera y comercial. Empresas líderes como Amazon, Google o Unilever han demostrado que su implementación puede incrementar la productividad entre un 20 % y un 30 %, además de permitir detectar oportunidades que tradicionalmente pasaban desapercibidas (Bughin et al., 2017). (Bughin et al., 2017; Stone et al., 2019).

2.2.3 Aplicaciones de la IA en la internacionalización

La IA se ha consolidado como una herramienta estratégica en los procesos de internacionalización. Su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos permite analizar entornos multiculturales, detectar patrones de comportamiento regionales y anticipar respuestas del consumidor en distintos mercados (Stone et al., 2019).

Por otro lado, facilita la identificación de países con mayor atractivo estratégico, la evaluación de riesgos económicos y políticos, y la formulación de estrategias de entrada adaptadas. Para ello, las empresas pueden apoyarse en sistemas de soporte a la decisión (DSS), como los Mapas Autoorganizativos, que procesan datos en tiempo real y superan las limitaciones de los métodos estadísticos tradicionales (Fish, 2006).

Además, herramientas como ChatGPT, Bing o Bard pueden facilitar la elaboración de planes de negocio internacionales al comparar distancias culturales y psíquicas entre países (Menzies et al., 2024). La IA también optimiza la cadena de suministro global, permitiendo reducir costes y mitigar riesgos mediante el análisis de fuentes diversas (Menzies et al., 2024).

Huang (2025) destaca que su integración refuerza la capacidad adaptativa de las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes.

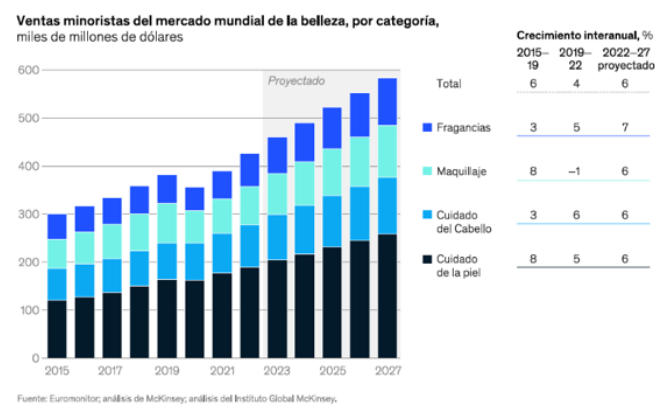
2.3 El sector cosmético

El sector cosmético está cambiando y cada vez son más las marcas que buscan crecer en nuevos mercados. Este apartado se ha dividido en tres partes para entender mejor esa transformación: primero, se repasa brevemente la situación actual del sector; después, se analiza cómo está abordando la internacionalización; y por último, se explora el papel emergente de la IA en este proceso.

2.3.1 Situación en el contexto global

El sector cosmético incluye la producción y venta de productos destinados al cuidado personal, estructurados principalmente en cuatro categorías: cuidado de la piel, maquillaje, fragancias y cuidado capilar (Renta 4 Banco, 2024; McKinsey & Company, 2023). Tal como muestra la Gráfica 1, el mercado global de la belleza ha demostrado una notable resiliencia frente a crisis económicas y escenarios macroeconómicos complejos. Tras una sólida recuperación posterior al impacto de la pandemia, se proyecta que alcanzará los 580 mil millones de dólares en 2027, con un crecimiento anual estimado del % (McKinsey & Company, 2023).

Figura 1: Ventas minoristas del mercado mundial de la belleza por categoría (2015–2027, estimado).



Fuente: McKinsey & Company (2023). El mercado de la belleza en 2023: un informe especial sobre el estado de la moda. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-mercado-de-la-belleza-en-2023-un-informe-especial-sobre-el-estado-de-la-moda/es>

Kumar et al.(2006) lo describen como "un sector muy lucrativo, innovador y dinámico, donde la innovación de productos es la clave del éxito". Actualmente, el crecimiento está cada vez más impulsado por consumidores jóvenes, cuyas percepciones sobre la belleza, el cuidado personal, la sostenibilidad y la influencia digital están en plena transformación (McKinsey & Company, 2023). En este nuevo contexto, no solo será clave cómo competir, sino también dónde hacerlo, ya que los factores que impulsan el mercado exigen estrategias más localizadas y sensibles a las particularidades culturales. Así, la diversificación geográfica se convierte en una prioridad estratégica para las marcas que buscan mantener su relevancia global (McKinsey & Company, 2023).

En 2024, Asia-Pacífico lideró el mercado mundial con una participación del 39,57 %, impulsado por una creciente preocupación de los consumidores por el bienestar y el autocuidado, así como por cambios en los hábitos de vida (Fortune Business Insights, 2025). Esta evolución ha favorecido una mayor demanda de productos de cuidado de la piel y maquillaje. En este escenario, esta región representa la principal oportunidad de crecimiento en volumen para el sector, mientras que en regiones más maduras como Europa se prevé una evolución estable (McKinsey & Company, 2023).

2.3.2 Internacionalización en la cosmética

La internacionalización en el sector cosmético se ha consolidado como una estrategia clave ante la creciente fragmentación y competencia del mercado global. Las marcas buscan expandirse a nuevos países para diversificar riesgos, aumentar su escala operativa y reforzar su posicionamiento internacional (Facchinetti, 2023).

