



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Autor: Carla González
Director: Alfredo Arahetes

Madrid
Junio 2014

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Resumen

Este documento pretende analizar el motivo por el cual el grupo Moët Hennessy Louis Vuitton, en adelante LVMH, es considerado el holding del lujo por excelencia. Para ello se realiza un estudio sobre la evolución y la estrategia que el grupo ha emprendido desde el comienzo de su historia hasta la actualidad, además de tener en cuenta las numerosas compañías que, con el tiempo, se han ido adquiriendo. En primera instancia, se lleva a cabo un breve repaso a los acontecimientos ocurridos a cada compañía de forma individual; por un lado Louis Vuitton y por el otro, Moët Hennessy, para inmediatamente, proseguir construyendo su trayectoria conjuntamente. A continuación, se hace un estudio de los hechos relevantes, datos y cifras que se dan en la compañía hasta el presente. Finalmente se realiza un análisis, para conocer la configuración del grupo y comprender el motivo por el cual LVMH ha alcanzado el puesto más alto entre los grupos del lujo de la actualidad.

Palabras clave: *LVMH, lujo, adquisición, Bernard Arnault, Japón, China, crisis económica, crecimiento.*

Abstract

This document aims to analyse the reason why the Moët Hennessy Louis Vuitton group, hereinafter MHLV, is considered the luxury holding par excellence. To do so, a study will be carried regarding the evolution and strategy that the group has undertaken from the beginning to the present, while taking into account the numerous companies that the group has acquired during the period. Initially, a brief review will present the major events each of the companies has been through individually, on the one hand Louis Vuitton and on the other, Moët Hennessy, directly followed by the formation of the groups' joint path. Next, the study illustrates acquisitions made by the group, as well as relevant facts and figures identified up until the present day. Last but not least, an evaluation is carried out to acknowledge the organization of the group and to develop an understanding of the reason why LVMH has reached the highest level within the current luxury groups.

Key words: *LVMH, luxury, acquisition, Bernard Arnault, Japan, China, economic crisis, growth.*

1. Introducción	4
2. Dos trayectorias empresariales y su convergencia	6
2.1 Trayectoria de Louis Vuitton	7
2.2 Trayectoria de Moët Hennessy.....	12
2.3 La convergencia.....	18
2.3.1 Bernard Arnault y LVMH	20
3. La configuración de la nueva LVMH y su estrategia de posicionamiento en el mercado mundial	23
3.1 Década de los 90.....	23
3.1.1 Crisis y recuperación de las diversas divisiones	23
3.2 Siglo XXI	33
3.2.1 Década del 2000	33
3.2.2 La actualidad.....	56
3.2.3 Configuración actual del grupo.....	64
4. Conclusiones	67
5. Anexos.....	69
6. Bibliografía.....	77

1. Introducción

“Entiendo, tu crees que esto no tiene nada que ver contigo,..., Pero lo que no sabes es que ese jersey no es solo azul, no es turquesa, ni es marino, en realidad es cerúleo. Tampoco eres consciente del hecho de que en 2002, Oscar de la Renta, presentó una colección de vestidos cerúleos, y luego fue Yves Saint Laurent el que presentó chaquetas militares cerúleas, y después el cerúleo apareció en las colecciones de ocho diseñadores distintos, luego filtró a los grandes almacenes, y después fue a parar hasta una deprimente tienda de precios asequibles, donde tú, sin duda, lo rescataste de alguna cesta de ofertas. No obstante, ese color representa millones de dólares, y muchos puestos de trabajo, y resulta cómico que creas que elegiste algo que te exime de la industria de la moda, cuando, de hecho, llevas un jersey que ha sido seleccionado para ti, por personas como nosotros, entre un montón de cosas...”
(Frankel, 2006)¹; El diablo viste de Prada

Muchas personas consideran que ni la moda ni el lujo, son dignos de su consideración. Sin embargo, lo que la gente no sabe es que, ambas, conllevan mucho esfuerzo y envuelven numerosos mercados, negocios e industrias, que dan puestos de trabajo y capacidad adquisitiva a millones de personas. Es por ese motivo que analizarlo desde un punto de vista económico resulta tan atractivo. El objetivo de este trabajo es mostrar que la moda y el lujo no se basan solamente en tendencias, son un negocio de difícil acceso que requiere grandes inversiones de capital, además de una alta planificación estratégica que permita poder adelantarse a lo que los demás creen necesitar.

Un ejemplo de la complejidad del mundo del lujo es Moët Hennessy Louis Vuitton. Tanto uno, como el otro parten de una persona que fue capaz de hacer de una idea, un negocio multimillonario. Ahora, muchos años después, son consideradas conjuntamente el grupo de lujo más valioso del mundo. Para alcanzar dicho puesto, la compañía ha debido tomar numerosas decisiones estratégicas y ha realizado increíbles transacciones. En el año 2013 alcanzó 3.440 millones² de euros de

¹ Fuente: elaboración propia a partir de la película: El diablo se viste de Prada (Frankel, 2006)

² Fuente: cuentas anuales LVMH, 2013

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

beneficio neto, a pesar de haber pasado, a lo largo de su historia por crisis económicas, pleitos e incluso desacuerdos políticos.

Para abarcar, de forma profunda, dicho concepto, se hace hincapié en la historia de las compañías matriz. A continuación, se realiza un análisis de la estructura del grupo en el momento de su fusión, para seguir observando su coyuntura una vez ya unificada. Posteriormente, se profundizan los movimientos y decisiones por los que LVMH ha ido optando. Y finalmente, se hace un estudio de la actualidad de la compañía, que pretende argumentar el motivo de su, tan extendido, éxito.

Con el objetivo de explicar, de forma detallada, este documento, ha sido necesario realizar numerosas investigaciones sobre las transacciones que la compañía ha ido realizando a lo largo de los años, a partir del análisis de literaturas de numerosos diarios y documentos que han ido recopilando detalladamente dicha información. Además, ha sido necesario realizar un estudio en el que se viera reflejada la mejora y el progreso del grupo, para finalmente remarcar los datos clave por los que se considera que LVMH ha llegado al puesto más alto dentro de la industria del lujo.

2. Dos trayectorias empresariales y su convergencia

El Conglomerado Empresarial francés LVMH se crea en 1987 a partir de la fusión de las sociedades Louis Vuitton y Moët Hennessy. Ambas compañías, dedicadas al desarrollo de bienes de lujo, se involucran tanto en la alta costura, como en el negocio del champán e incluso están presentes en el sector automovilístico. Este conglomerado ha ido creciendo durante las últimas décadas mediante la adquisición de marcas históricamente muy reconocidas o a través de la compra de firmas emergentes, con un alto potencial en el sector³.

LVMH opera principalmente en cinco divisiones;

- La de vinos y bebidas espirituosas, en la cual se especula con varios tipos de champán, vino y coñac. Además entre sus marcas se incluyen bienes de alta gama como el *Château d'Yquem*, considerado el más costoso de los *Bordeaux*.
- La relacionada con la moda, el tratamiento del cuero y los accesorios, donde se encuentran marcas tales como; *Louis Vuitton*, *Loewe*, *Kenzo*, *Givenchy*, *Céline*, *Christian Lacroix*, *Fendi* y *Donna Karan*.
- La de la industria cosmética y perfumera. En ésta se encuentran marcas a la altura de *Christian Dior*, *Kenzo Perfums*, *Givenchy* y *Guerlain*.
- La relojera y joyera, en la cual se comercializan productos de marcas tan populares como *Zenith*, *Ebel Chaumet*, *Christian Dior* y *Tag Heuer*.
- La de venta selectiva al por menor, donde se localizan empresas como *DFS* o *Sephora*. Además de grandes almacenes locales como es el caso de *Le Bon Marché* o *La Samaritaine*⁴.

³ Fuente: datos de la página web: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>

⁴ Fuente: datos de la página web de LVMH: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands>

2.1 Trayectoria de Louis Vuitton

Louis Vuitton es conocido históricamente como un fabricante de maletas de viaje de calidad. Combina la manufacturación de lujo, con diseños innovadores que reflejan las necesidades específicas de su grupo de clientes, destacados por su alto poder adquisitivo y acostumbrados a una manera más sofisticada de viajar⁵.

El emprendedor Louis Vuitton a sus catorce años, abandona Anchay, su ciudad natal, para dirigirse a París en busca de oportunidades en el año 1835. Tras un año de travesía, pues recorre el país a pie, llega a la ciudad de las luces y enseguida consigue un empleo de aprendiz en una empresa que empaca⁶ y fabrica baúles para el transporte de vestuario. Al ser hijo de carpintero, Vuitton domina la habilidad del diseño y el modo de trabajar la madera. Durante su aprendizaje, otra de sus tareas es el embalaje, por lo que éste gana experiencia en este campo al estar continuamente viajando a los hogares de las mujeres más adineradas, donde es contratado para empacar su vestuario antes de que éstas emprendan algún viaje de larga duración.

En 1854 Vuitton abre su propio negocio de baúles en el número cuatro de la calle Neuve des Capucines, muy cerca de las casas de alta costura. Dado su buen conocimiento del tratado de la madera, la seda y el satén, se hace muy respetado por los modistos de la ciudad, quienes lo contratan regularmente para el empaquetado de sus creaciones. Vuitton revoluciona dicho negocio diseñando un nuevo modelo de maleta de viaje, de estructura cuadrada y plana, ideal para apilarla en los vagones de los trenes o en las bodegas de los barcos. Su primer producto, llamado *Trianon*, está cubierto por una lona gris, además de por una rejilla que lo hace impermeable y más resistente⁷.

⁵ Fuente: información de la página web [fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com):
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>

⁶ *Empacar: Hacer el equipaje*

⁷ Fuente: datos de la página web [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com):
<http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

El negocio va creciendo, cada vez con más éxito entre la aristocracia y la clientela *fashionista*⁸. Entre ellas, la mujer de Napoleón, la emperatriz Eugenia, que es la primera en contratarlo para el empaquetado y diseño de sus propios vestuarios de viaje. Tras ella, el Pachá Ismael de Egipto, el Gran Duque Nicolás, último Zar de Rusia, quien le encarga el diseño de un set de veinticinco baúles. También, es contratado por el Edil de Tokio y hasta por el Rey Alfonso XII de España. Es entonces cuando Vuitton construye unos talleres fuera de París. A través de ellos consigue satisfacer la demanda y favorecer el transporte de la madera desde el sur⁹.

Años después de su salto a la fama, su tienda original se queda pequeña y la traslada a la calle *Scribe*. Es allí donde Vuitton decide dejar el negocio del empaquetado y enfocarlo solo en la creación de baúles. La calidad de los materiales y sus acabados son tales, que sus productos son mucho más lujosos que los de cualquier otro fabricante del sector.

A mediados de la década de los 70 del siglo XIX, Vuitton descubre que sus diseños están siendo copiados y falsificados, por lo que introduce algunas novedades, como las rayas; rojas, beige y marrones. No obstante, estos nuevos diseños vuelven a ser imitados y *Louis Vuitton* reacciona patentando un diseño formado por una tela a cuadros: marrones y beige. A pesar de las circunstancias, el éxito sigue floreciendo durante la segunda mitad del siglo XIX. Esto se debe, en gran parte, a su capacidad para responder a las cambiantes formas de viajar que emergen, a gran velocidad, durante la época. Por ello, Vuitton diseña una especie de baúl con forma de armario para los recorridos en coche-cama, además de una versión de maleta más ligera, demandada generalmente por la aristocracia inglesa¹⁰.

⁸ Fashionista: Persona que conoce y aplica las tendencias a su atuendo, por lo que su interés por el mundo de la moda es mayúsculo.

⁹ Fuente: información de la página web [fundinguniverse.com](http://www.fundinguniverse.com):
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>

¹⁰ Fuente: información de la página web [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com):
<http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>
(referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En 1885 el hijo de Vuitton, Georges, inaugura en Londres la primera sucursal extranjera de la compañía. Cinco años después introduce en sus creaciones, un bloqueo antirrobo con combinaciones personales para proporcionar seguridad a los clientes.

En 1892 la empresa presenta su primer catálogo, compuesto por una cartera de productos muy amplia donde se pueden encontrar desde baúles especializados en el transporte de objetos, hasta maletas o bolsas de manos simples, pensadas para viajeros más rutinarios.

Ese mismo año muere Louis Vuitton y su hijo Georges toma totalmente las riendas de la sociedad. En su memoria, su sucesor crea un nuevo estampado en lona en el que, entre flores y estrellas, se encuentran las iniciales L y V. La empresa logra un gran éxito con este diseño y con intención de erradicar e impedir las falsificaciones, deciden patentarlo. En el año 1893, Georges viaja a Estados Unidos para acudir a la Exposición Universal de Chicago, basada en el cuarto centenario del descubrimiento de América. Tras dicho viaje, se percató de la importancia de expandir sus ventas al extranjero y a finales de siglo, contrata un representante con motivo de lanzar sus productos en Nueva York y Filadelfia. Durante el siglo XX amplía su negocio a otras ciudades destacadas como: Boston, Chicago, San Francisco.¹¹

Durante la primera década de dicho siglo, el hijo de Vuitton prevé la importancia que el automóvil empieza a tener como medio de transporte, por lo que comienza a diseñar baúles que imitan las líneas del coche protegiéndolos así, protegerlos de la lluvia y el polvo. El mensaje que quiere transmitir con estos diseños, es que cada persona debe ser capaz de transportar en un coche, lo mismo que es capaz de transportar en un barco o un tren.

Otro de sus esfuerzos para adaptar sus creaciones a los cambios en el sector del transporte, incluye la fabricación de baúles y estuches para los neumáticos de repuesto de los globos de aire o para los aviones.

¹¹ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Durante 1914, la compañía establece su centro de operaciones en los Campos Elíseos, este establecimiento se convierte en el minorista más grande de artículos de viaje del mundo.

Ese mismo año, sus ventas se ven disparadas en las principales ciudades de los países emergentes de la época. Entre ellos destacan: Nueva York, Bombay y Buenos Aires¹².

A partir de la Primera Guerra Mundial, la producción se ve redirigida a la fabricación de baúles militares y camillas plegables para el transporte de los heridos en ambulancias. Durante la ofensiva alemana en las afueras de París, Georges tiene dificultades para abastecer su fábrica con materiales y poder garantizar la seguridad de sus trabajadores. Por tanto cuando la guerra llega a su fin, la familia Vuitton se esfuerza en recuperar lo que queda de la fábrica y así poder seguir con su negocio.

Años después, la economía se va saneando y Louis Vuitton recupera su elegante clientela. Entre ella, la afamada Coco Chanel, Mary Pichford, Vanderbilt o el presidente de la República francesa. El principio de la década de los 30, se caracteriza por el exotismo en los diseños. Esto hace que la compañía comience a emplear para sus productos pieles de lagarto, ébano y maderas de árboles anteriormente no explotados.

Posteriormente, las condiciones económicas vuelven a deteriorarse en todo el mundo. Sin embargo, la empresa percibe la necesidad de aumentar su rentabilidad, por lo que el hijo de Georges, Gastón, comienza a trabajar junto a su padre para aumentar la eficiencia de la compañía. Ambos, deciden contratar una agencia de publicidad y crear una oficina de diseño para poder mostrar de forma más detallada sus dibujos.

En el año 1936 Georges Vuitton muere, dejando a la compañía en una situación bastante precaria. Los pedidos disminuyen notoriamente, y las ventas dependen más que nunca

¹² Fuente: datos a partir de la página web:
<http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>
(referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

de sus catálogos. Es por este motivo que se introducen nuevos productos como estuches para libros, radios, rifles o botellas de vino¹³.

Durante la Segunda Guerra Mundial, los pedidos de *Louis Vuitton* son muy escasos, los contratos en el extranjero se rompen y la sociedad se ve obligada a cerrar sus tiendas y fábricas. El inicio de la postguerra implica el reabastecimiento de los almacenes, la reconstrucción del negocio a nivel prebélico y la reestructuración de sus estrategias y operaciones. En la recuperación, tres de los hijos de Gastón juegan un papel crucial; Henry en la gestión comercial, Jacques en la administración financiera y Claude en la gestión de la fábrica.

Cuando la compañía cumple 100 años, trasladan el negocio de los Campos Elíseos a la avenida de Marceau. Como la duración de los recorridos en transporte se ve reducida por las mejoras tecnológicas, la sociedad crea y mejora los diseños de sus equipajes. Cuatro años después, Gastón perfecciona su *know how*¹⁴, consiguiendo que sus maletas sean más duraderas, impermeables y adecuadas para viajes más cortos. Estas prácticas y ligeras bolsas de viaje, significan el comienzo de un nuevo estándar de equipaje. A partir de 1959 hasta 1965, Gastón invita a una larga lista de reputados artistas a que participen en los diseños de sus accesorios. Esto hace que, durante ese periodo de tiempo se creen anualmente una media de veinticinco nuevos modelos para la firma.

La recuperación del éxito y reputación de la compañía causa una oleada de falsificaciones de los productos de la marca. Gastón Vuitton decide en 1969 tomar medidas y abrir una tienda en Tokio. De esta forma, en Asia conocerían sus verdaderos productos y evitarían la compra y fabricación de las imitaciones. Además, realiza una exitosa campaña de publicidad, que consigue reducirlas.

Con la muerte de Gastón Vuitton, el marido de su hija Henry Racamier, se hace con la gestión de la empresa. Éste, había fundado un negocio de acero tras la Segunda Guerra

¹³ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

¹⁴ *Know How: Palabra de origen inglés, como sinónimo de "el saber hacer"*

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Mundial que lo vende a una gran empresa, consiguiendo una gran suma de capital por ello. El yerno de Gastón hace que las ventas de la compañía aumenten de 20 millones de dólares en 1977, hasta cerca de 1.000 millones una década después. Las principales fuentes de ingreso de la empresa se basan en el comercio como minorista, por lo que para potenciar su éxito en el ámbito internacional, *Louis Vuitton* tiene que ampliar su presencia en tiendas y distribuidores franceses. Como resultado de esta decisión, entre 1977 y 1987, se abren tiendas de *Louis Vuitton* por todo el mundo, siendo Asia el principal mercado en exportación de la empresa.

Por otra parte, el director financiero Joseph Lafont, decide en 1984, realizar la primera OPS¹⁵ a través de la bolsa de París y Nueva York¹⁶.

La década de los 80, resulta muy rentable para la compañía. La marca *Louis Vuitton* consigue expandirse intensamente. En 1983 la marca se convierte en el patrocinador de la *America's Cup preliminaries*. Tres años después. En 1986, la tienda es cambiada a la elegante avenida Montaigne. A su vez, se producen cambios en la fábrica, al incorporar el laser y otras tecnologías para el proceso de producción. Además, la compañía destina un 2% de sus ingresos anuales a la lucha contra los falsificadores.

Bajo las ordenes de Racamier, *Louis Vuitton* comienza a adquirir empresas con una alta reputación y calidad. Como ejemplo, compra la mayoría de las participaciones de *Givenchy Couture Group*. y la casa de champán *Veuve Cliquot*. Éste lo hace de forma discreta, sin usar una política agresiva para ampliar su área de negocio (SA, 2014).

2.2 Trayectoria de Moët Hennessy

Moët-Hennessy es una empresa francesa, cuyos comienzos, hace más de 250 años, se basan en la explotación de vino de calidad y bebidas espirituosas, además de dedicarse a la industria cosmética y perfumera. Entre su línea de productos se incluyen; Perfumes *Christian Dior*, champán *Don Pérignon* y el coñac *Hennessy X.O*. Es una empresa muy

¹⁵ OPA: Oferta Pública de Suscripción

¹⁶ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

asentada y exitosa en su industria y a lo largo de los años ha ido adquiriendo nuevas marcas y productos, convirtiéndose en una de las favoritas del sector¹⁷.

El origen de *Moët et Cie*, se remonta al siglo XVIII, cuando Claude Moët emprende un negocio dedicado a la explotación de vino en las afueras de Epernay, región de Champagne-Ardenes. Sin embargo, pronto comienza a tener problemas con los proveedores de su vino, cuyos intereses difieren notablemente con los de Claude Moët. Así en lugar de seguir dependiendo de éstos, decide ser él mismo quien distribuya sus vinos.

En 1743 su hijo Claude-Louis decide tomar parte en el negocio y crean la empresa *Moët et Cie*, ésta consigue rápidamente una clientela fija formada por nobles y aristócratas.

Siete años después, llegan a un acuerdo con Madame du Pompadour, una cortesana francesa, que hace del champán de los Moët, el consumido por la realeza francesa y su corte. Ese mismo año, gracias a su crecida popularidad, comienzan a exportar su producto a Alemania, España, Europa del Este y América.

Tras la muerte de Moët en 1792, su nieto Jean-Rémy toma las riendas de la empresa, y sienta las bases del posterior éxito de *Moët et Cie*. Amplía el negocio en Epernay, mediante la compra de unos viñedos en la abadía de Hautvillers, donde un siglo antes el monje benedictino Dom Pérignon había perfeccionado la fermentación de vino para crear champán. Por otro lado, la buena relación entre el empresario y Napoleón ayuda fuertemente a la empresa, atrayendo una demanda internacional que se va haciendo fiel a sus productos.

Al inicio del siglo XIX, el interés por dicha casa de champán es ya muy elevado y la clientela destaca por estar compuesta por personas tan influyentes como: El Zar de

¹⁷ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

Rusia, el Emperador Francisco II de Austria, el Duque de Wellington o la Reina Victoria¹⁸.

Este es el motivo, por el que el historiador de champán Patrick Forbes escribe en su libro estas palabras a cerca de la época: “*Cualquiera el que fuera alguien en Europa en esa época, pasaba por el distrito de Champagne cuando se dirigía de París a Austria para asistir al Congreso de Viena. Todos querían visitar la famosa fábrica de champán... Sus diez años bajo el apoyo napoleónico han hecho de él, el más afamado productor de vino del mundo. Además, su creciente demanda era tal, que le comenzó a resultar muy complicado poder atenderla...*” (Forbes, 1967).

En 1832 Jean-Rémy se retira de su puesto y deja la dirección de la compañía a cargo de su hijo Víctor y su yerno Pierre-Gabriel Chandon de Briailles. Con este cambio directivo, deciden otorgarle un nuevo nombre a la sociedad, denominándola *Moët et Chandon*. Victor y Pierre amplían el campo de operaciones de la empresa durante unos años. Es en 1879, cuando se convierten en los dominantes del valle del Marne, al introducir un nuevo tipo de uva más sabroso proveniente de la región de Champagne-Ardenne. Esto hace, que *Moët et Chandon* emplee cerca de 2.000 personas para el cuidado del campo. Con la nueva dirección, las ventas de *Moët et Chandon* crecen de 20.000 botellas en la década de los 20, a 2,5 millones en 1880¹⁹.

Durante la Primera Guerra Mundial, la compañía sufre grandes destrucciones en sus instalaciones, pero en 1920 consigue recuperar el mercado, introduciendo un tipo de champán *vintage*, denominado *Dom Pérignon* en honor al monje benedictino. Este champán se convierte en uno de los productos más selectos del mercado, sumando un gran número de fieles y seguidores a la compañía. Dentro del sector es considerado el champán más caro del mercado y los expertos de la época lo tienen por el champán más perfecto.

¹⁸ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

¹⁹ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Durante la Segunda Guerra Mundial y la ocupación alemana en Francia, el negocio se ve interrumpido, ya que muchas de sus reservas son devastadas. Gracias a la rápida modernización de la compañía, consigue superar la situación con poca dificultad.

A mediados de la década de los cincuenta, el conde Robert-Jean de Vogüé, uno de los compradores más importantes de vino de Francia, se une a la empresa y la lleva hacia un éxito aun mayor del que ya tenía, experimentando el periodo de crecimiento más elevado hasta la fecha.

Robert-Jean de Vogüé realiza una estrategia de transformación, en la que convierte *Moët & Chandon*, de una empresa de propiedad familiar, en una Sociedad Anónima. Además, realiza una serie de adquisiciones, fusiones y diversificaciones, que amplían la línea de productos de la compañía²⁰.

En 1962 *Moët et Chandon* obtiene el control de *Ruinart Père et Fils*, una antigua casa de champán francés y principal competencia de *Moët*. 8 años más tarde, adquiere *Mercier*, otra afamada casa de champán, y poco después compra *Perfumes Christian Dior*, ésta se convierte en la primera compañía fuera del negocio del champán que maneja.

Asimismo, en el año 1970 solo se encuentran 25.000 hectáreas en cultivo, por lo que el dueño y presidente de *Moët et Chandon* Robert-Jean de Vogüé, tras considerar que la creciente demanda de champán acabaría con la oferta de suelo de su región en un par de décadas y que pasarían bastantes años hasta que se encontraran otras regiones donde la explotación del suelo fuera lo suficientemente buena, decide optar por la diversificación fusionándose con *Hennessy & Company* y así asegurar el futuro de su empresa.

En 1971 se produce la unión entre el productor de champán *Moët et Chandon* y *Jas. Hennessy & Company*, líder en el sector del coñac y el segundo en su producción. La nueva compañía, creada para el disfrute de una base financiera más amplia y para la

²⁰ Fuente: información de la página web: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> (SA, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

consecución de unas mejores condiciones que estimularan el crecimiento de sus intereses en el extranjero, recibe el nombre de *Moët-Hennessy*.

Dicha fusión se ve estimulada además, por una ley que se implanta en Francia en 1927, cuyo propósito es limitar el cultivo de champán a 34.000 hectáreas en toda la región y de esta manera, proteger la calidad del champán francés, ya que se está viendo altamente dañada por la excesiva explotación²¹.

Tras conseguir el reconocimiento de la clientela francesa, la consolidada empresa decide en 1973 cruzar las fronteras y establecerse al sur de Estados Unidos en Napa Valley (California), una región muy reconocida por su alta explotación de la uva. Es en este lugar donde la sociedad crea un lagar, destinado a la producción de vino espumoso, al cual nombran *Domaine Chandon*.

Esta producción, supone un gran éxito en Norteamérica, por lo que posibilita a *Moët-Hennessy* su expansión en dicho mercado, provocando la disminución de la demanda hacia el champán francés, el cual se ve, por otro lado, altamente afectado por la ley en contra de la sobreproducción.

El protegido de Robert-Jean de Vogüé, Alain Chevalier se convierte en el principal responsable del éxito de *Domaine Chandon*, siendo el máximo responsable en 1970 del total de *Moët-Hennessy*. Tras adquirir dicha posición, Chevalier comienza una serie de reformas, en la que predomina una agresiva estrategia de marketing cuyo principal objetivo es la modernización de la cultura empresarial. Tras el fallecimiento en 1976 de Robert-Jean de Vogüé, Chevalier decide continuar con el programa de diversificación que había iniciado su predecesor.

Un año más tarde *Moët-Hennessy* adquiere las empresas *Rozes* en Portugal y Francia con el propósito de aumentar la demanda de champán y al año siguiente compra *Roc*, una firma francesa de cosmética especializada en maquillaje hipoalérgico. Además, ese

²¹ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

mismo año, en 1977, obtiene una compañía de rosas francesa, la cual no fue capaz de financiarse para el desarrollo de una nueva especie de rosas híbridas.

En la misma época, *Moët-Hennessy* compra los viveros californianos *Armstrong Nurseries of Ontario*, considerados los mayores floricultores de rosales de Norteamérica, con la pretensión de aplicar sus conocimientos sobre técnicas de clonación de rosas a las uvas destinadas a la producción de vino y así, conseguir una calidad superior de vides híbridas. Como resultado de la compra de dicha empresa, *Moët-Hennessy* se convierte en el mayor cultivador de rosas del mundo.

Por su parte Chevalier, que se convierte en presidente del grupo en 1982, ofrece una entrevista al periódico *The Business Week*, en la que señala, que las rosas son simplemente mercadería y que ellos lo que hacen es aportarles una marca o un nombre tal y como lo hacen con el champán (Chevalier, 1982).

Ese mismo año, *Roc* y *Armstrong* comienzan a sufrir pérdidas, y el beneficio de *Moët-Hennessy* se ve afectado. Sin embargo, la introducción en el mercado del popular perfume de *Dior*, *Poison* consigue apaciguar dichas pérdidas²².

Durante la década de los 80, el grupo continúa su expansión por Estados Unidos, adquiriendo *Schieffelin & Company*, cuya distribución de vinos y espirituosos es una de las más antiguas del país. Se convierte en una de las empresas francesas pioneras en emplear moneda europea, en este caso el franco, en sus transacciones. Esto sucede, ya que durante dichos años su valor es más estable que el dólar y por lo tanto preferible en lo que concierne a las negociaciones e inversiones en los Estados Unidos²³.

Durante los últimos años de la década, *Moët-Hennessy* tiene que hacer frente a una inversión en investigación y desarrollo emprendida durante los años 1983 y 1984, la cual hasta entonces no había sido capaz de subvencionar (SA, 2014).

²² Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

²³ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

2.3 La convergencia

Racamier: "*El acuerdo entre Moët-Hennessy y Vuitton permitirá a ambas compañías mantener su identidad y su autoridad, a pesar de que vayan a cooperar entre ellas.*" (Racamier, 1987)

En Junio de 1987, se efectúa entre *Louis Vuitton* y *Moët-Hennessy* una fusión de 4.000²⁴ millones de dólares, lo que supone 2,4 (Greenhuose, 1987) acciones de *Louis Vuitton* por cada acción de *Moët Hennessy*. Dicha operación es considerada como el surgimiento del impero de champán más grande del mundo, con una cartera de marcas tales como; *Moët & Chandon* y *Dom Perignon*, así como el coñac *Hennessy* y la empresa filial de *Vuitton*, *Veuve Clicquot*, la cuarta empresa más importante de champán de Francia.

Por otro lado, la división perfumera consigue reunir marcas tan destacadas como; *Christian Dior Fragancias*, perteneciente a *Moët-Hennessy*, *Givenchy* que tiene a *Vuitton* como accionista mayoritario. Además éste adquiere un mes antes de la fusión el 15% de los perfumes de *Guerlain* (Greenhuose, 1987).

El nuevo grupo espera que se produzcan unos ingresos netos de unos 220 millones de dólares durante el primer año, convirtiéndose así en la sexta empresa más importante de la bolsa de París (Greenhuose, 1987).

En el contrato de unión se decide respetar la autonomía de cada empresa mediante su propia administración y sus propias filiales. Además, acuerdan que el 51% (Greenhuose, 1987) de la empresa fusionada debería pertenecer a las familias fundadoras al igual que a las empresas de inversión *Paribas* y *Lazard Freres & Company*, ya que habían ayudado a realizar la transacción. Con este último dictamen, el

²⁴ Fuente: datos a partir de la página web:
<http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>
(referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

presidente de LVMH afirma en un comunicado oficial: *"Esta decisión va a crear un sólido núcleo de accionistas dentro de la familia, nutridos por la tradición con la que siempre se han tratado los distintos negocios"* (Chevalier, 1987).

Así, nombran presidente del holding LVMH al presidente de *Moët Hennessy*, Alain Chevalier. Convirtiéndose Racamier, presidente de *Louis Vuitton*, en vicepresidente ejecutivo. Esto se debe a la superioridad de *Moët Hennessy* en el mercado respecto a *Louis Vuitton*, la primera tiene en 1986 unos ingresos de 1.340 millones de dólares, y la segunda solamente 290, de los cuales 236 provienen exclusivamente de la marca de champán *Veuve Clicquot* (Greenhuose, 1987).

Sin embargo, *Moët & Chandon*, que produce una de cada cuatro botellas de champán exportadas por Francia, cerca de 29,5 millones de ellas, exporta alrededor del 70% de su champán, mientras que *Louis Vuitton*, exporta más del 80% de las piezas de equipaje que produce (Greenhuose, 1987).

Como fruto de un estudio previo, los expertos de la nueva compañía estiman que a partir de ese año, el champán y el vino van a representar el 38% de los ingresos, mientras que el coñac un 21, los perfumes y productos de belleza el 24 y los equipajes el 16. El otro 1% será representado por la empresa de rosas perteneciente a *Moët Hennessy* (Greenhuose, 1987).

Poco tiempo después de la fusión, *Moët Hennessy* anuncia un acuerdo de comercialización conjunta entre ésta y la empresa de licores británica *Guinness PLC*. En virtud de este acuerdo, ambas compañías se fusionan sus empresas de distribución en Estados Unidos, *Somerset Group Inc.* de *Guinness* y *Schieffelin* de *Moët Hennessy*, creando una joint venture²⁵ que distribuya las bebidas alcohólicas más afamadas de ambos grupos. Formando así una potente red de distribución (Associated Press, 1990).

"Con este acuerdo, vamos a distribuir unas 5,3 millones de cajas en los Estados Unidos, lo que nos dará más poder de negociación con los principales distribuidores en

²⁵ Joint venture: Unión temporal de empresas (UTE)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

el país" (Borgo, 1988), dice Philippe Pozzo di Borgo, director del departamento de exportaciones de *Moët & Chandon* en Estados Unidos, poco tiempo después del acuerdo.

Además, *Guinness* realiza la compra de otra empresa distribuidora Oriental llamada *Caldbeck*, que a partir de ese momento comienza a distribuir los productos de (MH) por Singapur, Malasia y Tailandia. Ambas compañías se asocian también, con la distribuidora *Jardine Matheson Holdings Ltd.*, para establecerse en Japón, Hong Kong, China, Taiwán y Corea del Sur²⁶.

2.3.1 Bernard Arnault y LVMH

No pasa ni un año desde la fusión y comienzan las disputas y los desacuerdos entre ambas empresas. La gestión de Louis Vuitton cree que Moët Hennessy trata de absorber sus operaciones. El 70% que Racamier y la familia Vuitton posee sobre la compañía de moda, se convierte en un mero 17%, al fusionarse. Por lo que la desconfianza y el miedo surgen entre los Vuitton²⁷.

Para contraatacar y luchar por la gestión del conglomerado, Racamier invita al ingeniero Bernard Arnault a adquirir acciones de la compañía, con la pretensión de que éste le ayude a preservar sus acciones y su liderazgo dentro del grupo. Racamier enseguida percibe que las intenciones de Arnault son distintas a las suyas, pues éste llega con la ambición de hacerse con el control del grupo.