Este proceso se ve favorecido por el auge del comercio electrónico, que permite llegar a audiencias globales sin necesidad de una infraestructura física en cada mercado. No obstante, la expansión internacional exige algo más que presencia digital: implica una profunda adaptación a los contextos culturales. Factores como las preferencias de producto, el tono de piel, los ingredientes locales o la percepción de la belleza varían significativamente entre regiones, y obligan a personalizar tanto la oferta como la comunicación (Globalization Partners, 2023).

2.3.3 El papel emergente de la IA en el sector cosmético

La inteligencia artificial ha transformado la industria cosmética, convirtiéndose en una herramienta clave para la innovación, la personalización y la eficiencia operativa. Gracias a su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, permite identificar patrones de

consumo, anticipar tendencias y adaptar soluciones a las necesidades individuales de los consumidores (BTSA, 2023).

En el ámbito de la investigación y desarrollo, la IA ha agilizado la creación de nuevos productos mediante simulaciones virtuales, lo que reduce costes y tiempos de ensayo sin comprometer la eficacia. Esta eficiencia técnica facilita una respuesta más rápida a las demandas cambiantes del mercado (McKinsey & Company, 2024). Además, la inteligencia artificial generativa ha ampliado las posibilidades creativas, permitiendo el diseño automatizado de fórmulas, envases y contenidos personalizados. Según McKinsey & Company (2024), esta tecnología podría generar entre 9.000 y 10.000 millones de dólares en valor económico añadido para el sector. Como señalan los autores, “la belleza ya no está en el ojo del observador, sino en las manos del usuario que interactúa con la inteligencia artificial generativa”.

Asimismo, la IA mejora significativamente la experiencia del consumidor en entornos digitales, gracias a recomendaciones inteligentes, interfaces interactivas y procesos de compra más intuitivos (CosmeticsDesign US, 2024)

2.3.4 La IA como motor de internacionalización en la cosmética

La integración de la inteligencia artificial está desempeñando un papel decisivo en la internacionalización del sector cosmético. Su capacidad para identificar patrones de consumo locales, adaptar productos y personalizar experiencias permite a las marcas afrontar la expansión internacional con mayor agilidad y precisión (BTSA, 2023).

Gracias a simulaciones virtuales y al análisis de datos, la IA facilita el desarrollo de productos adaptados a variables regionales como el tipo de piel o el clima, reduciendo costes y acelerando el *time-to-market* (CosmeticsDesign US, 2024; Accenture, 2025; McKinsey & Company, 2024).

Desde una perspectiva comercial, la IA también mejora las campañas internacionales mediante microsegmentación y contenidos personalizados. Según Accenture (2025), su integración junto con la innovación científica posiciona mejor a las marcas en mercados emergentes como la India o el sudeste asiático.

El grado de integración tecnológica varía en función de los recursos de cada empresa. McKinsey & Company (2024) distingue tres niveles: “taker”, que se limita al uso de herramientas estándar; “shaper”, que personaliza modelos externos con datos propios; y

“maker”, que desarrolla modelos desde cero. Esta última opción proporciona mayor control, pero también exige una inversión elevada en talento y tecnología. Además, su adopción plantea desafíos importantes en cuanto a la gestión ética de los datos, la propiedad intelectual de los contenidos generados y la compatibilidad con los sistemas internos (McKinsey & Company, 2024).

3. Metodología

Este trabajo adopta un enfoque bibliográfico, basado en el análisis de fuentes secundarias. Se ha optado por esta metodología debido al carácter exploratorio y comparativo del estudio, pues el objetivo principal es entender cómo dos empresas globales líderes en el sector cosmético (L’Oreal y AmorePacifc), integran la Inteligencia Artificial en sus procesos de internacionalización.

En primer lugar, se ha realizado una revisión de literatura científica, incluyendo artículos y estudios académicos centrados en tres áreas clave: la internacionalización empresarial, el sector cosmético y la inteligencia artificial, así como la intersección entre ellas.

Por otro lado, se ha consultado lo que se conoce como literatura gris, es decir, informes técnicos elaborados por consultoras como *McKinsey & Company* o *Accenture*, artículos de prensa especializada en cosmética, como *CosmeticsDesign*, así como fuentes institucionales como el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE, 2024), que ofrecen una perspectiva relevante sobre los desafíos regulatorios y tecnológicos asociados al uso de la IA. Asimismo, se han incluido informes de mercado elaborados por *Fortune Business Insights* y estadísticas procedentes de *Statista*, útiles para contextualizar cuantitativamente la evolución del mercado cosmético a nivel internacional.

Finalmente, Finalmente, se han revisado las páginas web corporativas de L’Oréal y AmorePacifc, con el fin de recopilar información actualizada sobre sus iniciativas en inteligencia artificial, su estrategia global de innovación y su presencia internacional.

4. Resultados

En este apartado se exponen los principales hallazgos obtenidos sobre cómo la IA está ayudando a las estrategias de internacionalización en el sector cosmético, a partir de un análisis comparativo de dos empresas referentes: L’Oreal y AmorePacifíc.

Los resultados se han estructurado en cuatro bloques que responden a las preguntas de investigación: el posicionamiento global de cada compañía, sus estrategias de internacionalización, las aplicaciones actuales de la IA, y finalmente, el rol de esta tecnología en los procesos de adaptación a mercados internacionales.