Tras 18 meses de disputas legales entre Racamier y Arnault, el primero desiste. A pesar de que posee el 23% de las acciones del grupo, esto solo representan un 30% de los

²⁶ Fuente: información a partir de la página web: <http://www.apnewsarchive.com/1990/France-s-LVMH-Moves-to-Increase-Guinness-Stake/id-c6638008ef9a237032d39263239a17f7>

²⁷ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

votos, lo cual no resulta suficiente para vencer al segundo que cuenta con el apoyo de las familias Moët Hennessy²⁸.

Durante el mes de octubre de 1987 es invitado a formar parte de la sociedad *PDG* dirigida por *Louis Vuitton*. Este empresario francés, es dueño desde 1985 de la financiera *Agache Group*, que a su vez es propietario del grupo *Boussac*. Un conglomerado empresarial de cuyas compañías destacan *Christian Dior*, *Christian Lacroix* y la casa de moda *Celine* (García, 2012).

En el año 1988, tras las disputas entre los dos más grandes accionistas de LVMH, Arnault realiza una OPA²⁹, consiguiendo convertirse en el primer accionista del consorcio. Para ello, efectúa una UTE entre *Agache Group* y *Guinness*, en la cual el capital aportado, 408 millones de dólares, se divide en: 70% invertido por Arnault y el 40% por *Guinness*. De este modo consiguen hacerse con el 24% de las acciones de LVMH (Nytimes.com, 1988).

Esto no es suficiente para él, pues en enero de 1989 se proclama accionista mayoritario del total del grupo. Este año se hace con el 7,4% del capital del conglomerado del lujo. Arnault, que antes de dicha operación ya poseía el 38% del capital de (LVMH), consigue aumentar su derecho de voto del 30 a 33%, suponiendo un incremento de hasta casi el 45% de las acciones (WISE, 1989).

Tras su nombramiento comienza una batalla contra el Sr. Racamier y denuncia ante los tribunales que el ex presidente de Louis Vuitton está saboteando sus esfuerzos por convertir LVMH en un grupo unificado y homogéneo. A espaldas de Arnault, Racamier comienza a crear un nuevo perfume para *Louis Vuitton*, el cual supondría una competencia directa para *Dior*, empresa de la cual el ingeniero francés es propietario. Además decide, en marzo de ese año, reestructurar los altos cargos de *Louis Vuitton*, sustituyendo a los ejecutivos existentes por otros elegidos por sí mismo. Otra de sus reformas es cambiar los estatutos de la compañía y reducir la edad de jubilación

²⁸ Fuente: información de la página web: <http://www.squeezethemarket.com/analisis-de-valores/analisis-de-lvmh-mc/> (squeezethemarket, 2013)

²⁹ OPA: Oferta Pública de Adquisición

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

obligatoria de los miembros del consejo de 85 a 70. Para así poder forzar la salida de Racamier de la empresa (Greenhouse, 1989).

3. La configuración de la nueva LVMH y su estrategia de posicionamiento en el mercado mundial

3.1 Década de los 90

La década de los 90 supone para LVMH una época de crecientes fluctuaciones en lo que respecta a sus ventas y a su posición en el mercado asiático. A pesar de que se caracteriza por una etapa de numerosas adquisiciones, la crisis que sufre el continente asiático durante 1997 y 1998 produce un notorio descenso de sus ventas, sobretodo en su división de vinos y bebidas espirituosas y en su división cosmética y perfumera.

Por otro lado, la adquisición en 1996 de *DFS*, provoca al grupo más de “un dolor de cabeza”, ya que, a pesar de las expectativas de LVMH hacia ésta, no consiguen que *DFS* dé los frutos esperados. Sin embargo, tras la crisis, el grupo experimenta enseguida la recuperación de sus ventas y finaliza la década con un negocio record para la compañía.

3.1.1 crisis y recuperación de las diversas divisiones

En diciembre de 1990 LVMH adquiere, por 618 millones de dólares, las casas de champán *Pommery* y *Lanson* anteriormente pertenecientes al grupo empresarial *BSN*. El productor alimenticio más influyente de Francia. Este trato, se fija bajo la condición de que dichas marcas de champán siguieran siendo gestionadas como empresas individuales, pero pudiendo beneficiarse de la red de distribución que LVMH posee alrededor del mundo (Riding, 1990).

Mencionando las palabras de Arnault; “*Ésta transacción llevará a (LVMH) a abarcar el 40% del mercado de champán mundial, además de fortalecer de forma significativa su posición en el mencionado sector*”. (Arnault, 1990)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En lo que respecta a su relación con *Guinness*, en enero de 1997 decide reducir su participación en el grupo británico hasta el 14%. Esto se debe a las pretensiones de *Guinness* de fusionar su negocio con *Grand Metropolitan P.L.C*, una sociedad inglesa, controladora de empresas dedicadas, principalmente, al sector de la producción y la comercialización de alimentos, comida rápida y bebidas alcohólicas. Esta unión supone para LVMH una gran pérdida del control que posee sobre *Guinness*, además de una reducción de su participación hasta el 6,6% del nuevo grupo (Newyorktimes.com, 1997).

Por otro lado, ese mismo año, adquiere el 50,66% del capital de *Societe Civile du Château d'Yquem* tras años de disputas con uno de los accionistas de la marca. Dado que no había sido informado por su familia de sus intenciones de venta y por lo tanto no había tenido la oportunidad de contraatacar la oferta. Este accionista que, tan solo, acapara un 7% de las acciones de su empresa, acaba vendiendo su participación al grupo francés y es éste, quien se hace con el control de las bodegas (Gutierrez, 2001).

Sin embargo, a pesar de que LVMH se involucra fuertemente en la diversificación de sus negocios. Durante los años 97 y 98 sus ventas se ven agresivamente afectadas por la crisis económica que el continente asiático está sufriendo, teniendo en cuenta que dicho mercado supone el 45% de su demanda³⁰.

El sector de bebidas alcohólicas, se convierte en un negocio de lento crecimiento, donde el coñac se percibe el más afectado de todos. Primordialmente a sus dificultades en el mercado japonés, cuya demanda anual suponía, anteriormente, un 20% de la demanda total. Sus encargos disminuyen en 1996 de 6,2 millones de botellas a 5 millones un año más tarde. La situación se agrava en 1998, cuando las ventas de coñac en el país nipón se reducen a 4,3 millones de botellas, lo cual refleja una caída del 13% del total de la demanda de coñac³¹.

³⁰ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

³¹ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

A estas complicaciones se le añaden la obsesión de Arnault de impedir la fusión, anteriormente mencionada, entre *Guinness* y *Grand Metropolitan*. Esto, junto a la situación financiera de Asia, se plasma en una reducción, entre julio y noviembre de ese año del 38% del precio de las acciones de LVMH. Por lo tanto, 1998 desaparece con un total de ingresos netos de 3.450 millones de francos, cerca de 1.000 millones menos que el año precedente³².

A pesar de dicha situación, Arnault encara su problema e intenta luchar por las adquisiciones que durante ese periodo son de su interés. Sin embargo, las previsiones de crecimiento de ventas para ese año son apenas del 5% y los accionistas comienzan a poner en juicio las capacidades del presidente para impulsar el crecimiento del grupo.

En lo que concierna al coñac y los licores, el horizonte sigue sin ser realmente claro. Las ventas de vino y champán aumentan un 39% y LVMH añade, a finales de 1998, a su división de champán la compañía *Krug*, con la esperanza de que esta nueva compra impulse las ventas de la división. El grupo paga por dicha adquisición la suma de 175 millones de dólares. Según el mencionado acuerdo, la familia Krug seguirá administrándola. Sin embargo, sus 50 acres pasan a pertenecer al holding francés (Mansson, 1999).

El retorno al éxito no tarda en llegar durante el último año de la década. Tras dos años de desaliento, la situación financiera de Asia comienza a ver la luz y las ventas del grupo se ven ligeramente incrementadas. Durante el primer trimestre del año, LVMH cuenta con unas ventas de 1.860 millones de dólares, lo que significa un 13% por ciento más que durante el mismo periodo del año anterior. En agosto las ventas ya superan el 16% . Y al final del año, las ventas de Champán se incrementan un 21% y las de coñac, sin ser muy altas, mejoran hasta un 7% respecto al año precedente (Nyorktimes.com, 1999).

³² Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En lo que respecta a la División de Moda y Tratamiento del Cuero, la propagación del monograma de *Louis Vuitton* durante la década de los 80 daña seriamente la imagen de la firma como un símbolo de lujo y estatus. Esto provoca que las ventas de dicha compañía sufran una caída durante los primeros años de los 90. Sin embargo, el grupo confía en su influencia en el mercado japonés, surcoreano y chino, dado que el poder adquisitivo de estos países, en proceso de emersión, crece de forma continuada. En lo que se refiere al mercado norteamericano, donde las ventas representan, en 1999, un 17%, la estabilidad del mercado es mucho más frágil, pues los directivos de LVMH no confían en que su posición sea sostenible. El creciente entusiasmo, por parte de los americanos, por los *outlets*, donde se comercializa ropa perteneciente a temporadas pasadas o con taras, conlleva a que su precio sea inferior.

Para sanar la mala situación que *Louis Vuitton* está experimentando, Arnault decide realizar una estrategia publicitaria en la que predomine el intercambio de propaganda entre sus demás negocios y así, conseguir levantar la imagen de *Louis Vuitton*. Por otro lado, el presidente del grupo decide contratar a Yves Carcelle, un experto en el mundo textil, como nuevo presidente de *Louis Vuitton* para conseguir aumentar su cuota de mercado. Este nuevo integrante del grupo, decide ampliar la gama de productos de la marca.

Sin embargo, son épocas difíciles para *Louis Vuitton*. Las falsificaciones siguen siendo muy abundantes, la situación económica mundial no es especialmente buena y su imagen decaída, no hacen más que complicarle el escenario³³.

En 1996, el grupo decide la compra de la marca *Celine* y de la empresa española *Loewe*, de la cual ya tenía participaciones. Esta vez toma la decisión de hacerse con el 68% del capital de la compañía. Lo que supone un claro control sobre ésta. Las expectativas de Arnault son convertir a la firma española en la hermana de *Louis Vuitton* dado que

³³ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

ambas están muy enfocadas al tratado de las mejores pieles para el diseño de sus productos³⁴.

Por otro lado, la crisis en la que el continente asiático se ve implicado, no afecta a la marca *Louis Vuitton*. Durante los 9 primeros meses de 1997 se disparan las ventas y éstas se ven incrementadas más del 20%. Esto se debe a la apertura de nuevas tiendas y al lanzamiento de una línea ampliada de artículos de equipaje de cuero (Businessweek.com, 1997).

De sus ventas durante ese año, dos tercios, es decir 1.000 millones de dólares, provienen del mercado asiático. Es en dicho continente donde el grupo está ampliando su red de tiendas y está realizando aperturas en lugares como Guam y Taiwán. Esta situación sorprende gratamente al grupo, ya que gracias a su estrategia de diversificación, este sector sigue creciendo y crea esperanza para las demás divisiones perjudicadas.

Asimismo, a principios del año 1999, LVMH incrementa su participación en *Gucci*, una empresa italiana de prendas de lujo, de un 48% a un 34%. Esta transacción causa malestar entre la administración de la sociedad italiana, pues preven las intenciones de Arnault de hacerse con el control de la empresa. En su afán de paralizar al magnate francés, los accionistas de *Gucci* realizan un OPA para que el grupo *Pinault-Printemps-La Redoute*, se puede hacer con el 42% de las acciones y no permitir que LVMH se convirtiera en accionista mayoritario. Tras la resolución del juicio en Holanda a favor de *Gucci*, el grupo francés no es capaz de lanzar una contraoferta e incrementar su participación en la compañía, por lo que debe conformarse con su 34% (Finch, 1999).

Durante ese mismo año las ventas de la división también experimentan una subida. No obstante ésta es menor, solamente un 15%. Esto se debe a que, al no ser una de las áreas más afectadas por la crisis, no se aprecian de la misma manera los cambios que se hayan podido producir en la demanda.

³⁴ Fuente: a partir de los datos de la página web: http://www.ecured.cu/index.php/Louis_Vuitton_ (ecured.com, 1999)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

LVMH también pacta algunas alianzas estratégicas para aumentar su competitividad en el mercado. En octubre, se asocia con la casa de moda italiana *Prada* para conseguir el control de *Fendi*, otra casa de moda italiana. Dicha compra alcanza un precio de 850 millones de dólares (Menkes S. , Prada and LVMH Join Forces to Buy Italian Fashion House Fendi, 1999).

Arnault, remarca su interés en esta marca ya que el 40% de sus ganancias provienen principalmente de su línea de accesorios. Según sus palabras, “*Los accesorios son el Cash cow de la industria de la moda*” (Arnault, 1999). Esto quiere decir que los accesorios representan la fuente de ingresos principal en la industria de la moda (Menkes S. , Prada and LVMH Join Forces to Buy Italian Fashion House Fendi, 1999).

Entre otras adquisiciones, LVMH se hace con la participación mayoritaria de *Thomas Pink*. Una compañía de camisas británica. Esta empresa obtiene, un año antes de su compra, un beneficio de 25 millones de libras, del cual un 14% proveniente de la venta de camisas femeninas. La organización está considerada muy vanguardista, y es una de las primeras marcas en realizar ventas por e-mail o por internet (The Guardian, 1999).

El grupo francés accede a comprar dos tercios de las participaciones por la suma de 30 millones de libras. En un comunicado oficial, la dirección de LVMH afirma que su estrategia para esta nueva adquisición será la expansión internacional de este negocio al resto de ciudades importantes europeas, donde se incluyen: Milán o Fráncfort. A largo plazo pretenden cruzar el charco y adentrarse en el mercado norteamericano (The Guardian, 1999).

En esta división la marca *Louis Vuitton* consigue durante el último trimestre del año un incremento del 45% de las ventas, respecto al mismo trimestre del año anterior³⁵.

La estrategia en la división de venta selectiva al pormenor, a mediados de la década, se concentra en incrementar su poder y comienza a buscar nuevas compañías de su interés.

³⁵ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En 1996, entre sus nuevos objetivos se encuentra DFS, el holding empresarial norteamericano al que pertenecen las tiendas *Duty Free*, tiendas libres de impuestos. El acuerdo supone el desembolso por parte de LVMH de 2.470 millones de dólares. Así, dicho grupo controlaría el 58% por ciento de *DFS* (Elmundo.es, 1997).

Esta operación resulta varias veces aplazada, debido a que dos de los accionistas fundadores de *DFS* no quieren convertirse en accionistas minoritarios. Ambos intentan lanzar una contraoferta para adquirir las partes de los actuales accionistas, propietarios conjuntamente del 58% de las acciones, dispuestos a abandonar la empresa. Pero dicho contraataque no llega a prosperar.

La adquisición concluye tras recibir el beneplácito de las autoridades estadounidenses por la compra del último paquete de acciones que representa cerca de un 9% del capital de la empresa norteamericana.

Otra vez más el empresario Arnault, avanza en su conquista del mercado del lujo. Pues esta compra supone el alcance de una red de 180 tiendas, libres de impuestos, repartidas internacionalmente en numerosos aeropuertos y hoteles, además de numerosas tiendas repartidas por los Estados Unidos, Asia y el Pacífico. Este grupo posee una facturación media anual de 2.900 millones de dólares, lo que permitirá a LVMH aumentar su facturación en un 50% y su resultado operativo en un 30 en el futuro (Elmundo.es, 1997).

Por otro lado, LVMH decide apoderarse del 100% de la empresa de cosmética con venta al pormenor, *Sephora*. Esto supone para LVMH una inversión de 277 millones de dólares, 30 veces el EBITDA³⁶ de dicha compañía. Esta sociedad es la primera distribuidora de perfumes y de productos de belleza de Francia y la segunda más grande de Europa. Con 54 tiendas repartidas por el país galés. *Sephora* consigue, un año antes de su adquisición, unas ventas de 1.370 millones de francos, lo que supone una cuota de mercado del 8%, provenientes exclusivamente a la comercialización de productos de

³⁶ EBITDA: Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

belleza y perfumes³⁷. Además, compra el 30% de las participaciones en *Douglas International*, su competencia más directa. Una empresa alemana del mismo sector, que posee 190 establecimientos en Europa y EE.UU (Businessweek.com, 1997).

Sin embargo, durante el primer semestre de 1997, las ganancias de *DFS* se reducen a la mitad. Por otro lado, durante los tres primeros trimestres de 1998, la división de venta selectiva al pormenor se ven reducidas en un 22%.

En mayo de ese año, el grupo francés, incluye a la empresa perfumera *Marie-Jeanne Godard* a su firma. (LVMH) toma el control de la totalidad del capital social de dicha sociedad. Esta compra supone para el grupo una inversión de cerca de 800 millones de dólares, lo que supone 26 veces el EBITDA de la empresa adquirida³⁸.

Al hacerse con *Marie-Jeanne Godard*, el grupo cuenta con unos 1.000 millones de francos de beneficio suplementario. Además de con un beneficio neto de 30 millones de francos, proveniente de 84 diferentes tiendas. De las cuales, 5 de ellas, se ubican en el extranjero. Al unir ambos negocios, *Sephora* y *Marie-Jeanne Godard*, LVMH consigue aumentar su cuota en el mercado de la cosmética hasta un 18%, lo cual supone unos ingresos de alrededor de 2.500 millones de francos (Epinay, 1998).