4.1 Posicionamiento internacional

L’Oréal se ha consolidado como el grupo cosmético más grande del mundo, con operaciones en más de 150 países y una cartera diversificada de 36 marcas organizadas en cuatro divisiones clave: Productos de Gran Público, Cosmética Activa, Lujo y Productos Profesionales (L’Oréal, 2023a). Esta estructura le permite abordar distintos segmentos del mercado global de la belleza, adaptándose a las diversas necesidades y preferencias de los consumidores.

Su modelo de internacionalización se ha basado en una expansión progresiva y estratégica que combina adquisiciones, alianzas locales y una fuerte inversión en innovación. Entre las adquisiciones más relevantes destacan NYX, CeraVe, SkinCeuticals y la marca japonesa Takami, lo que demuestra su apuesta por mercados diversos y emergentes (L’Oréal, 2023b). Además, ha fortalecido su presencia en regiones con alto potencial de crecimiento, como China, India y África, mediante la apertura de centros de investigación y producción, así como la adaptación de sus productos a las especificidades locales (L’Oréal, 2023c).

La empresa ha construido una estrategia global centrada en la integración entre ciencia y tecnología, autodenominándose como una "beauty tech company" (L’Oréal, 2023d). Este posicionamiento no solo responde a las tendencias digitales, sino que también facilita su expansión global: tecnologías como ModiFace o TrendSpotter le permiten ofrecer experiencias personalizadas a escala y anticipar tendencias regionales, lo cual reduce el riesgo en nuevos mercados (L’Oréal, 2023e). Su enfoque combina una lógica centralizada —a nivel de identidad de marca y estándares tecnológicos— con una capacidad de adaptación local basada en datos y aprendizaje automático.

Por su parte, AmorePacific es el principal conglomerado de belleza en Corea del Sur y se ha consolidado como el actor asiático más influyente en el panorama global. Aunque su presencia internacional es más limitada en número de mercados (unos 20 países), ha logrado una expansión notable en regiones clave como China, Japón y Estados Unidos, con una estrategia orientada a la diferenciación cultural (Amorepacific Corporation, 2025a). A través de marcas como Sulwhasoo, Laneige e Innisfree, ha sabido capitalizar el auge del K-beauty y convertirlo en una tendencia global (Martinroll, 2018)

A diferencia de L'Oréal, AmorePacific ha desarrollado una estrategia basada en la "glocalización": adapta su propuesta a los valores, tipos de piel y preferencias sensoriales de cada región, sin renunciar a su identidad asiática. Este modelo le ha permitido competir en mercados occidentales como Francia o Estados Unidos, donde destaca por su innovación en texturas, envases y narrativas de marca. Además, su presencia internacional ha sido apoyada por una política de alianzas con plataformas de e-commerce como Amazon o Alibaba, lo que le ha permitido sortear las barreras logísticas y regulatorias en fases iniciales de entrada (Amorepacific Corporation, 2025c).

A nivel institucional, la estrategia de L'Oréal responde a un modelo corporativo robusto, con presencia directa y filiales en casi todos los mercados en los que opera. Esto le permite mantener el control sobre la cadena de valor, garantizar una distribución coherente y adaptar campañas de marketing con precisión. AmorePacific, en cambio, combina modelos de entrada directa con licencias y asociaciones estratégicas, lo que le permite modular su exposición al riesgo y aprender de forma más flexible del entorno internacional.

En términos comparativos, L'Oréal apuesta por un crecimiento controlado, respaldado por capacidades internas en I+D, big data y diseño algorítmico, mientras que AmorePacific se apoya en la reinterpretación cultural y la sensibilidad estética como ventaja competitiva para la internacionalización. Mientras la primera domina por volumen y tecnología, la segunda sobresale por autenticidad y adaptación. Ambas estrategias, aunque diferentes, han demostrado ser eficaces en función del contexto en el que se implementan.

4.2 Estrategias de internacionalización

L'Oréal ha llevado a cabo una estrategia de internacionalización caracterizada por una expansión activa en múltiples regiones, basada en adquisiciones estratégicas de marcas locales y una fuerte inversión en digitalización. Un ejemplo destacado es la adquisición de la marca colombiana Vogue en 2012, líder en maquillaje de gran consumo en Colombia, lo que permitió a L'Oréal fortalecer su posición en América Latina y expandirse en mercados como Centroamérica, Ecuador y Perú (L'Oréal, 2012). Además, la compañía ha apostado por plataformas globales de comercio electrónico como Amazon para ampliar su alcance internacional y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo digital (L'Oréal, 2012).

Esta estrategia responde a un enfoque de crecimiento global con adaptación local, alineado con el modelo propuesto por Jordi Canals (2000), que combina control centralizado con sensibilidad a las especificidades de cada mercado. L'Oréal equilibra el control de su identidad de marca con la capacidad de adaptación cultural gracias a sus capacidades en I+D, big data y diseño algorítmico (Gilbert, 2021).

Por su parte, AmorePacifc ha seguido un enfoque más selectivo y secuencial en su internacionalización. Su entrada en Francia en 1990 representó un hito al exponer por primera vez a la empresa a un entorno normativo, cultural y competitivo distinto al asiático (AP Group, 2023). Esta decisión marcó el inicio de un proceso de transformación hacia un perfil más global, priorizando la adaptación cultural como herramienta estratégica (Kim et al., 2013).

AmorePacifc ha desarrollado una estrategia basada en la “glocalización”, adaptando su propuesta a los valores, tipos de piel y preferencias sensoriales de cada región, sin renunciar a su identidad asiática (Ko et al., 2011). Este modelo le ha permitido competir en mercados occidentales como Francia o Estados Unidos, donde destaca por su innovación en texturas, envases y narrativas de marca. Además, su presencia internacional ha sido apoyada por una política de alianzas con plataformas de e-commerce como Amazon o Alibaba, lo que le ha permitido sortear las barreras logísticas y regulatorias en fases iniciales de entrada (AP Group, 2023).

En términos comparativos, L'Oréal apuesta por un crecimiento controlado respaldado por capacidades internas, mientras que AmorePacifc se apoya en la reinterpretación cultural y la sensibilidad estética como ventaja competitiva. Mientras la primera domina por volumen y tecnología, la segunda sobresale por autenticidad y adaptación. Ambas estrategias, aunque diferentes, han demostrado ser eficaces en función del contexto en el que se implementan.

4.3 Aplicaciones de la IA

L'Oréal ha integrado la inteligencia artificial como pilar de su estrategia digital, posicionándose como una empresa pionera en el ámbito de la "beauty tech". Entre sus aplicaciones más destacadas se encuentra ModiFace, una tecnología de realidad aumentada adquirida en 2018 que permite a los consumidores probar virtualmente productos de maquillaje y cuidado de la piel, mejorando así la experiencia de compra tanto en tiendas físicas como online (L'Oréal, 2018). Esta herramienta se ha implementado en más de 80 países y ha sido fundamental para personalizar la experiencia del cliente en mercados diversos.

Otra innovación significativa es PERSO, un dispositivo portátil presentado en el CES 2020 que combina reconocimiento facial, datos ambientales y preferencias personales para formular productos de cuidado personalizados al instante (L'Oréal, 2023). Esta solución representa un paso más hacia la hiperpersonalización, permitiendo adaptar la oferta a las condiciones climáticas, necesidades dermatológicas y gustos del usuario.

Además, la compañía ha colaborado con IBM Research para aplicar IA generativa en el desarrollo de ingredientes cosméticos sostenibles, utilizando modelos que predicen la eficacia de moléculas antes de formularlas físicamente, lo que reduce costes y mejora la sostenibilidad (Gilbert, 2021). En el ámbito del análisis de tendencias, L'Oréal emplea TrendSpotter, una herramienta basada en IA y desarrollada junto a Synthesio, que analiza millones de datos en redes sociales para anticipar microtendencias y adaptar el portafolio de productos en tiempo real (Synthesio, 2022).

AmorePacifc, por su parte, ha utilizado la IA como vehículo para reforzar la personalización y adaptar su propuesta estética a mercados no asiáticos. Entre sus herramientas más relevantes se encuentra Dr. Amore, una plataforma de diagnóstico que

analiza imágenes faciales mediante visión por computadora para detectar problemas como manchas, poros dilatados o pérdida de elasticidad, y recomendar rutinas adaptadas (AmorePacific, 2023). Esta solución ha sido implementada tanto en e-commerce como en puntos de venta físicos, facilitando un asesoramiento preciso sin necesidad de intervención humana.

Asimismo, la compañía ha desarrollado Wanna-Beauty AI, una aplicación basada en aprendizaje automático que recomienda looks de maquillaje a partir de las características faciales del usuario y sus preferencias estéticas. También ha lanzado AI Beauty Counselor, un asistente virtual que emplea IA generativa para ofrecer consejos personalizados basados en datos clínicos y hábitos de consumo (Yee, 2025; Jones, 2025). Ambas soluciones buscan mejorar la experiencia del usuario y reforzar la conexión emocional con la marca a través de una propuesta interactiva y culturalmente sensible.

En colaboración con Microsoft, AmorePacific está comenzando a incorporar modelos como GPT-4o para ofrecer servicios de atención al cliente multilingües y más empáticos, con respuestas adaptadas a los códigos comunicativos de cada cultura (Yee, 2025). Esta integración permite a la empresa competir en mercados occidentales exigentes, ofreciendo un servicio de alto valor añadido.

En síntesis, mientras que L'Oréal apuesta por el desarrollo interno de tecnologías de IA para fortalecer su posicionamiento global y mantener el control sobre su ecosistema digital, AmorePacific adopta un enfoque más flexible y culturalmente adaptativo, integrando soluciones externas y personalizándolas con datos propios. Ambos modelos demuestran cómo la inteligencia artificial puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva en el proceso de internacionalización cosmética.

4.4 La IA como motor de internacionalización

Los datos muestran que tanto L'Oréal como AmorePacific están utilizando la IA para fortalecer su estrategia internacional, aunque desde enfoques diferentes. L'Oréal apuesta por el desarrollo de herramientas propias que le permiten ofrecer experiencias personalizadas globales sin perder el control de su imagen de marca. Su modelo "maker" le facilita adaptar productos y campañas a distintos contextos culturales, mientras mantiene una estructura global coherente (McKinsey & Company, 2024).

AmorePacific, en cambio, opera como un "shaper", integrando tecnologías externas que adapta a sus necesidades específicas. La IA le permite acelerar la I+D, ajustar su oferta a tipos de piel diversos y superar barreras culturales mediante interfaces interactivas. Esto ha sido fundamental para su expansión en entornos donde la belleza se percibe de forma diferente, como Europa o Estados Unidos. Además, su uso de IA aplicada a diagnóstico facial y prueba virtual ha contribuido a reducir los riesgos de entrada en mercados con altas exigencias regulatorias o sanitarias (Kim, 2018; Amorepacific, 2024).