A pesar de las mejoras en las demás divisiones, *DFS* continua acumulando pérdidas, por lo que el grupo considera que dicha compañía ha alcanzado un punto de inflexión.

El área de retail crece en un 21% durante el año 1999, proveniente en su mayoría de *Sephora*, ya que la situación de *DFS* sigue siendo bastante precaria.

Sephora experimenta una agresiva estrategia de expansión durante el último año de la década, abriendo más de 120 tiendas durante ese año. A finales de 1999 ya existen mas

³⁷Fuente: información de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+To+Acquire+100%25+of+Sephora.-a019611739>
(thefreelibrary.com, 1997)

³⁸ Fuente: información de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+To+Acquire+100%25+of+Sephora.-a019611739>
(thefreelibrary.com, 1997)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

de 250 puntos de venta de Sephora en Europa y 50 en Estados Unidos. Además, se introduce en el mercado asiático, con una tienda en Tokyo y comienza a vender sus productos por internet³⁹.

A la mala situación que sufre la empresa, se le suma su división cosmética y perfumera, pues el incremento de la competencia, provoca la reducción de los márgenes de ventas. En 1998, el sector de perfumes de LVMH, del cual Japón representa el 20%, ve como sus ventas se reducen un 3%. Esto hace que una de las principales metas de Arnault sea dar la vuelta a su realidad en Asia y redirigir la estrategia de sus perfumes, ya que éstos comienzan a tener un ciclo de bastante breve.

En su intento de mejorar el mercado de sus perfumes, el grupo reduce los puntos de venta de las fragancias de *Christian Dior*. Esto se debe a la sobredistribución y sobrecomercialización que dicho producto experimenta. La excesiva presencia en el mercado está afectando a la imagen de la marca, que comienza a verse demasiado accesible y para un público menos selecto.

En 1999 las ventas aumentan hasta un 21% respecto al año anterior, la división de perfumes y productos cosméticos consiguen un incremento de sus ventas del 45% durante el primer trimestre respecto al mismo trimestre del año precedente⁴⁰.

Como las ventas aumentan, aumentan también las adquisiciones de LVMH. Este año se convierte en el periodo de mayor actividad del grupo.

Para ampliar su división cosmética y perfumera, LVMH invierte su capital en cuatro compañías de productos de belleza en Norteamérica. Entre ellas: *Hard Candy*, *Bliss*

³⁹ Fuente: información de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+To+Acquire+100%25+of+Sephora.-a019611739>
(thefreelibrary.com, 1997)

⁴⁰ Fuente: información de la página web: www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html (referenceforbusiness.com, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

Spa, *Benefit Cosmetics* y *Make Up For Ever*. También incrementa su participación en *Inter Parfums Inc* del 1% a un 20%⁴¹.

Durante el periodo de su recuperación, el grupo crea una nueva sección dentro del grupo. La división de relojería y joyería. LVMH adquiere un fabricante de relojes suizos llamado *Tag Heuer AG*. Además suma a su nueva división compañías de lujo de dicho sector como: *Zenith*, *Ebel*, y *Chaumet* (Nytimes.com, 1999).

Además en ese último periodo de la década adquiere la casa de subastas inglesa *Phillips Auctioneers*, la tercera compañía más importante de dicho sector en el mundo. Sus ventas durante el año previo a su adquisición suman 140 millones de libras. Se estima que el precio por el que LVMH compra la sociedad es de 129 millones de dólares (Money.cnn.com, 1999).

Las ventas del grupo durante el año 1999 superan el record de 56.000 millones de francos, lo que supone un 23% más que el año que le antecede. La compañía muestra una significativa recuperación frente a su situación durante la crisis asiática y vuelve a posicionarse a la cabeza del mercado del lujo. Su beneficio neto en ese periodo oscila entre el 31% en comparación al mismo periodo del año anterior. Esto se debe al incremento de las ventas en su división de moda y productos de cuero. La compañía afirma que sus ingresos llegan hasta los 1.540 millones de euros, lo que supone 14.800 millones de dólares. Mientras que en 1998 obtienen solamente 1.180 millones de euros (Money.cnn.com, 2000).

LVMH ese año abre su sede en Estados Unidos en la ciudad de Nueva York, con la intención de poner un nuevo rumbo menos centralizado, al nuevo siglo que comienza⁴².

⁴¹ Fuente: información de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+To+Acquire+100%25+of+Sephora.-a019611739>
(thefreelibrary.com, 1997)

⁴² Fuente: datos a partir de la página web:

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html>

3.2 Siglo XXI

3.2.1 Década del 2000

A comienzos de la década, se acentúa la rivalidad entre los magnates franceses Bernard Arnaut y Pinault, ocasionada principalmente por la consecución del control de Gucci. Dicha disputa, comienza ya en 1999, cuando Arnaut tras varios pleitos, pierde la posibilidad de hacerse con la mayoría de la compañía italiana y es, sin embargo, Pinault quien logra conseguirla. En el año 2000 (KAPNER, 2000)⁴³, vuelven a resurgir los conflictos, cuando la compañía de Pinault, denuncia a Arnaut por presunta difamación y falsa acusación respecto a los objetivos de los directivos de Gucci. Según el presidente de LVMH; “Los intereses de los accionistas diferían del buen porvenir de la compañía, centrandose en los objetivos propios de dichos directivos” (KAPNER, 2000). Al final, Arnaut vende su participación en la sociedad y los problemas entre ambos empresarios se terminan.

Además, durante los inicios de dicho nuevo periodo, la pagina Web de Sephora comienza a dar sus frutos, Arnaut comienza a ver Internet como una nueva e innovadora red de distribución y de ventas muy atractiva, con gran potencial en un futuro muy cercano. Por ello, decide la realización de otra página llamada eLUXURY (véase cuentas anuales LVMH, 2000), donde poder comercializar los productos de sus diversas marcas. Ésta, comienza a tener éxito de forma casi inmediata, pero en 2009 cierra sus puertas debido a los avances que se produce en el medio digital del cual ya gozan las la mayoría de las marcas. Los clientes de la página prefieren realizar sus pedidos directamente de la web oficial y no emplear eLUXURY como intermediario⁴⁴.

Asimismo, la situación económica mundial en 2001 empeora sobretodo en Estados Unidos, donde la caída del mercado de valores se ha visto afectada en 4 billones de dólares. A este escenario, se le suma la tragedia ocurrida el 11 de septiembre, tras el

⁴³ Fuente: a partir de los datos del diario: <http://www.nytimes.com/2000/11/28/business/gucci-award-of-options-is-challenged.html>

⁴⁴ Fuente: a partir de los datos del diario: <http://www.nytimes.com/2000/05/15/business/tres-chic-internet-geek-purveyor-prestige-bets-his-own-money-web.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

atentado de las Torres Gemelas. De hecho, un artículo del New York Times afirma, que debido a dichos acontecimientos el grupo francés sufre durante el último trimestre de 2001, pérdidas netas por valor de 53,7⁴⁵ millones de dólares. Dato significativo puesto que durante el mismo periodo del año precedente, goza de un beneficio de 14 millones.

Las ventas en el mercado mundial, particularmente en el mercado del lujo se ven reducidas. Esta situación afecta especialmente a Norteamérica y a Japón, habiendo sido, el segundo, uno de los mejores clientes del grupo hasta la fecha.

En una entrevista hecha por el New York Times a un directivo de LVMH, la compañía relata que sus ganancias, en Japón, provienen, en gran parte, de las ventas producidas por sus empresas libres de impuestos situadas en los aeropuertos, y que debido a los desafortunados acontecimientos ocurridos en la economía, viajar no está muy presente en las vidas de los japoneses (véase anexo 1).

Por otro lado, añade que según sus estimaciones, el mercado japonés representa un 45% del mercado global del lujo. Es por este motivo que Arnaut realiza un comunicado ese año, anunciando que sus ventas están creciendo de forma moderada y que por ese motivo toma la decisión de ralentizar su estrategia de diversificación y adquisición⁴⁶ de compañías para que la bajada económica tenga el menor impacto posible en la compañía, de la cual él es director (Nytimes.com, 2001).

Es en este año cuando decide comenzar una estrategia de concentración⁴⁷, con ello se pretende priorizar las marcas de mayor éxito y dejar a un lado e incluso deshacerse de aquellas con menor perspectiva de crecimiento.

⁴⁵ Fuente: a partir de los datos del diario:

<http://www.nytimes.com/2002/01/06/business/yourmoney/06APPA.html> (KAPNER, 2000)

⁴⁶ Fuente: a partir de los datos de la página web:

<http://www.nytimes.com/2001/04/01/business/l-the-state-of-lvmh-654116.html> (Nytimes.com, 2001)

⁴⁷ Fuente: a partir de los datos de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+Sells+Canard-Duchene.-a0108459256>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Finalmente, LVMH anuncia que su beneficio neto durante el año 2001 cae hasta los 10 (véase anexo 2) millones de euros, suponiendo un 98% (Elmundo.es, 2002) menos que durante 2000, cuando éstos alcanzaban 722 millones (véase anexo 2). Dicha caída se debe a la estrategia de reestructuración que la compañía inicia para solucionar los problemas de rentabilidad ocasionados por *DFS* y *Sephora*. Asimismo, el resultado de explotación experimenta un descenso del 20,4%, suponiendo 1.560 millones de euros, en comparación con el año anterior. Sin embargo, el volumen de negocio consigue crecer un 5,6%.

En 2003, el resultado operativo del grupo crece un 7%. Esta noticia es bastante celebrada por los directivos de LVMH, puesto que la época que la compañía sufre, hace ralentizar su crecimiento. En un comunicado, afirman que todas las divisiones experimentan dicha progresividad en sus resultados. No obstante, los ingresos de las diferentes divisiones aprecian caídas. Esto se debe al efecto negativo de la apreciación del euro respecto al dólar (véanse anexo 3 y 4). La facturación global de la empresa se reduce un 6%, 11.962 (véase anexo 5) millones de euros. Afectados, en su mayor parte, por el tipo de cambio y las cesiones y adquisiciones de activos (Elmundo.es, 2004).

Por otro lado, obtiene 723 millones de euros de beneficio neto (véase anexo 2), un 30 por ciento más que en 2002. Según un comunicado del grupo, el resultado neto corriente es de 1.023. Esto se traduce en una subida del 25% en comparación con el mismo periodo del año anterior. El grupo afirma que estas positivas circunstancias se deben a la reducción de los gastos financieros y a la disminución del endeudamiento, teniendo en cuenta la estrategia de expansión se ve bastante calmada (EFE, 2004).

LVMH confirma un crecimiento en el resultado de explotación del 10% en 2004. Tras estos resultados, la compañía espera la estabilidad, tras una dura época de tipo de cambio, cuando el euro se ve encarecido respecto a las dos monedas más relevantes para su negocio. El dólar y el yen (véanse anexo 3 y 4).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Por otro lado, el ratio de deflación le obliga, durante 2005, a incrementar sus precios en los productos de la división de moda y peletería, en Estados Unidos y Japón. Al igual que incrementa un 5% el precio en del vino y champán (WILSON, 2005).

2006 confirma la recuperación total de los beneficios de la compañía liderada por Arnault, pues reporta unos beneficios netos jamás obtenidos por la sociedad. Éstos, alcanzan los 1.879 millones de euros (véase anexo 2), dato que representa un incremento del 30% respecto a 2005. Las marca Louis Vuitton es totalmente protagonista de la comentada cifra, esto es debido a la expansión de ésta en los países emergentes. Según los datos de *invertia.com*, durante los dos últimos años, los beneficios de la compañía experimentan una crecida de casi el doble. Por otro lado, los ingresos se elevan hasta los 15.306 millones de euros (véase anexo 6), suponiendo un crecimiento del 10% (EFE, 2007).

En 2007, el euro se sigue fortaleciendo respecto el dólar y el yen (véanse anexo 3 y 4), creando inquietud entre los empresarios europeos. Para LVMH, esta situación es preocupante, en tanto que los Estados Unidos y Japón (véase anexo 7) son dos de los mercados donde opera con mayor intensidad. Sin embargo, el grupo francés, considerado, por el periódico alemán *Spiegel*, el segundo grupo con marcas más valiosas, reporta durante dicho año muy buenas cifras (SPIEGEL ONLINE, 2007).

El resultado operativo es de 3.555 millones de euros (véase anexo 8), suponiendo un aumento del 12%. Las ganancias del grupo también experimentan mejoras, pues incrementan un 8%, llegando a los 16.481 millones de euros (véase anexo 5), respecto al 2006. Al igual que las ganancias, el beneficio neto alcanza un 8%, representado por 2.025 millones de euros (véase anexo 2). Arnault, presidente del grupo, atribuye los resultados a la estrategia de concentración que lleva a cabo desde comienzos de la década. Al igual que, a la posición de sus marcas en los mercados emergentes⁴⁸.

⁴⁸ Fuente: información de la página web:
<http://www.israelidiamond.co.il/english/news.aspx?boneid=918&objId=3146>
(Israelidiamond.co.il, 2008).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

A partir de 2008 se desata una crisis mundial que afecta a la mayoría de los mercados. Sin embargo, ésta parece no afectar a LVMH. A las malas perspectivas en la economía mundial, se le suma el boicot que el gobierno chino decide emprender contra una serie de compañías francesas por, presuntamente, defender ideales políticos que difieren con los suyos. A pesar de todo, el grupo reporta unos resultados record, esquivando de forma impecable el bajón económico que la mayoría de empresas sí, que está sufriendo.

Para afrontar con éxito este difícil periodo y las nuevas ambiciones del mercado, Arnault refuerza la producción en sus marcas. Además, vigoriza su estrategia de concentración, dando una mayor prioridad a las marcas del grupo que más éxito tienen en ese momento en el mercado. Entre dichas firmas, resaltan: *Fendi*, *Donna Karan* y *Givenchi*, dentro de la división de moda. Y *Dom Pérignon* y *Moët & Chandon* en la de bebidas alcohólicas (CincoDías, 2008).

Esto no significa que el grupo no perciba ningún signo de crisis en sus cifras, pues a pesar de alcanzar resultados record una vez más, el crecimiento de 2008 respecto de 2007 es casi imperceptible (AFP, 2009). El beneficio neto roza los 2.026 millones de euros (véase anexo 2), un millón más que el año anterior. Asimismo, el incremento de las ventas es dos veces inferior al de 2007. Por otro lado, el volumen de negocio crece un 4%, hasta alcanzar los 17.193 millones de euros (véase anexo 6).

Tras conseguir esquivar el comienzo de la recesión económica, LVMH vuelve a superarse a sí mismo creciendo durante el primer trimestre de 2009 un ligero 0,4% (Modaes.es, 2009), respecto al ejercicio anterior. A pesar de eso, el grupo comienza a notar el cambio en el comportamiento de los consumidores, pues todas las divisiones del grupo sufrieron caídas, a excepción de la división de moda y la de retail. Además de la inestabilidad del mercado, la industria del lujo ve caer la demanda en sus dos mercados por excelencia. Japón y Dubái pasan de ser un objetivo a alcanzar, a una gran preocupación.

Esto se debe, por un lado, los factores socioeconómicos por los que pasa el país nipón, en el que las ventas del lujo disminuyen, hasta el punto que empresas muy reconocidas

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

han de abandonar sus negocios allí. Y por otro lado, la crisis financiera de Dubái, derivada del impago de 5.000 millones de dólares de deuda de su fondo soberano (Modaes.es, 2009)⁴⁹.

Ambas situaciones provocan entre las empresas de lujo una gran desconfianza, agravada por la crisis que sufren tanto Europa como Norteamérica. En este caso del grupo, éste decide optar por fortalecer sus marcas “clave”, y la diversificación de negocios para afrontar el clima económico (Modaes.es, 2009)⁵⁰.

No obstante, el resultado final no es el deseado. LVMH alcanza un beneficio neto de 1.755 millones de euros (véase anexo 2), suponiendo un 13% menos que el ejercicio anterior (Spencer, 2010). El volumen de negocio se sitúa en 17.053 millones de euros (véase anexo 6), mientras que en 2008 alcanza los 17.193. Las divisiones de moda y productos cosméticos son las menos afectadas por a la popularidad de la marca Louis Vuitton y el gran éxito de los perfumes de *Dior*.

Otra de las grandes preocupaciones del grupo durante 2009, es el crecimiento de páginas web que se dedican al comercio libre de sus productos por internet. El grupo considera, que la venta ilimitada de sus bienes por empresas ajenas dañan su negocio, que requiere grandes inversiones para adquirir locales en las áreas comerciales más selectas de todo el mundo.

Tras la denuncia impuesta a eBay en 2006, surgen, tres años después, conflictos entre los líderes del lujo por al mismo asunto. LVMH hace un llamamiento a la Unión Europea para que considere establecer una regularización del comercio electrónico. Es en julio de ese mismo año, cuando la Unión Europea decide imponer una serie de restricciones (Unidad Editorial Internet, 2009).