5. **Discusión**

Comentado [LP1]: Esta parte la quiero revisar bien que no sabía muy bien como plantear la respuesta

Los resultados obtenidos permiten afirmar que tanto L'Oréal como AmorePacific han convertido la inteligencia artificial (IA) en una herramienta central para fortalecer su proceso de internacionalización. No obstante, lo han hecho desde planteamientos y trayectorias muy diferentes, lo cual evidencia que la IA, lejos de representar una solución universal, debe integrarse de forma estratégica según el modelo de negocio, el posicionamiento de marca y las condiciones del mercado objetivo.

En relación con el primer objetivo del trabajo, analizar cómo ambas compañías integran la IA en sus estrategias internacionales, se observa una diferencia clave en el nivel de desarrollo interno de las soluciones tecnológicas. L'Oréal ha apostado por una lógica "maker", invirtiendo en el diseño de herramientas propias como ModiFace, TrendSpotter y PERSO, lo que le ha permitido escalar su propuesta de valor en mercados muy diversos sin perder coherencia global. Esta estrategia refuerza su control sobre la experiencia de cliente, optimiza los procesos y le permite una adaptación estructurada a las diferencias culturales y regulatorias. La IA en L'Oréal se alinea con una visión corporativa basada en la estandarización flexible: una única identidad de marca que se adapta al contexto sin fragmentarse.

Por su parte, AmorePacific ha desarrollado un modelo más reactivo y adaptativo. En su enfoque "shaper", la empresa surcoreana no busca imponer una identidad única, sino reinterpretar su herencia estética asiática a través de herramientas como Dr. Amore, AI Beauty Counselor o GPT-4o, diseñadas para dialogar con las expectativas de los consumidores locales. Este enfoque se ajusta mejor a los mercados occidentales, donde el valor diferencial reside en la sensibilidad cultural y la autenticidad. Su estrategia tecnológica no prioriza el control centralizado, sino la flexibilidad para generar vínculos cercanos y localizados con el consumidor. Este modelo no solo favorece la aceptación en contextos culturales distintos, sino que también facilita la retroalimentación ágil, permitiendo adaptar sus propuestas en tiempo real.

Este contraste lleva directamente al segundo objetivo del estudio: identificar diferencias en el uso de IA según el modelo de negocio y el contexto institucional. La tensión entre centralización (L'Oréal) y descentralización (AmorePacific) ilustra cómo la tecnología se adapta a la estructura organizativa. L'Oréal, como multinacional con décadas de

experiencia en expansión internacional, puede permitirse innovar desde el núcleo, desarrollando plataformas digitales escalables. AmorePacific, en cambio, recurre a la IA como catalizador para reducir la distancia cultural y psicológica con mercados poco familiarizados con la estética asiática. Esta diferenciación también se refleja en el tipo de alianzas tecnológicas: mientras L'Oréal desarrolla internamente soluciones avanzadas, AmorePacific colabora con gigantes tecnológicos como Microsoft para integrar capacidades conversacionales e interactivas que aporten valor añadido en mercados altamente digitalizados.

En relación con el tercer objetivo, la evidencia recopilada subraya el valor de la IA para facilitar la personalización, la eficiencia y la adaptación cultural. En un sector donde el producto está intrínsecamente vinculado a factores biológicos y culturales —como el tono de piel, las rutinas de cuidado y los cánones de belleza—, la IA permite transformar datos masivos en soluciones personalizadas que refuerzan la relevancia local sin comprometer la viabilidad global. Herramientas como ModiFace permiten personalizar el maquillaje según características físicas, mientras que las interfaces de AmorePacific se apoyan en reconocimiento facial y sistemas conversacionales para acompañar al usuario de forma empática y cercana. La hiperpersonalización basada en IA no solo mejora la experiencia del cliente, sino que contribuye a la fidelización, ya que responde a necesidades reales, percibidas como auténticas por el consumidor.

Además, debe considerarse que la adopción de IA implica una transformación interna significativa: no basta con disponer de herramientas, sino que es necesario reconfigurar estructuras, procesos y formas de liderar. Tanto L'Oréal como AmorePacific han invertido no solo en tecnología, sino también en cultura digital, gestión del cambio y formación de equipos, lo cual refuerza la idea de que la IA no es solo una herramienta funcional, sino un catalizador organizacional. Esta integración profunda se convierte en una ventaja competitiva sostenible frente a competidores que aplican soluciones de forma más superficial o fragmentada.

6. Conclusiones

Los resultados de este trabajo permiten confirmar que la inteligencia artificial ha dejado de ser una mera herramienta de apoyo para convertirse en un pilar estratégico en los procesos de internacionalización de las grandes empresas cosméticas. En particular, el análisis comparativo de L'Oréal y AmorePacífic demuestra que la IA es un recurso versátil que puede adaptarse a distintos modelos de negocio y contextos culturales, contribuyendo no solo a mejorar la eficiencia operativa, sino también a facilitar la adaptación local y reforzar el vínculo entre marca y consumidor.

En el caso de L'Oréal, se observa un enfoque estratégico centrado en el desarrollo de soluciones tecnológicas propias. Esta estrategia permite a la empresa mantener el control sobre la narrativa global de su marca, al tiempo que personaliza la experiencia del cliente basándose en datos contextuales. Tecnologías como ModiFace, PERSO o TrendSpotter evidencian una clara apuesta por escalar la personalización sin comprometer la coherencia internacional. De este modo, la Inteligencia Artificial (IA) no solo impulsa la expansión hacia nuevos mercados, sino que también contribuye a la mitigación de riesgos y al fortalecimiento de su posición competitiva en escenarios multiculturales.

Por su parte, AmorePacífic ha optado por un enfoque más flexible y adaptativo. Su estrategia se apoya en integrar tecnologías externas y combinarlas con información propia para crear experiencias ajustadas a las particularidades de cada región. Este uso contextualizado de la IA, visible en herramientas como Dr. Amore o AI Beauty Counselor, ha sido fundamental para su internacionalización, especialmente en mercados donde la percepción de la belleza está fuertemente influida por factores culturales. Esta orientación refuerza su autenticidad como marca asiática y le permite conectar con consumidores a través de valores y estéticas locales.

Ambos casos muestran que la IA no se aplica de forma homogénea, sino que se adapta al ADN de cada empresa. Mientras L'Oréal representa un modelo más estructurado y centralizado, AmorePacífic destaca por su capacidad para traducir su identidad en entornos diversos. Esta diferencia no implica una mayor eficacia de un modelo sobre el otro, sino que ilustra cómo la tecnología puede responder a estrategias distintas y alcanzar objetivos similares de expansión y posicionamiento internacional.

Además, más allá de las aplicaciones en personalización y marketing, los datos analizados apuntan a un impacto positivo de la IA en términos de innovación responsable. Su uso en diagnóstico, formulación y predicción de tendencias ha permitido crear productos más ajustados a las necesidades reales de los consumidores, reforzando la confianza en la marca y generando propuestas más inclusivas. En mercados emergentes, donde las limitaciones de infraestructura o regulación pueden suponer una barrera, la IA también abre oportunidades si se aplica de forma ética y adaptada al entorno.

7. Líneas futuras y recomendaciones

En base a los hallazgos de esta investigación, se identifican varias líneas futuras que merecen ser exploradas con mayor profundidad, así como recomendaciones prácticas para las empresas del sector.

En primer lugar, resulta fundamental analizar la evolución del marco normativo en torno al uso de IA en cosmética. Este aspecto es crítico, especialmente en lo que respecta a la protección de datos biométricos, el consentimiento informado en diagnósticos digitales y la transparencia algorítmica. A medida que las herramientas digitales para el diagnóstico de la piel se vuelven más sofisticadas y su penetración en el mercado crece exponencialmente, surge la imperiosa necesidad de revisar si las regulaciones vigentes logran ajustarse al ritmo del desarrollo tecnológico. Esta tensión entre la innovación y el marco legal es un factor determinante que puede afectar significativamente la expansión internacional de las empresas del sector, generando retos en la adaptación y cumplimiento normativo en diversas jurisdicciones (Harper's Bazaar, 2025; INCIBE, 2024). La disparidad regulatoria entre países podría convertirse en un obstáculo importante para la armonización de estrategias globales.

Asimismo, se plantea como campo emergente el análisis del uso de IA generativa en la formulación cosmética. Esta tecnología avanzada abre nuevas posibilidades sin precedentes en términos de creatividad, permitiendo la exploración de combinaciones de ingredientes y texturas impensables hasta ahora, así como una personalización extrema de los productos para adaptarse a las necesidades individuales de cada consumidor. Sin embargo, su aplicación también genera interrogantes complejos y éticos. Se discute la propiedad intelectual de las fórmulas generadas automáticamente por algoritmos, la garantía de calidad y seguridad de los ingredientes sugeridos por la IA, y la ética subyacente a las decisiones algorítmicas cuando se trata de productos aplicables directamente al cuerpo humano (WeLife, 2024; McKinsey & Company, 2025). La responsabilidad en caso de efectos adversos o la falta de control humano directo en la creación de productos son dilemas que la industria y los reguladores deben abordar.

Por otro lado, sería interesante profundizar en cómo puede aplicarse la IA en mercados emergentes como Latinoamérica o África. En estas regiones, las oportunidades de expansión de la industria cosmética van acompañadas de desafíos importantes en cuanto a digitalización de la población, infraestructura tecnológica limitada o la disponibilidad

de datos fiables y representativos. A pesar de estas barreras, algunos informes indican que, si se implementa de forma responsable y adaptada a las particularidades locales, la IA puede ayudar a reducir brechas estructurales, optimizando cadenas de suministro, personalizando ofertas para poblaciones diversas y facilitando el acceso a productos. Esto, a su vez, abre la puerta a estrategias de internacionalización más inclusivas y equitativas, promoviendo el desarrollo económico local (INCIBE, 2024; McKinsey & Company, 2025).

Desde una perspectiva práctica, el sector del cuidado de la piel está en la cúspide de una transformación impulsada por la IA, y las empresas líderes como L'Oréal y AmorePacífic tienen una oportunidad única para innovar a gran escala.