⁴⁹ Fuente: información de la revista online: <http://www.modaes.es/entorno/20091130/japon-y-dubai-dos-pilares-del-lujo-se-tambalean.html>

⁵⁰ Fuente: información de la revista online: <http://www.modaes.es/entorno/20090617/bernard-arnault-define-las-nuevas-reglas-del-lujo.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

En lo que se refiere a las perspectivas de futuro, en un entorno bastante incierto, Bernard Arnault decide redirigir su estrategia hacia un nuevo tipo de consumidor. Éste, declara durante el Financial Times Business of Luxury Summit, un encuentro organizado por dicho periódico; “*Después de la crisis, al consumidor le costará comprar bienes de calidad dudosa y alto precio*” (Bernard Arnault, 2009).

Asimismo, considera que, a pesar de todo, el concepto de lujo persistirá. Por otro lado, insiste en que el consumidor nuevo al que se quiere dirigir la mejorada estrategia, es un consumidor más exigente y atento a la factores de sostenibilidad. LVMH no pretende, en ningún caso, que los precios ya existentes de sus productos se vean afectados (modaes.es, 2009)⁵¹.

Durante el 2010, el mercado asiático recupera su fuerza, sobre todo en China, donde LVMH tiene una popularidad del 46%, e India (Modaes.es, 2010). En ambos lugares, se produce un record de ventas. Los productos más destacados son los relacionados con la marroquinería, los relojes y las joyas (véase anexo 9).

La facturación del grupo en China crece un 15%. Dicho país representa un 6% de las ventas totales de toda la compañía. De los productos de LVMH, más consumidos por el país está el coñac *Hennessy*, seguido por *Louis Vuitton* (Modaes.es, 2010).

Por otro lado, el grupo destaca las buenas cifras obtenidas en Europa y Estados Unidos. Las ventas desde enero hasta marzo superan los 4.470 millones de euros. En comparación con 2009, cuando llega hasta los 4.018 millones. Además, todas las divisiones consiguen mejorar sus resultados, respecto al año previo, cuando se produce un descenso generalizado (La recuperación de Europa y EEUU empujan al alza a LVMH, 2010).

De forma anual, los ingresos alcanzan 20.320 millones de euros, mientras que en 2009 son de 17.053 (véase anexo 6). Además el beneficio neto logra llegar a la cifra de 3.032

⁵¹ Fuente: Información a partir de la revista online:
<http://www.modaes.es/entorno/20090617/bernard-arnault-define-las-nuevas-reglas-del-lujo.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

millones de euros, suponiendo una impresionante mejora, ya que durante, el ejercicio anterior, solo suma 1.755 millones de euros (véase anexo 2).

Además, LVMH confiesa realizar una estrategia ofensiva en la creación de nuevos conceptos y en la entrada en mercados emergentes. El grupo cuenta y se apoya en la popularidad de sus marcas a la hora de establecer cualquier tipo de estrategia o de cambio (“estrategia ofensiva”, 2010).

De forma más detallada. En la división de Vinos y Bebidas Espirituosas, experimenta varios cambios durante la década (véanse anexo 5,6 y 8).

En 2000, por medio de *Veuve Clicquot*, LVMH decide la compra de dos bodegas: *Newton* y *MountAdam*, procedentes de California y del sur de Australia, respectivamente. Por ambas compañías, el grupo desembolsa cerca de 47,6 millones de dólares.

Por un lado, *Newton* produce antes de su adquisición unas 30.000 botellas anuales de vino selecto. Dentro de sus especialidades destacan: el *Cabernet Sauvignon*, *Chardonnay* y el *Merlot*.

Por otro lado, *MountAdam* produce unas 35.0000 botellas anuales. Éste también focaliza su bodega en la producción de *Cardonnay* y *Cabarnet Sauvignon*, pero además produce *Pinot Noir* (Nigro, 2001).

Tras el, ya mencionado, atentado en Nueva York en 2001. LVMH sufre sus consecuencias en el mercado norteamericano, pues sus ventas en el sector de las bebidas se ven muy afectadas, sobre todo el champán. Un artículo del New York Times recoge que la industria del catering en dicho país pierde 1000 millones de dólares, a partir de la trágica fecha. Esto se debe a la cancelación de numerosos eventos (FEIRING, 2001).

Sin embargo, amplía sus inversiones parisinas adquiriendo la mayoría de participaciones del gran almacén La Samaritaine. Este almacén es un monumento

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

histórico de la ciudad, que por su antigüedad y por motivos de seguridad, pocos años después tiene que ser cerrado, y dispuesto a reformas. Es en 2010 cuando se hace con el 100% de las acciones, mientras que espera a que en 2013 vuelva a abrir sus puertas (Menkes, New York Times, 2000)

En 2002 el grupo francés adquiere la participación del 40% de *Millenium Import LLC*. Una compañía que comercializa en Estados Unidos las marcas de vodka *Belvédère* y *Chopin*. Ésta última posee en, Polonia, una destilería de vodka, que también se apropia. Además, completa la venta la marca de champán *Pommery*, iniciada un tiempo atrás.

En junio de 2003 acuerda con una empresa subsidiaria de *CL Financial Group* llamada *Angotura* la venta de las acciones que posee LVMH de la marca de coñac *Thomas Hine & Co*. Por otro lado, decide la venta del champán *Canard Duchene* al grupo *Alain Thienot*. Acentuando de esta manera su intención de concentrarse en las marcas de LVMH con más éxito en el mercado (BUSINESS WIRE, 2003).

Doce meses más tarde, *Diageo*, el mayor fabricante de licores del mundo, se hace cargo de las bebidas vendidas en los Estados Unidos, mediante una joint venture creada mediante un acuerdo entre ambas partes. LVMH aprovecha este pacto, beneficiándose de la creciente demanda de las bebidas espirituosas que se aprecia en dicho país durante 2004. La empresa creada por ambas compañías recibe el nombre de *Schieffelin & Dom Perignon*. Ésta, centra su objetivo en la comercialización de las marcas de LVMH, especialmente de *Dom Perognon* (Nytimes.com, 2004).

En noviembre, *Moet Hennessy*, anuncia la adquisición de *Glenmorangie*. Se apropia del 100% de ésta por 300 millones de libras. Esto es, 428,2 millones de dólares. Además, el grupo comunica que durante los primeros seis meses del año las ventas se ven reforzadas en un 10%, respecto al mismo periodo del año anterior. La división de vino y licores crecen un 19%, siendo *Moet & Chandon*, *Veuve Cliquout* y *Dom Perignon* las más populares (Europa Press, 2004).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

A final de año, el sector de vinos y licores de la compañía alcanza un resultado de explotación de 2.279 millones de euros, siendo en 2003, 2.116 millones. A esta transacción se le incluye el incremento de la participación de LVMH en Millennium⁵², consiguiendo el control de la compañía, cuyo interés despierta en 2002.

Ese mismo año, Mr. Luttmann, un directivo del departamento de coñacs de LVMH, declara una nueva estrategia para conseguir llegar a un nuevo público. Sobre todo, se centran en las mujeres. En principio quieren alcanzar el sector femenino de Latinoamérica, para seguir más tarde con el asiático (KOERNER, 2004).

En 2008, LVMH adquiere el 100% de la bodega española *Numanthia Termes*. Dicha compra incluye cuarenta hectáreas de viñedo de bodega toresana. Asimismo, las marcas comercializadas por *Numanthia Termes* son incluidas en la transacción. Éstas son: *Numanthia*, *Termes* y *Termanthia*. Dicha última, esta representada por un vino de muy escasa producción (LÁZARO, 2008).

Tal y como se menciona anteriormente, el segmento de bebidas sufre, durante 2009, las repercusiones del cambio económico que padece la coyuntura mundial. Los ingresos durante el primer trimestre del año son de 540 millones de euros, un 16% menos que durante los tres primeros meses de 2008 (Modaes.es, 2009)⁵³. La sociedad achaca este descenso de las ventas, a que los distribuidores están reduciendo su nivel de Stock. La compañía afirma que durante éste periodo, el producto que mejor está soportando el descenso de la demanda es el coñac. Las perspectivas para la división son tan inciertas, que hasta se comienza a especular una posible venta de la marca de champán *Moët Hennesy*, rumores que el grupo finalmente desmiente.

⁵² Fuente: información a partir de la página web:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+acquires+40%25+stake+in+Millennium+Co.+and+increase+s+its...-a089269051> (thefreelibrary.com, 2004)

⁵³ Fuente: información a partir de la revista online:

<http://www.modaes.es/empresa/20090423/lvmh-crece-solo-un-04-en-los-tres-primeros-meses-d.html> (Modaes.es, 2009)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

A finales del año, la división de vinos y licores reporta los peores resultados de toda la compañía habiendo, ésta. reducido sus ventas un 14% (véanse los resultados de la división en los anexos 5, 6, 8 y 9).

La división de Moda y Accesorios, experimenta, durante el primer año del nuevo milenio, destacadas adquisiciones. Entre ellas, destacan sus inversiones en la casa *Emilio Pucci SRL* y la compra del 3,5% de las acciones *de Tod's*. De Emilio Pucci, se hace con el 67% de la compañía mientras que el 33% restante permanece entre las manos de la familia fundadora (Menkes, New York Times, 2000).

La casa italiana cuenta solamente con unos ingresos anuales de 7 millones de dólares, pero su potencial de crecimiento en el mercado de la moda y el interés de *Gucci* en su compra, despiertan en el magnate, Bernard Arnault, una imparable sed hacia la compañía.

Con dicha transacción el grupo francés pretende crear nuevos productos que atraigan a un grupo de clientes más internacional, además de mejorar su red de distribución e inaugurar nuevas tiendas de venta exclusiva de la marca.

Ambas empresas acuerdan dejar la dirección creativa en manos de la progenitora del fundador con la intención de que en la compañía permanezca la cultura familiar y el saber-hacer italiano por el cual es conocido.

En abril del 2001, la empresa Donna Karan International, acepta finalmente la propuesta de compra del magnate francés Arnault por 242 millones de dólares, lo que se traduce en 10,6 dólares por acción. Dicha propuesta se inicia un año atrás, cuando el mismo empresario francés, lanza una oferta inicial de 195 millones de dólares para hacerse con el 77% de las acciones de la casa de moda. Dicha proposición supone una prima del 74% respecto al valor unitario de las acciones. Aun así, ésta fue rechazada (Elmundo.es, 2001).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Varios meses después, LVMH decide acabar con los conflictos con *PPR*, la compañía dirigida por el otro magnate francés y mayor rival de Arnault, Pinault. Esto se debe a la decisión del director de LVMH, de vender la participación del 20% a Pinault. De esta manera finalizan también sus disputas legales y dejan a un margen su rivalidad por la compañía italiana (EFE, 2001).

Ya afinales de año, Prada decide vender su participación del 25,5% en Fendi al grupo francés por la suma de 265 millones de dólares. Esta compra significa que, a partir de este momento, la compañía francesa adquiere el control de *Fendi*, siendo su participación en las acciones del 51%. El 49% restante, permanece en manos de la familia Fendi (Nytimes.com, 2001).

El director general de *Prada*, Patrizio Bertelli, afirma ante la prensa que dicha transacción se realiza con motivo de avivar el espíritu de colaboración entre ambas compañías, pues estas, años atrás, habían realizado una unión temporal con el fin de aminorar los riesgo a los que sendas empresas se exponen y habían financiado conjuntamente la compra del 51% de las acciones de *Fendi*, repartidas entre ambas empresas por igual. Un año después, en 2002, incrementa su porcentaje en Fendi del 51% hasta el 67%. Por otro lado, se convierte en el único propietario de *Thomas Pink* al hacerse con el 30% de la acciones que le eran necesarias para poseer el cien por cien de la marca (Sec, 2002).

Si bien las condiciones económicas en 2002 afectan de manera significativa al mercado de la moda y de artículos de cuero de forma generalizada, *Louis Vuitton* logra incrementar sus ganancias y su margen de operaciones. Además, la división se independiza totalmente del grupo en la venta al pormenor de la marca *Louis Vuitton* y de forma parcial en algunas otras marcas. Al final de 2002, la marca original alcanza las 299 tiendas de venta exclusiva de sus productos, habiendo incrementado durante el año su presencia en muchas regiones. Esto es, inaugura 7 nuevas tiendas, incluyendo una tienda en Kobe, Japón y otra en Omotesando, Tokio. Ésta última se proclama la tienda más grande de Louis Vuitton en Japón. Asimismo, abre la primera tienda de Israel en su capital, la primera tienda de Rusia en Moscú y la primera de Holanda en Ámsterdam

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

(Sec, 2002). En su afán de expansión, continua su crecimiento en China y realiza una recolocación de sus tiendas en el país.

A pesar de la caída del turismo, ya mencionada, y las malas perspectivas para las otras marcas de lujo, más sensibles a la coyuntura económica de los países, LVMH consigue responder a las expectativas establecidas a comienzos de 2002. *Donna Karan* y *Fendi* completan, durante ese año, la reestructuración planeada para sus respectivas incorporaciones al grupo.

La estrategia ideada para ambas marcas, se basa en su posicionamiento como firmas que puedan aportar una mayor resistencia frente a los acontecimientos económicos. No obstante, su último fin es dirigir las inversiones de la división hacia una mayor rentabilidad, permaneciendo expectante a la recuperación de las economías.

Por lo contrario, *Fendi* no está logrando sus objetivos. En 2001 sufre pérdidas de 20 millones de euros y en 2002 la situación se vuelve a repetir (ROZHON, 2003).

En 2003, LVMH vende su participación del 36% en *Michael Kors* por 13,9 millones de dólares para incrementar su inversión en *Rossimoda*, una compañía productora de zapatos de mujer. LVMH pasa de poseer el 45% de las acciones, a conseguir el total control de la compañía tras adquirir por 32,5 millones de dólares un 52% más de participación, que le hace poseedor del 97% de *Rossimoda* (Sec, 2002)..

Por otro lado adquiere durante el primer trimestre de ese año el 17,2% de las acciones de *Fendi* que le llevan a poseer el 84% de la compañía. Por ellas el grupo desembolsa la suma de 190 millones de euros.

Durante los seis primeros meses de 2003 las ganancias de dicha marca caen un 6,3% respecto a los seis primeros meses del año anterior (ROZHON, 2003).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En 2005, LVMH vende la casa de moda *Christian Lacroix* a la compañía americana *Falic Group*. Los conflictos entre la dirección de la marca y el grupo francés hacen desaparecer el interés de Arnault en la firma (EFE, 2005).

Según un artículo en el mundo.es, Arnault decide la venta de la filial para poder desarrollar una estrategia de concentración en las marcas con mayor expectativas de crecimiento. Entre ellas *Dior*, *Givenchy*, *Kenzo* y *Loewe* (EFE, 2005).

En especial se centran en *Loewe*, que tras varios años en números rojos, contratan a un nuevo presidente que lleva a la enseña a realizar una estrategia de reposicionamiento que pretende dirigir sus productos a un público más joven, además de reorganizar la estructura industrial localizada en España (Loewe cambia de imagen en Japón, 2012).

Un año después del ecuador de la década, el grupo sigue manteniendo su estrategia de concentración. Sin embargo, se encuentra con un percance que le hace recurrir a los tribunales.

eBay la compañía de subastas por internet, comercializa productos falsos de las marcas del grupo. Según los datos de “Le Monde”, durante el segundo trimestre de 2006, la compañía de internet lanza anuncios de subastas de más de 300.000 productos, tanto de Louis Vuitton como de Dior. Entre ellos, se considera que cerca del 90% son falsificaciones. En tanto que la compañía reclama una indemnización de entre 17 y 20 millones de euros por los daños sufridos (EFE, 2006).

Durante el 2008, comienza nuevamente la incertidumbre económica, a pesar de eso, ésta división consigue nombrarse protagonista de los buenos resultados obtenidos. El diseñador Marc Jacobs crea una línea de bolsos para el grupo que logra mucha expectación entre sus más fanáticos clientes. Según reza un artículo en el periódico Cinco Días; “La colección de bolsos de Marc Jacobs ha tenido una fuerte demanda. Incluso por encima de las expectativas del grupo” (CincoDias, 2008).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

LVMH comienza en 2009 a percibir el descenso global del consumo. Esta división experimenta, entre los meses de enero y marzo, un crecimiento del 11%, siendo el segmento que más ingresos reporta del grupo. A pesar de ser una de las divisiones, que más tarda en sufrir las consecuencias de la recesión económica.

Es durante este año, que el grupo tiene que cerrar su tienda más emblemática. Situada en los Campos Elíseos, la marca Louis Vuitton se ve obligada a privar al público parisino de sus lujosos productos. Esto se debe a la escasa demanda de sus últimas colecciones (BLOOMBERG, 2009).

No obstante, el mejor resultado de 2009 lo obtiene la división de moda y complementos. El resultado de explotación alcanzan 1.986 millones de euros (véase anexo 8), suponiendo un crecimiento del 2% en comparación con el ejercicio anterior. Mencionado mejoramiento, se debe a la estrategia de resistencia y de concentración, que el grupo francés sigue para proteger las cifras de sus marcas más destacadas y con mayor éxito en el mercado.