Para L'Oréal, que ya está impulsando el desarrollo de tecnologías propias, la clave está en llevar la personalización y la interacción con el cliente a un nivel superior, aprovechando la IA para el cuidado de la piel. Esto implica ir más allá del diagnóstico superficial. L'Oréal podría invertir en plataformas de IA que integren datos genéticos y de microbiota cutánea, recogidos con el consentimiento informado de los usuarios. Estudios recientes sugieren que la integración de estos datos "ómicos" es el próximo paso en la personalización dermatológica, permitiendo soluciones verdaderamente únicas (IBM, 2020; ScienceDaily, 2021). Esto permitiría desarrollar rutinas de cuidado de la piel hiper-personalizadas que no solo atiendan a las condiciones visibles, sino también a las predisposiciones genéticas y al equilibrio del microbioma individual. Imagina un algoritmo que, basándose en el ADN del consumidor y en un análisis de su piel en tiempo real, sugiera una fórmula de sérum única, producida bajo demanda y con ingredientes específicos para su perfil biológico. Además, la IA predictiva podría anticipar problemas de la piel antes de que sean visibles, ofreciendo soluciones proactivas y no solo reactivas (Accenture, 2022). Este tipo de innovación no solo refuerza su propuesta de valor global, sino que también establece un nuevo estándar en la industria.

Sin embargo, para lograr esto, resulta igualmente clave anticiparse a posibles restricciones regulatorias en los diversos mercados internacionales. Para ello, se recomienda establecer alianzas estratégicas con organismos especializados en gobernanza tecnológica y derecho digital. Estas colaboraciones son fundamentales para entender los marcos normativos emergentes y co-crear soluciones que permitan a la empresa avanzar hacia modelos de IA más auditables y transparentes. La adopción de principios de IA responsable, desde el diseño (AI by design), no solo minimiza riesgos legales y

reputacionales, sino que también fortalece la confianza del consumidor en un entorno cada vez más escéptico sobre el uso de datos (Microsoft, 2022). La proactividad en la adaptación a estándares éticos y de privacidad, como el RGPD en Europa o sus equivalentes en otras regiones, será un diferenciador competitivo crucial.

Por su parte, AmorePacific, dada su actual fase de crecimiento fuera del mercado asiático tradicional, tiene una oportunidad excepcional para capitalizar su enfoque en la personalización y los ingredientes botánicos, utilizando la IA para el cuidado de la piel de forma disruptiva. Podrían centrarse en desarrollar sistemas de IA que combinen la visión por computador con sensores avanzados para analizar la piel a un nivel microscópico, identificando no solo imperfecciones, sino también el estado de la barrera cutánea, los niveles de hidratación a diferentes profundidades y la actividad celular (MIT Technology Review, 2021). Esta información, cruzada con los datos de sus ingredientes naturales y el conocimiento ancestral asiático, podría generar formulaciones cosméticas personalizadas impresas en 3D en el punto de venta, permitiendo una adaptación instantánea a las necesidades cambiantes del cliente, una tendencia creciente en el sector (Gartner, 2023).

Es vital que AmorePacific fortalezca sus propias normas internas relacionadas con el uso ético de la IA y la protección de datos. Es imprescindible que la empresa desarrolle e implemente políticas internas robustas que rijan la recopilación, procesamiento y almacenamiento de datos de usuario, y que establezcan principios claros para el desarrollo y despliegue de sus soluciones de IA. Además, apoyarse en socios tecnológicos de confianza y con experiencia en regulación internacional puede ser un catalizador para adaptarse de manera más eficiente y eficaz a los requisitos legales de cada país (Forbes, 2021).

Estas alianzas estratégicas no solo facilitarán el cumplimiento normativo, sino que también ayudarán a mantener la seguridad y confidencialidad de la información de los usuarios, un aspecto fundamental para generar y consolidar la confianza en nuevos mercados donde la marca aún no tiene una presencia establecida. Invertir en auditorías externas de sus sistemas de IA y en la certificación de sus procesos de manejo de datos podría ser un paso decisivo para demostrar su compromiso con la seguridad y la privacidad a nivel global. Para AmorePacific, la IA no solo debe ser una herramienta de personalización, sino también un pilar de su compromiso con la sostenibilidad, utilizando

algoritmos para optimizar el uso de recursos y reducir el desperdicio en la producción de sus cosméticos, en línea con las demandas de los consumidores actuales (UNEP, 2020).

8. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

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, Laura Pereira Muñoz, estudiante de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “La inteligencia artificial como motor de internacionalización en el sector cosmético: un análisis comparado entre L’Oreal y AmorePacifc”, 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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: 4/6/2025

Firma:



9. Bibliografía

Amorepacific Corporation. (2025a). *Annual Report 2024*.

Amorepacific Corporation. (2025c). *Global Expansion Strategy and E-Commerce Partnerships*.

Araya Leandro, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 17–26.

BTSA. (2023). *La inteligencia artificial en cosmética*. <https://www.btsa.com/ia-en-cosmetica/>

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute.

Checa, A., Weaver, K., Pacchia, M., Hudson, S., & Liu, W. W. (2025, 6 enero). *Cómo los actores del sector de la belleza pueden escalar la IA generativa en 2025*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/como-los-actores-del-sector-de-la-belleza-pueden-escalar-la-ia-generativa-en-2025/es>

CosmeticsDesign. (2024, 12 diciembre). *AI and personalization: CosmeticsDesign's top beauty industry trend of 2024*. <https://www.cosmeticsdesign.com/Article/2024/12/12/cdu-top-beauty-industry-trend-of-2024-video-analysis/#:~:text=Our%20year,consumer%20loyalty%20like%20never%20before>

Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Harvard Business Review Press

Embrace the new face of beauty | Accenture. (s. f.). *Accenture*. <https://www.accenture.com/us-en/industries/consumer-goods-services/beauty>

European Commission. (2021). Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act).

EY. (2021). *Africa Attractiveness Report 2021*.

Comentado [LP2]: Faltan citas por añadir. Me parece que aquí solo estaban las del marco teórico

Facchinetti, A. (2023). *Internationalization and innovation in the global cosmetics industry* [Tesis de máster, Università Ca' Foscari Venezia].

Fish, K. E. (2006). An artificial intelligence approach to international market screening DSS. *Journal of International Technology and Information Management*, 15(2), 49–60.

Florescu, M. S., & Popescu, D. I. (2024). Artificial intelligence and digital transformation in the internationalization of SMEs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 260–270.

Forbes. (2021). How Technology Partnerships Drive Innovation For Beauty Brands.

Fortune Business Insights. (2025). *Makeup Market Size, Share & Industry Analysis, By Product, By Distribution Channel, and Regional Forecast, 2025-2032*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/cosmetics-market-102614>

Gartner. (2023). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2023: Applied Observability.

Globalization Partners. (2023, 5 de julio). *How beauty is a language: Localizing your cosmetics brand for global success*. <https://www.globalizationpartners.com/2023/07/05/beauty-language-cosmetics-industry/>

González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Montero-Navarro, A. (2024). Servitization and sustainable development goals in the cosmetics industry. *International Journal of Production Economics*, 268, 109105.

Harper's Bazaar. (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la dermatología y la piel. <https://www.harpersbazaar.com/es/belleza/piel-belleza/a64182628/impacto-inteligencia-artificial-dermatologia-piel>

Huang, Q. (2025). Artificial intelligence and dynamic choice of enterprise internationalization strategy. In *Proceedings of the 2025 International Conference on Big Data and Informatization Education (ICBDIE 2025)* (pp. 377–381). ACM.

IBM. (2020). AI for Healthy Skin: How IBM is Advancing Dermatology with AI.

Kumar, S., Massie, C., & Dumonceaux, M. D. (2006). Comparative innovative business strategies of major players in the cosmetic industry. *Industrial Management & Data Systems*, 106(3), 285-306.

L'Oréal. (2020, 3 marzo). L'Oréal USA For Women in Science. *L'Oréal*. <https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>

López Morales, J. S. (2020). Internationalization: An analysis of 26 definitions. *Intersticios Sociales*, (19), 87–99.

Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., Bughin, J., George, K., Willmott, P., & Dewhurst, G. (2017). Artificial Intelligence: The next digital frontier?. McKinsey Global Institute

Marín, R. (2024, 5 marzo). Estos son los sectores que más se han beneficiado con la adopción de la Inteligencia Artificial. *Infobae*. <https://www.infobae.com/estados-unidos/2024/03/05/estos-son-los-sectores-que-mas-se-han-beneficiado-con-la-adopcion-de-la-inteligencia-artificial/>

Martinroll. (2018, 28 febrero). *AmorePacific: Korean beauty company going global - Martin Roll*. Martin Roll. <https://martinroll.com/resources/articles/branding/amorepacific-korean-beauty-company-going-global/>

Martínez, R., & Roldán, C. (2023). *Transformación digital e internacionalización: un reto para las pymes europeas*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 45(4), 87–103.

McKinsey & Company. (2023). *El mercado de la belleza en 2023: Un informe especial sobre el estado de la moda*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-mercado-de-la-belleza-en-2023-un-informe-especial-sobre-el-estado-de-la-moda/es>

Menzies, J., Sabert, B., Hassan, R., & Mensah, P. K. (2024). Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice. *Thunderbird International Business Review*, 66(2), 185–200.

Miranda García, I. M. (2012). *Selección de factores económico-financieros determinantes del éxito de las empresas en los mercados internacionales mediante técnicas de Inteligencia Artificial* (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos.

NCIBE. (2024). Cómo puede la IA ayudar a empresas de ciberseguridad españolas a expandirse hacia mercados internacionales. Instituto Nacional de Ciberseguridad. <https://www.incibe.es/internacionalizacion/blog/como-puede-ia-ayudar-a-empresas-de-ciberseguridad-espanolas-a-expandirse-hacia-mercados-internacionales>

Renta 4 Banco. (2024, 6 de septiembre). *El sector cosmético experimenta un fuerte crecimiento*. <https://www.r4.com/articulos-y-analisis/ideas/el-sector-cosmetico-experimenta-un-fuerte-crecimiento>

Ribera, S., & Cortés, J. (2023). *El papel de los consultores en los procesos de expansión internacional: un estudio comparado*. *Economía Industrial*, 408, 67–75.

ScienceDaily. (2021). Skin Microbiome Research Reveals New Pathways for Personalized Care

Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinici, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J., & Machtynger, L. (2019). Artificial intelligence in strategic marketing decision-making: A research agenda. *The Bottom Line*.

UNEP (United Nations Environment Programme). (2020). The cosmetics industry: Tackling the plastic problem.

Universidad del País Vasco. (2016). *Cosmética: ciencia y tecnología* [Curso de verano]. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. <https://www.uik.eus/es/curso/cosmetica-ciencia-tecnologia>

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023.