Durante el primer trimestre del siguiente ejercicio, la moda y los artículos de piel alcanza unas ventas de 1.729 millones de euros, un 8% superior al mismo periodo del ejercicio precedente. Dichas ventas, están representadas por el éxito que *Louis Vuitton* sigue teniendo en el mercado asiático. Como se puede apreciar en el anexo 9, el porcentaje de las ventas en el mercado asiático durante el año, es altísimo, entre los países del continente destaca Japón, donde la división de moda y productos de piel representan un 66% del total de las ventas (Modaes.es, 2010).

En octubre, LVMH anuncia que se hace propietario del 17,1% (Unidad Editorial Internet, 2010) del capital de Hermès. Dos meses después se vuelve a hacer con más acciones, llegando a alcanzar el 20,2%. La familia fundadora de Hermès se muestra muy reacia a que otro grupo controle su empresa. De esta manera, como contraataque, la compañía en cuestión contrata a BNP Paribas y Bank of America Merrill Lynch como asesores, para su estrategia defensiva. La familia fundadora controla el 70%. Por lo que Arnault con su 20,2% (LVMH prosigue la ofensiva y alcanza el 20% de Hermès,

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

2010), es el segundo con más poder en Hermès.(véanse los resultados de la división en los anexos 5, 6, 8 y 9).

En lo que respecta a la división de Perfumes y Productos Cosméticos. En el año 2000, el grupo LVMH, adquiere la empresa cosmética norteamericana Urban Decay. La compañía fue creada en 1990 en Los Ángeles con la intención de crear y distribuir productos de belleza (Nytimes.com, 2000).

Según un comunicado de LVMH hecho al New York Times: “*Urban Decay es una empresa muy exitosa, que complementa de manera muy adecuada la cartera de marcas de LVMH*” (LVMH, 2000).

Por otro lado, el grupo se hace con el control de la empresa de cosmética bostoniana *Fresh*. El motivo de la compra se debe, según un comunicado realizado por LVMH; “*Al espíritu de creatividad que posee el equipo gestor de Fresh, que combinado con la capacidad de investigación y desarrollo de LVMH y su red internacional, llevará a la nueva compañía a convertirse en la empresa cosmética de más rápido crecimiento de los próximos años*” (HAPPI - Household and Personal Products Industry, 2000).

En 2001, la división centró sus operaciones en la compra del 50% de *Aqua di Parma*. Sin embargo, LVMH decide que el acuerdo no tendrán impacto en las ganancias de 2002 de la compañía francesa. La otra mitad de la sociedad permanece, sin embargo, bajo la propiedad de Diego della Velle y Luca di Montezemolo. Ambos empresarios, son de los más influyentes en Italia y están muy relacionados con el mundo de la moda y del lujo (hola.com, 2001).

A finales de 2002, LVMH decide vender su participación en *Hard Candy* y *Urban Decay*, reduciendo así el número de marcas de la división.

Las ventas netas de perfumes y productos cosméticos del grupo incrementan durante este periodo 5%, respecto al año anterior. Dicho crecimiento se atribuye, especialmente, al mercado asiático, donde Japón, Corea del Sur y China son protagonistas. Por otro,

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

lado Europa es también representativo del mencionado progreso, pues el mercado ruso destaca entre los más consumidores de la zona.

Poco después, durante el segundo trimestre de 2003. LVMH traspasa a *Aramis Inc.*, una filial de la *Estee Lauder*, la marca de perfumes de *Michael Kors*. Igualmente, pacta la venta de las fragancias y los productos de belleza, incluyendo sus respectivas licencias, de las marcas *Marc Jacobs* y *Kenneth Cole* con *Coty Inc* (Sec, 2002).

Luego de reducido movimiento durante varios años en ésta división, 2008 se presenta con mayores dificultades para la compañía. El gobierno chino realiza una política de “boicot” a varios grupos franceses, ya que considera que éstos apoyan y financian las ideas y políticas del Dalai Lama. Es por este hecho que se prohíbe la venta de alguno de sus productos. Por ejemplo, los de *Christian Dior* (SPIEGEL ONLINE, 2008).

No obstante, es en 2009, se confirma el descenso del protagonismo de dicha división dentro del grupo. Esto se debe a que durante los tres primeros meses del año, sufre una caída del 8% de las ventas. LVMH, argumenta nuevamente que el descenso de las ventas de sus productos de cosmética y de sus perfumes, se debe al escaso almacén que sus distribuidores poseen en dicho momento. Sin embargo, remarca la fortaleza que sus productos presentan en el mercado chino y ruso (Modaes.es, 2009).

Dicha división experimenta un descenso en el negocio del 5%. Esta caída es la menos agresiva respecto a las demás divisiones. Los perfumes de *Christian Dior* son responsables de haber conseguido mantener las cifras más o menos estables, pues el éxito de esta marca y especialmente de su perfume *J'Adore*, permiten a LVMH registrar un resultado de 291 millones de euros.

Tras la caída en 2009, la división de perfumes y productos cosméticos consigue, durante el primer trimestre de 2010 una recuperación de las ventas del 11%, representada por 736 millones de euros (véanse los resultados de la división en los anexos 5, 6, 8 y 9).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

La división de venta selectiva al pormenor, sufre considerados cambios durante la década (véanse anexo 5, 6, y 8). *DFS* experimenta durante el primer semestre de 2000 una recuperación, tras su problemática surgida por la crisis económica asiática en 1999.

Por otro lado, el grupo se hace con *Miami Cruiseline Services Holding I.B.V* por 350 millones de dólares. Ésta es la mayor compañía de venta al pormenor de productos “libres de impuestos” en cruceros. Además, realiza subastas de arte para los pasajeros a bordo de los navíos (Berkshirepartners.com, 2000).

Durante ese año, la compañía emprende una estrategia de reestructuración en las compañías *Sephora* y *DFS*. Esto se debe a los problemas de rentabilidad que ambas empresas tienen. La decisión afecta gravemente a los beneficios del grupo, que se ven reducidos un 98%. Sin embargo, las perspectivas para los años próximos son de mejora, por lo que la preocupación del grupo no es tan alta.

Las ventas netas totales de la división, durante 2002 se ven reducidas en un 5% respecto a 2001, afectadas por la bajada del turismo. Sin embargo, *Sephora* continua creciendo en Europa y Estados Unidos (Sec, 2002)..

En 2003, todavía la economía sigue sin estabilizarse pero cada compañía de retail que compone la división continua mejorando su estrategia para poder enfrentarse a los retos y aprovechar de la forma más efectiva la recuperación de la economía.

Tras mantenerse, durante varios años, estable. El segmento de venta selectiva al pormenor del grupo se convierte en protagonista durante los tres primeros meses de 2009. Esto se debe, a que a pesar del escaso crecimiento que el grupo experimenta durante dicho periodo. Esta división, junto con la de moda, son las únicas en presentar crecimiento. Esto es un 7%, representado por 1.085 millones de euros. Las compañías más destacadas de la división son: *DFS* y *Sephora* (EFE, 2004).

Un año más tarde, *Sephora* formaliza un acuerdo con, el grupo español, *El Corte Inglés* para crear una alianza estratégica en la explotación conjunta de las tiendas y espacios en

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

lo que *Sephora* comercializa sus productos en España. La nueva empresa creada entre ambos grupos recibe el nombre de *Perfumes y Cosméticos Gran Vía*. Ésta, está constituida en un 55% por el capital de la compañía española y en un 45% por la francesa (DÍAS, 2010).

Durante el 2009, la marca *gala* percibe un resultado de explotación de 731.000 euros provenientes del mercado español, de los cuales, 37.000 constituyen el beneficio neto. Para la inauguración de este nuevo negocio, pares conglomerados construyen un nuevo establecimiento de *Sephora* en Madrid, el cual, en cuanto abre sus puertas ya tiene una nueva marca, producto de ambas compañías. (véanse los resultados de la división en los anexos 5, 6, 8 y 9)

En Mayo de 2000 incorpora a su división de Joyería y Relojería la empresa italiana de estilográficas *Omas*. LVMH pretende con esta adquisición unificar el grupo de empresas que componen esta división y así, hacer de *Omas* una marca con posibilidades de crecimiento y con mayores opciones éxito frente a sus competidores (véase cuentas anuales LVMH, 2000).

Un año más tarde, el grupo francés, realiza una joint venture con la empresa sudafricana explotadora de diamantes *Beers Consolidated Mines Lrd*. Su propósito es unir ambos negocios para crear una nueva compañía que haga llegar dicha piedra preciosa a las ciudades más sedientas de lujo y exclusividad del mundo y poder así crear una nueva necesidad entre las mujeres más pudientes (CAUVIN, 2001). Es por ello que reorientan el slogan de *Beers Consolidated Mines Lrd*; *Un diamante es para siempre*. Cambiándolo por; *Un diamante es para cada mujer*. El acuerdo se compone de forma equitativa por ambas partes. Por lo que, tanto uno como el otro, invierten 200 millones de dólares (Menkes S. , 2001).

Sin embargo las funciones son dispares. Por un lado, LVMH se encarga del marketing y la distribución de las piedras y por otro, *Beers Consolidated Mines Lrd*. enfoca sus funciones en la producción y consecución de la materia prima.

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

Para el presidente de la compañía francesa, esta unión significa poder introducir su compañía en uno de los mercados de lujo de más difícil acceso. Dicho mercado, obtiene, según el New York Times, anualmente ingresos por valor de 60.000 millones de dólares de los cuales, las ventas representan 50.000. Esto es, que las ventas de diamantes representan una cifra similar a las ventas del resto de mercados de lujo de forma conjunta⁵⁴.

En lo que se refiere al mercado global de explotación de piedra natural, dicha compañía se atribuye dos tercios de los 8.000 millones de dólares de los que se compone.

No obstante, durante los últimos tiempos ha perdido el control del 60% que *Beers Consolidated Mines Lrd.* poseía en dicho mercado. Esto se debe al nacimiento de la industria en países como Australia, Canadá y Rusia, además de los rumores de conductas poco éticas por las que se le acusaba a la empresa sudafricana.

Para *Beers Consolidated Mines Lrd.* El entusiasmo por la unión proviene de la mala reputación que su compañía, años atrás, ha ido sembrando en lo que se refiere al comercio de diamantes con países africanos inmersos en guerras civiles, donde el capital recaudado por los gobernantes se destina exclusivamente a la compra de armas y a la financiación del ejército, por lo que para esta compañía, un nuevo aire no trae otra cosa que buenas críticas, además de poder expandir su negocio más allá de las fronteras del continente africano (CAUVIN, 2001).

En 2002, las ventas de la división se asemejan a las obtenidas el año anterior. Este inapreciable crecimiento se debe a las dificultades de progreso que se presentan para la industria relojera. Sin embargo, LVMH continúa con sus objetivos de producción y distribución establecidos a comienzos del periodo. Por lo tanto, la compañía decide realizar inversiones sustanciales en marketing para publicitar sus productos de dicha división (Sec, 2002).

⁵⁴ Fuente: datos a partir del diario:
<http://www.nytimes.com/2001/01/17/business/worldbusiness/17iht-diamond.2.t.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Durante el 2004, tras un largo periodo de pleitos, *De Beers* se declara culpable de haber realizado un cártel⁵⁵ con empresas del mismo sector, con la intención de pactar precios para eliminar la competencia de la industria. Tras esta confesión, la empresa sudafricana pone a fin a casi cincuenta años sin poder introducirse en el mercado norteamericano, el cual es considerado el más lucrativo del mundo (LABATON, 2004).

Además las ventas durante el primer semestre del año se incrementaron gracias a esta división. Las actividades de relojes y joyería incrementan un 30% respecto al mismo periodo del 2003. Estados Unidos y Asia son las zonas donde particularmente se perciben dichos buenos resultados. Las marcas más vendidas son *TAG Heuer* y *Zenit* (EFE, 2004).

El 2007, tiene mucha repercusión en esta división. Las ganancias reportan 833 millones de euros (véase anexo 6). De éstos, 141 millones son beneficio, representados por un crecimiento de 76% respecto al año que le precede (Israelidiamond.co.il, 2008).

Un año después, LVMH compra *Hublot*. Una compañía de relojes de muy alta gama, que emplea las más avanzadas tecnologías. Esta marca supone la compañía perfecta para el desarrollo de las marcas *Tag* y *Zenith* que el grupo ya maneja⁵⁶.

A pesar de los buenos resultados que, hasta entonces, reporta la división, 2009 se convierte en un mal año para la venta de relojes y joyas. Es durante el primer trimestre de este año, cuando los ingresos disminuyen un 27%, 154 millones de euros, respecto al mismo periodo de 2008. LVMH, analiza la situación afirmando que el descenso se debe al escaso consumo del mercado norteamericano (Modaes.es, 2009).

A finales del año, es la división de relojes y joyería la que obtiene peores resultados del grupo. Experimenta una caída de las ventas del 19%⁵⁷.

⁵⁵ Cártel: Convenio entre varias empresas similares para evitar la mutua competencia y resguardar los intereses de cada una.

⁵⁶ Fuente: datos a partir del Blog: <http://blog.breitlingsource.com/2008/05/10/lvmh-picks-up-hublot/> (Blog.breitlingsource.com, 2008)

⁵⁷ Fuente a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20100205/el-gigante-del-lujo-lvmh-se-deja-el-13-de-su-benef.html> (Modaes.es, 2009).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

La recuperación en esta división es inmediata, pues durante el primer trimestre de 2010, ya experimenta una mejora de sus ventas del 33%, llegando a alcanzar los 204 millones de euros (La recuperación de Europa y EEUU empujan al alza a LVMH, 2010). Estos resultados, se deben especialmente a la exquisitez de los mercados asiáticos a la hora de elegir sus productos y la gran mejora, que durante este periodo, se aprecia en Estados Unidos y Europa (véase anexo 9).

LVMH opera en otros sectores relacionados con el lujo. Entre éstos destacan las subastas y revistas relacionadas con el sector de venta de arte.

Su inversiones en este nuevo mercado comienzan en 1999 tras adquirir la empresa de subastas *Phillips*. Luego de este hecho, decide proseguir su expansión en dicho mercado y adquiere, en el 2000, *Tajan*, la primera compañía gala en el sector. Ésta, realiza unas 150 subastas de obras de arte anualmente. En 1999, antes de su adquisición, las ventas de la compañía alcanzan los 71,4 millones de dólares. Durante el mismo año, *Phillips* reporta 224 millones de dólares. Logrando así, la venta de 800 piezas de arte.

Para LVMH contar con *Tajan*, significa poder unificar sus casas de subastas e introducirse en el mercado francés, ya que por motivos legales no lo podía hacer mediante una empresa extranjera como *Phillips*. Además, tanto sus antiguos clientes como los nuevos, tienen la posibilidad de acceder al mercado londinense o neoyorquino donde opera *Phillips* y a su vez, al mercado francés donde lo hace *Tajan* (Vogel, 2000).

Durante ese mismo año realiza la compra de las revistas *Art & Auction* y *Connaissance des Arts*. Por la segunda realiza una inversión de 3,8 millones de dólares. Estas lujosas revistas permiten a la compañía, poder promocionar sus obras de arte y tener un buen contacto con los clientes de sus casas de subastas (TAGLIABUE, 2000).

En diciembre de 2000, la casa de subastas *Phillips* anuncia su fusión con el los comerciante privados genoveses de *Pury & Luembourg*. La nueva compañía nombrada *Phillips, Pury & Luxembourg*, pretende posicionarse en el mercado como una boutique

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

especializada en arte, antigüedades y joyería, centrando su negocio en los artículos más demandados de las subastas (VOGEL, 2000).

Al inicio del 2001, Bernard Arnault y el inversor Thomas H. Lee crean una joint venture para cooperar en inversiones financieras, tanto en telecomunicaciones como en compañías de productos de consumo. La empresa creada recibe el nombre de *TH Lee Groupe Arnault Partners*. De manera conjunta, ambos empresarios, pretenden aprovechar las oportunidades que un país capitalista con numerosas inversiones privadas, como Estados Unidos, es capaz de ofrecerles (Lau, 2001).

A finales de 2002, se produce el acontecimiento más relevante de la compañía desde hace años. LVMH decide reducir su participación en *Phillips* del 75% hasta un 27,5%, transfiriendo el control de la casa de subastas a Daniella Luxembourg y a Simon de Pury. Ambos recuperan el control de la compañía que en el año 2000 habían transferido al magnate Arnault (Sec, 2002).

En febrero de 2003, el magnate francés decide abandonar completamente el negocio de las subastas vendiendo el 27,5% restante de las participaciones que tiene en su poder.

Tras la compra de varias revistas. En 2007, LVMH se hace con el grupo *Les Echos*, al cual pertenece el diario financiero más popular de la prensa francesa. Esta adquisición se realiza por el precio de 240 millones de euros. Además, durante ese año realiza un acuerdo con el grupo *Next RadioTV* para firmar hacerse también con *La Tribune*. El periódico rival de *Les Echos* (Elconfidencial.com, 2007).

La compra de *La Tribune*, supone el cumplimiento de las condiciones impuestas por el ministerio de economía francés, puesto que éste obliga a Arnault a adquirir ambos diarios con el fin de evitar problemas de competencia.

En 2010, el conglomerado del lujo LVMH emprende sus negocios hacia un nuevo sector, el hotelero. Realiza una alianza con *Orascom Development Holding* con la intención de construir dos complejos hoteleros de lujo en Oriente Medio. Ambos

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

edificios se construyen en Omán, con la pretensión de inaugurar en el Nilo otro complejo a posteriori. El grupo galo, se hace cargo de la gestión, mientras que *Orascom* financia el 70% de los costes. El 30% restante es aportado por el Sultano de Oman (Sector hotelero, 2010).

LVMH, pretende al tomar este nuevo camino, no solo diversificar sus negocios, si no también emplear los hoteles como punto de venta de sus productos. (véanse los resultados de la división en los anexos 5, 6, 8 y 9).

3.2.2 La actualidad

Tras una década en la que *Moët Hennessy Louis Vuitton* centra su estrategia en la concentración de sus objetivos y actividades en sus marcas más reputadas. 2011 comienza con una nueva meta. El grupo decide realizar un plan de independencia de sus proveedores, para ser, él mismo, el encargado de producir los artículos que componen sus carteras de sus diversas marcas.

Por otro lado, 2011 es un año en el que siguen estando muy presentes los países emergentes como mercados objetivo. Entre ellos Japón, es una de las regiones más importantes para la empresa, que tras sufrir en marzo de ese año un terremoto que afecta a millones de personas, perjudica de forma significativa al mercado del lujo. Sin embargo, pocos meses después de la catástrofe natural, se comienzan a ver pequeñas mejoras en los resultados de las compañías que operan en el país nipón. Durante los tres primeros trimestres del año, LVMH experimenta un crecimiento del 15% en dicho país, respecto al mismo periodo del ejercicio anterior (catastrofe Japón, 2011).

Asimismo, los resultados del grupo durante 2011, superan los del año anterior. El beneficio neto alcanza los 3.465 millones de euros (véase anexo 10), mientras que en 2010 llegan a una cifra similar a 3.032. Por otro lado, los ingresos rodean los 23.659 millones de euros. Sin embargo, durante el ejercicio que le precede solo logran los 20.320 (véase anexo 11).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

Durante el año siguiente, el grupo continua su estrategia de desvinculación de los proveedores, sobre todo en la industria relojera. Es entonces cuando consigue un crecimiento del beneficio neto del 12% (beneficio 2012, 2013) respecto al ejercicio anterior, suponiendo 3.909 millones de euros (véase anexo 9). Las ganancias, experimentan, sin embargo, un crecimiento superior, un 19%, llegando a alcanzar los 28.103 millones de euros (véase anexo 10). Esta mejora de los resultados se ve reflejada en el progreso de las ventas en Europa, Asia y Estados Unidos. Asimismo, la integración de la firma italiana *Bulgari* contribuye de forma positiva en las cifras.

En 2013, los resultados siguen mejorando. El beneficio neto supera los 3.947 millones de euros suponiendo, solamente, un 0,4% más que en el ejercicio anterior (véase anexo 10). De la misma manera, los ingresos del grupo se ven fortalecidos por un incremento del 3,7%, siendo estos 29.149 millones de euros (véase anexo 11). Esta pequeña, pero aun así mejora, se debe a la creciente demanda en Estados Unidos y Asia que acompañada por una Europa debilitada por la crisis, no deja de influir positivamente en las cuentas del holding (ganancias 2013, 2014).

Sin embargo, durante este periodo, vuelve a surgir la problemática del tipo de cambio. El yen se ve debilitado, y para combatirlo, el grupo ve la obligación de elevar los precios de su cartera de productos en el país nipón primeramente hasta el 8% y poco después hasta el 12 (Modaes.es, 2013).

En lo que se refiere a 2014, comienza con grandes expectativas para la compañía. Tras ser nombrada, otra vez, como el holding más valioso de la industria del lujo, seguido con lejanía por *Richemont* o *Kering* (gigantes del lujo, 2014), dos de sus más importantes competencia, se ve fortalecido para afrontar este nuevo año con éxito (véase anexo 14). Entre enero y marzo LVMH consigue unos ingresos de 7.200 millones de euros, creciendo un 4%⁵⁸ respecto al primer trimestre del ejercicio anterior.

⁵⁸ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20140409/lvmh-crece-un-4-en-el-primer-trimestre-de-2014-gracias-de-nuevo-a-estados-unidos-y-asia.html> (modaes.es, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

El positivo resultado se debe, en su mayor parte, al éxito de sus productos en Asia y Estados Unidos que, al contrario que Europa, sigue incrementándose.

Durante los tres últimos años, la división de bebidas no experimenta, a penas, cambios en su estructura. No se producen transacciones relevantes, ni tampoco cambios estratégicos de importancia trascendental. Sin embargo, las ventas en dicho sector crecen a medida que pasan los años, y la consecución de buenos resultados económicos se ve favorecida.

En lo que transcurre 2011, las ventas de champán alcanzan los 55,5 millones de botellas. Ese mismo año, el producto estrella de la división es el coñac, que consigue lograr la comercialización de 63,5 millones de unidades. Sin embargo, la demanda de vino y otro tipo de licores no es tan buena. Solamente alcanza los 41,8 y 14,1 millones de productos, respectivamente (véase anexo 12). Durante ese periodo, los ingresos de la división llegan a los 3.524 millones de euros, superando al ejercicio anterior, cuando solo eran 3.261 millones de euros (véase anexo 13).

Un año después las ventas de champán aumentan un 2,34% hasta llegar a los 56,8 millones. A su vez, lo hace el coñac, que comercializa 3,6 millones de unidades más que en 2011. Los vinos también experimentan un aumento al alcanzar los 43,3 millones de unidades vendidas. El progreso de los otros licores, sin embargo, no es tan favorable, pues solo es superior al del año precedente en 1,6 millones de botellas (véase anexo 12). Esto significa un incremento del 17,4% en los ingresos de la división durante ese ejercicio (véase anexo 13).

Sin embargo, los resultados no son tan positivos para 2013. Los ingresos incrementan apenas un 1,2% (véase anexo 13) mientras que las ventas de champán no llegan a ser un millón de unidades superiores al año que le precede. No obstante, el coñac sigue siendo el líder de la división con unas ventas de 69,1 millones de botellas. Los demás tipos de productos, también se ven demandados de forma superior al 2012, pero el crecimiento continua siendo reducido (véase anexo 12).

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

En el primer trimestre de 2014 retoma la estrategia de diversificación mediante la compra de *Clos des Lambrays*, unos viñedos franceses situados en la región de Borgoña. Esto se debe al descenso de las ventas que el grupo alcanza durante este periodo. Un 4%⁵⁹ menos que en el 2013.

En lo que se refiere a su división de moda y peletería, LVMH se hace en 2011 con su principal proveedor de pieles de cocodrilo. Éste suele trabajar con las firmas *Fendi*, *Céline* y *Louis Vuitton*. El objetivo del grupo a partir de este periodo, es hacerse con el control de la producción de los artículos que componen sus marcas e independizarse, lo más posible, de sus proveedores (Modaes.es, 2014).

Por otro lado, el grupo pacta una unión temporal con la familia Koh, con la pretensión de tomar el control de *Heng Long International*. Una compañía dedicada a la curtición. La oferta por dicha empresa es de 92,4 millones de euros y está controlada en un 51% por el grupo francés y en un 49% por la familia Koh (Modaes.es, 2014).

Además, en un afán de recuperar la esencia de *Louis Vuitton*, Arnault decide la compra de una antigua firma dedicada a la producción de baúles. Esta es conocida como *Moynat*. Luego de la compra, LVMH pretende reimpulsar dicha marca en el mercado, a partir de una gran inversión de capital y la construcción de numerosos establecimientos de comercialización de sus productos (Moynat, 2014).

Un año más tarde, en 2012, el grupo decide la compra del fabricante galo de lencería *Lejaby*. Dicha compañía lleva varios años, sufriendo las consecuencias de la crisis, por lo que LVMH decide rescatarla y reintroducirla en el mercado francés. De esta manera, incorpora al holding, otro fabricante, aminorando nuevamente su dependencia de los proveedores (Elmundo.es, 2012).

Ese mismo año, amplía el número de compañías dentro de la división de moda, mediante la adquisición de la casa *Arny's*, especializada en ropa masculina. Con esta

⁵⁹ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20140409/lvmh-crece-un-4-en-el-primer-trimestre-de-2014-gracias-de-nuevo-a-estados-unidos-y-asia.html> (modaes.es, 2014)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

transacción pretende ampliar y mejorar la producción de su propia marca para hombres, conocida como *Berluti*. Ésta fue adquirida años atrás, siendo la primera marca masculina del grupo (Modaes.es, 2012).

De las compañías ya existentes en la firma, *Loewe* vuelve a tener protagonismo durante 2012 (Modaes.es, 2012). El grupo retoma estrategia de reposicionamiento de la marca y esta vez lo hace en Japón, donde se producen gran parte de sus ventas. Toman la decisión de abrir una nueva tienda en el país, cuyo fin es llegar a un público más amplio, mediante la introducción de ropa masculina y de creación de una nueva línea de accesorios. Esto se debe, en gran parte, a la campaña de publicidad de ese año que resulta fallida, poniendo en peligro tanto la imagen de la marca, como el renombre del grupo al que pertenece (véase campaña publicitaria de Loewe de 2012; Loewe ORO collection)⁶⁰. Los críticos, perciben un comportamiento superficial y poco correcto por parte de los participantes del video promocional (Modaes.es, 2012).

El 2013, vuelve a ser un año de importantes cambios para LVMH, pues continua incrementando el número de empresas que forman el holding. El grupo, se hace durante ese periodo con el 80% del negocio familiar, especializado en prendas de cachemira, *Loro Piana*, mientras que el 20% restante permanece dentro de la familia fundadora. Para ello desembolsa la suma de 2.000 millones de euros (Elmundo.es, 2013).

Por otro lado, se produce, durante el mismo periodo, un cambio en la estrategia diseñada para la enseña *Louis Vuitton*. Esto se produce, en consecuencia del descenso de exclusividad que el grupo percibe en la marca. Según palabras del presidente del holding, Bernard Arnault; “ *La estrategia del grupo es la de limitar la apertura de puntos de venta y concentrarnos en los productos de piel con gran valor añadido*” (Arnault, 2013). Asimismo, la enseña lanza una colección de bolsos de gama alta con el objetivo de centrar su atención en sus clientes más pudientes y así disminuir la posibilidad de una compra masiva de sus productos (Modaes.es, 2013)⁶¹.

⁶⁰ Link del video promocional: <https://www.youtube.com/watch?v=UUWFWJ9fRoo>

⁶¹ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20131017/louis-vuitton-potencia-sus-bolsos-de-gama-alta-frente-al-monogram.html> (Modaes.es, 2013)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

Durante el primer año, de la segunda década del siglo XXI, se plantean algunos cambios en la división de perfumes y cosméticos. El grupo decide volver a tener entre sus manos la producción de sus perfumes, puesto que años atrás se había desvinculado de ella, dejándola a cargo de sus proveedores. Entre estos perfumes, se encuentran: Cuatro variedades de la marca *Dior* y los de la marca *Kenzo*. Para ello, reorganizan la fábrica que el grupo posee al norte de Francia, dejando a un lado la mezcla de concentrados y alcoholes para trabajar, ahora, las materias base que cada marca emplea para la producción de sus fragancias (Modaes.es, 2011).

En 2013, tras la recuperación de la elaboración de sus fragancias, el grupo decide invertir 40 millones de euros en I+D⁶² en su división de perfumes y cosméticos. El objetivo de este proyecto es desarrollar nuevos procesos productivos y crear nuevas patentes en lo que se refiere a los productos de belleza (Modaes.es, 2013)⁶³.

En lo que se refiere a la división de venta selectiva al pormenor, durante 2011, el grupo decide ampliar su línea de productos comercializados por *Sephora*, mediante la adquisición de dos compañías que fabrican cosméticos, con productos naturales. Por un lado se hace con un 70% de la firma británica *Nude Skincare* y por otro lado, con la cadena *Ole Henriksen*. Asimismo, LVMH comienza, ese mismo año, la expansión de *Sephora* por los países latinoamericanos, inaugurando su primer establecimiento en México. Para ello, realiza una unión temporal de empresas con el grupo *Axo*, que está especializado en la introducción de firmas internacionales en el país (Modaes.es, 2011)⁶⁴.

Además de *Sephora*, la división de venta selectiva al pormenor lleva a cabo una serie de cambios en su otra marca estrella del segmento. En 2013, el director del holding francés, pone en marcha un tipo de negocio combinado, en el que, por un lado pretende construir un hotel y por el otro, comenzar a comercializar los productos de *DFS*. Para

⁶² I+D: se refiere a Investigación y Desarrollo

⁶³ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/cosmetica/20131119/lvmh-completa-su-apuesta-por-la-cosmetica-con-una-inversion-de-40-millones-en-un-centro-de-id.html> (Modaes.es, 2013)

⁶⁴ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20110511/lvmh-se-lanza-a-la-cosmetica-natural-con-la-adquis.html> (Modaes.es, 2011)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

ello quiere emplear el edificio de *La Samaritaine*, que años atrás había adquirido, pero en el que tuvo que iniciar un periodo de reformas, debido a su antigüedad. Con este nuevo negocio, LVMH procura introducir en Europa la firma *DFS* y comenzar una estrategia de expansión de la marca por todo el continente (Modaes.es, 2013)⁶⁵.

Lo más sonado de los últimos 3 años en relación con las transacciones de LVMH, es la compra de *Bulgari* en 2011. En marzo de ese año, el grupo francés decide hacerse con el 50,4% de la marca italiana de joyas y relojes de lujo por la suma de 3.700 millones de euros. El acuerdo consta de un intercambio de 16,5 millones de acciones de LVMH por 152,5 millones de títulos de la compañía italiana. El objetivo principal del presidente del grupo francés, es convertir *Bulgari*, en una marca deseada entre los mercados emergentes en los que opera ya LVMH (Elmundo.es, 2011).

Tras su incorporación al grupo, *Bulgari* alcanza durante el primer trimestre de ese año unas ventas de 253,8 millones de euros, representado por un incremento, respecto al ejercicio anterior, del 27,5%. Este crecimiento, se debe, especialmente, a su presencia en Asia, donde China es el protagonista principal. Este país representa el 48,2% del total de las ventas en el periodo entre enero y marzo (Modaes.es, 2011)⁶⁶.

En septiembre de ese mismo año, LVMH se hace con más acciones de la compañía italiana, hasta llegar a alcanzar el 98,1% de su capital. Por este nuevo porcentaje, el grupo desembolsa 12,5 euros por acción (Modaes.es, 2011)⁶⁷.

Luego de la adquisición de *Bulgari*, LVMH, incorpora el fabricante suizo de relojes *Le Fabrique du Temps*. Éste se convierte en el encargado de producir los relojes para la firma del grupo *Louis Vuitton*. El propósito principal es afianzar la producción y

⁶⁵ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20130412/lvmh-instalara-en-la-samaritaine-un-duty-free-de-marcas-de-lujo-a-pie-de-calle.html> (Modaes.es, 2013)

⁶⁶ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20110420/bulgari-dispara-sus-ventas-un-275-tras-integrarse-.html> (Modaes.es, 2011)

⁶⁷ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20110926/lvmh-alcanza-el-98-de-bulgari.html>(Modaes.es, 2011)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH) LVMH, un gran holding del lujo

eliminar la dependencia de los proveedores, tal y como lo hace en la división de perfumes (Modaes.es, 2011)⁶⁸.

Además, LVMH se hace con el control de la firma *ArteCad*, otra compañía dedicada a la fabricación de relojes. El cometido de dicha transacción, consta de la adquisición de un mayor control de la producción de relojes, para poder satisfacer la demanda de sus otras firmas presentes en dicha división (Modaes.es, 2011)⁶⁹.

En 2012, continúa con su estrategia de compra de proveedores e inserta en su división de relojes la firma *Léman Cadran*. Ésta se encarga de la fabricación de diales⁷⁰ y su sede se encuentra en Ginebra. Anteriormente, ya se encarga de la producción de diversas piezas para los relojes del grupo. Dicha transacción se realiza con la intención de garantizar la cadena de suministros para la elaboración de relojes de *Louis Vuitton*. Además, durante ese año, inaugura la primera tienda de joyas de la marca matriz del grupo (Modaes.es, 2012)⁷¹.

A pesar de que las actividades del grupo en el terreno de las subastas se ve bastante paralizada tras la venta de Phillips. LVMH incorpora a la división en la que se encuentran diferentes negocios, con poca relación entre sí, una compañía dedicada a la repostería. Conocida como *Cova*, la nueva adquisición ofrece al grupo galo una nueva alternativa por la que apostar (Modaes.es, 2013)⁷².

Durante los tres primeros meses de 2014, el grupo mantiene su pretensión de desvincularse de sus proveedores. En este caso, se hace con el control total de *Tamarax*, el licenciatario de los relojes de la enseña perteneciente al grupo, *Fendi*. El principal

⁶⁸ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20110708/lvmh-sigue-los-pasos-de-ppr-y-se-afianza-en-reloje.html> (Modaes.es, 2011)

⁶⁹ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20111111/lvmh-se-hace-con-el-control-de-la-suiza-artecad.html> (Modaes.es, 2011)

⁷⁰ Dial: Superficie graduada sobre la cual *se mueve un indicador (aguja, punto luminoso, etc.) que mide o señala una determinada magnitud, como peso, voltaje, longitud de onda, velocidad, etc.*

⁷¹ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/equipamiento/20120423/integrar-proveedores-externos-la-ultima-moda-en-el-sector-de-la-relojeria.html> (Modaes.es, 2012)

⁷² Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/look/20130701/el-grupo-lvmh-se-endulza.html> (Modaes.es, 2013)

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

motivo de dicha incorporación es relanzar el negocio de relojería para ésta marca y así, continuar a la cabeza del podio de las empresas de lujo (Modaes.es, 2014)⁷³

3.2.3 configuración actual del grupo

En la actualidad el grupo está compuesto por éstas compañías y marcas⁷⁴:

División de vinos y bebidas espirituosas

Moët & Chandon

Dom Pérignon

Veuve Clicquot

Krug

Mercier

Ruinart

Château d'Yquem

Château Cheval Blanc

Hennessy

The Glenmorangie Company

Ardbeg

Belvedere

Domaine Chandon California

Bodega Chandon Argentina

Domaine Chandon Australia

Domaine Chandon India

Domaine Chandon China

Cloudy Bay

Cape Mentelle

Newton Vineyard

Terrazas de los Andes

Cheval des Andes

Numanthia

Wenjun

⁷³ Fuente: a partir de los datos de: <http://www.modaes.es/empresa/20140407/lvmh-toma-el-control-del-negocio-de-relojes-de-fendi-para-relanzar-su-actividad.html> (Modaes.es, 2014)

⁷⁴ Tablas de elaboración propia a partir de los datos de lvmh.com: <http://www.lvmh.com/the-group/lvmh-companies-and-brands>

División de moda y productos de piel

Louis Vuitton

Céline

Loewe

Berluti

Givenchy

Marc Jacobs

Fendi

Emilio Pucci

Thomas Pink

Donna Karan

Edun

NOWNESS

Loro Piana

Kenzo

División de perfumes y cosméticos

Perfumes Christian Dior

Guerlain

Perfumes Givenchy

Perfumes Kenzo

BeneFit Cosmetics

Fresh

MAKE UP FOR EVER

Aqua di Parma

Perfumes Loewe

Fendi Perfumes

Nude

División de venta selectiva al pormenor

DFS

Starboard Cruise Services

Sephora

Le Bon Marché Rive Gauche

División de relojería y joyería

TAG Heuer

Zenith

Hublot

Chaumet

Bulgari

De Beers

FRED

Otras actividades

Groupe Les Echos

Royal Van Lent

Cheval Blanc

Jardin d'Aclimatation

La Samaritain

4. Conclusiones

¿ Qué ha hecho LVMH para alcanzar la cima entre las empresas de la industria del lujo?

En el momento de su creación, el grupo se componía por tres empresas principales; Louis Vuitton, Moët & Chandon y Hennessy. Tras grandes luchas por numerosas compañías y tras millonarias transacciones, LVMH hoy cuenta con más de 60 compañías dentro del grupo. En 2014 está valorada por 108.290 millones de dólares (infinantials.com, 2014), mientras que en 1987, su valor era de 4.000 millones (véase pag. 17) . Además, en el momento de su convergencia los ingresos del grupo alcanzaban los 1630 millones de dólares, siendo, el año pasado 38.718 millones de dólares (29.149 millones de euros).

Para alcanzar dichas cifras, ha tenido que combatir varias recesiones económicas a lo largo de los años, mediante su capacidad estratégica y su virtud de adelantarse a los acontecimientos. Por ejemplo, en plena crisis económica de Asia en 1997, realiza una estrategia de concentración en Louis Vuitton y consiguiendo incrementar su beneficio un 20%.

Sin olvidar que consigue, mediante la misma estrategia, esquivar la recesión económica que, 2008, azota a la economía mundial. En este caso, realiza un plan más profundo deshaciéndose de las compañías menos lucrativas y enfocando toda su atención en aquellas que más valor aportan al holding. Por ejemplo; *Fendi, Donna Karan o Givenchi*.

Sin embargo, en 2011 decide tomar un nuevo camino y comienza un periodo de independencia de sus proveedores. Su propósito es recuperar la producción de sus perfumes y comenzar a fabricar sus propios relojes sin tener que, para ellos, contar

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)

LVMH, un gran holding del lujo

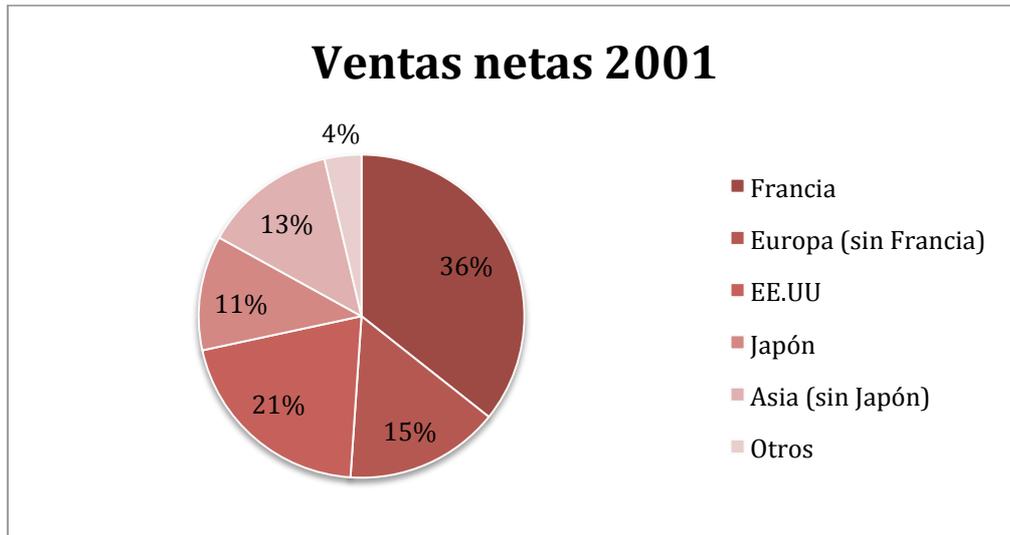
con compañías externas. Así realiza grandes adquisiciones que le aportan la tecnología y el know how necesario para ello.

Otro de sus grandes metas es la diversificación. Aun que desde hace unos años dicha estrategia se ve menos activa dentro del grupo. LVMH cuenta con seis tipos de divisiones diferentes. Estas son: vino y bebidas espirituosas, moda , perfumes y cosméticos, venta selectiva al pormenor, relojes y joyas y por último una división que se encarga de negocios dispares entre sí. Estas, conjuntamente, han conseguido incrementar su beneficio neto hasta 3.947, durante los 27 de vida del grupo.

Es por esto que tras conocer todos estos pasos, y analizar el increíble crecimiento que las diferentes empresas han experimentado durante toda su historia como grupo, se puede afirmar que LVMH está consiguiendo su propósito. Pues sus ingresos crecen de forma estable a la vez que lo hacen las compañías que forman el grupo. Sin embargo, ¿Será capaz LVMH de crear una estrategia que pueda afrontar el cambio en los salarios que se está dando con la crisis, así como el de mentalidad que se prevé que se produzca en los consumidores?

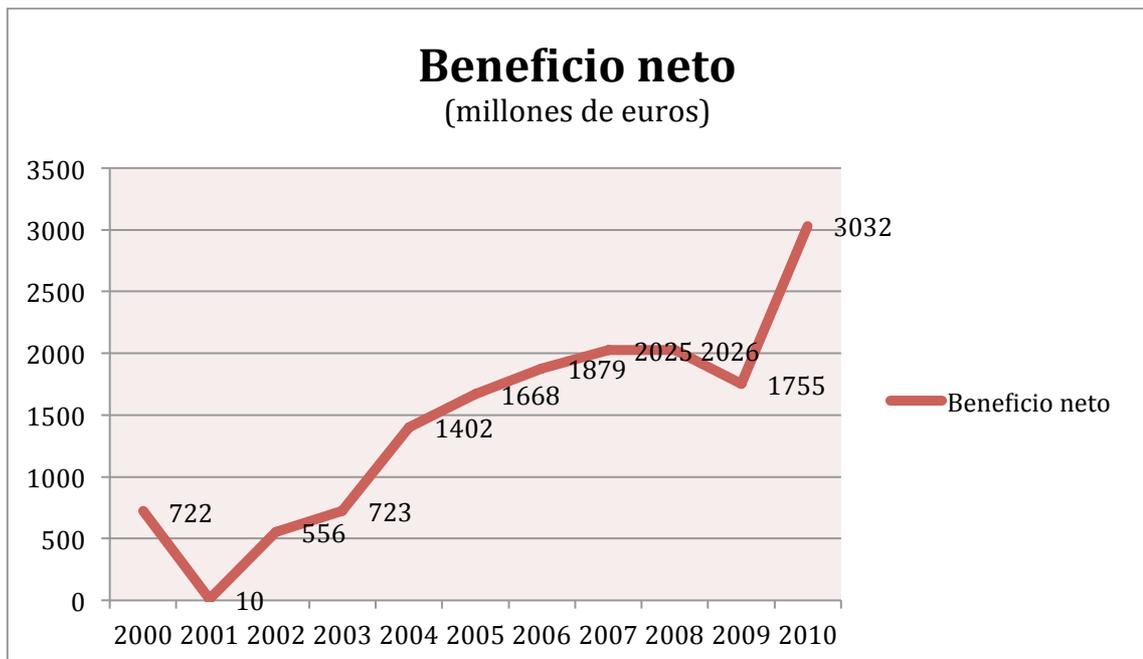
5. Anexos

Anexo 1: Ventas netas por región 2001



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH de 2001

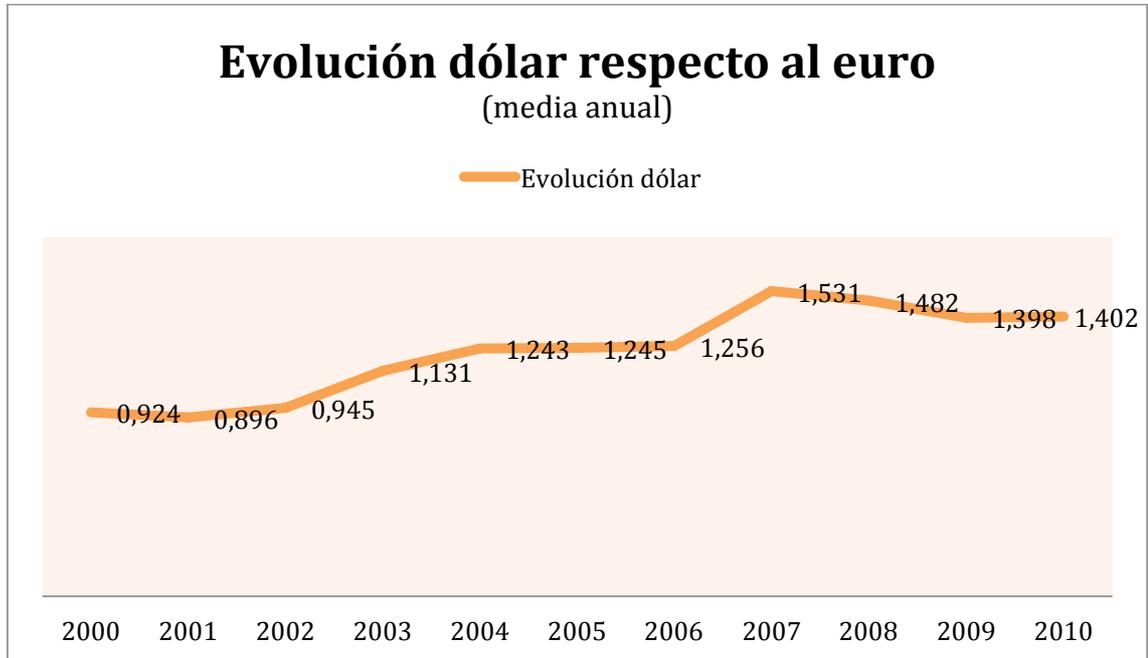
Anexo 2: Beneficio neto (2000-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOÏT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Anexo 3: Evolución del dólar respecto al euro (2000-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Banco Central Europeo

Anexo 4: Evolución del yen respecto al euro (2000-2010)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Banco Central Europeo

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Anexo 5: Ventas netas por divisiones (2000-2004)

Ventas netas (millones de euros)	2000	2001	2002	2003	2004
Div. vinos y bebidas espirituosas	2.336	2.232	2.266	2.116	2.280
Div. moda y productos de piel	3.202	3.612	4.194	4.149	4.362
Div. de perfumes y cosméticos	2.072	2.231	2.336	2.181	2.153
Div. de relojes y joyería	614	548	552	502	496
Div. de venta selectiva al pormenor	3.294	3.493	3.337	3.039	3.378
Otros	63	113	(5)	(25)	(46)
TOTAL	11.581	12.229	12.693	11.962	12.623

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 6: Ingresos por divisiones (2005-2010)

Ingresos (millones de euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Div. vinos y bebidas espirituosas	2.644	2.994	3.226	3.126	2740	3261
Div. moda y productos de piel	4.812	5.222	5.628	6.010	6.302	7.581
Div. de perfumes y cosméticos	2.285	2.519	2.731	2.868	2.741	3.076
Div. de relojes y joyería	585	737	833	879	764	985
Div. de venta selectiva al pormenor	6.348	3.891	4.164	4.376	4.533	5.378
Otros	(64)	(57)	(101)	(66)	(27)	39
TOTAL	13.910	15.306	16.481	17.193	17.053	20.320

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 7: Ingresos 2007



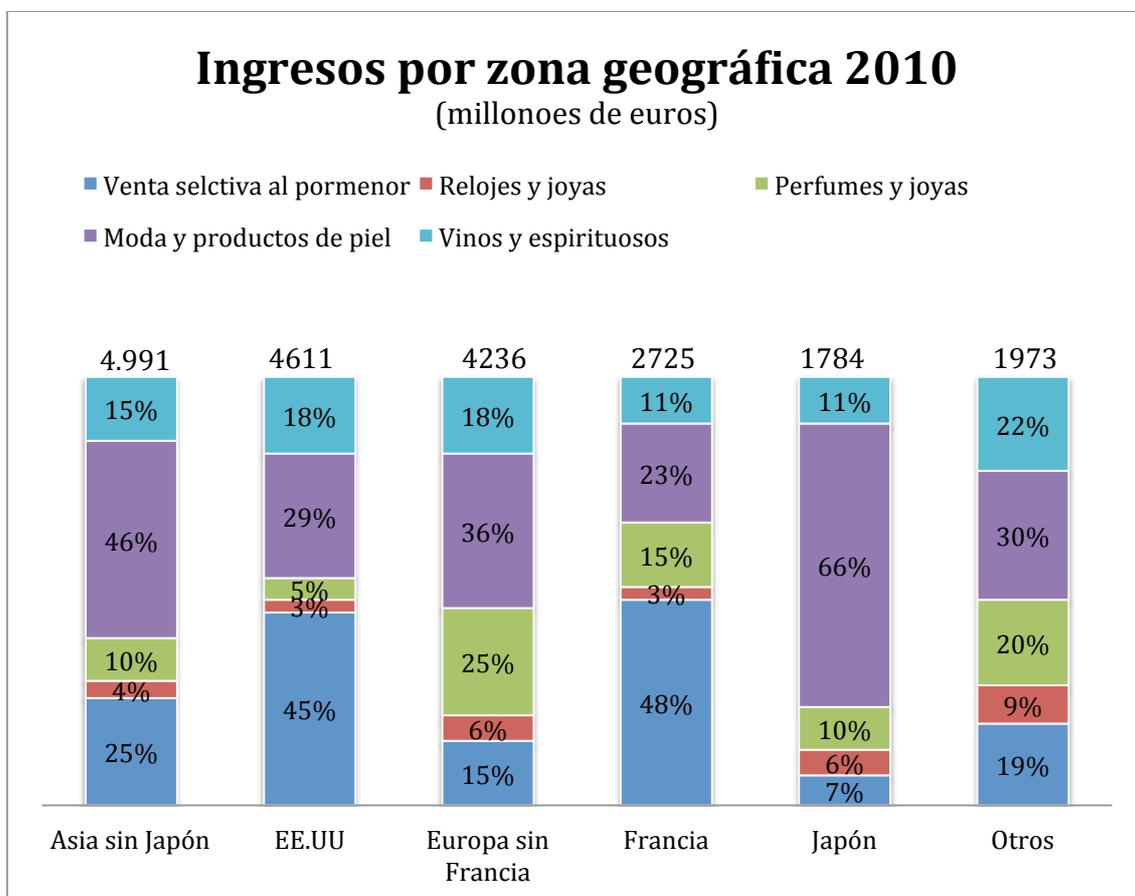
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH de 2007

Anexo 8: Resultado de explotación por divisiones (2005-2010)

Resultado de explotación (millones de euros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Div. vinos y bebidas espirituosas	869	962	1.058	1.060	760	930
Div. moda y productos de piel	1.467	1.633	1.829	1.927	1.986	2.555
Div. de perfumes y cosméticos	173	222	256	290	291	332
Div. de relojes y joyería	21	80	141	118	63	128
Div. de venta selectiva al pormenor	347	400	426	388	388	536
Otros	(134)	(125)	(155)	(155)	(136)	(160)
TOTAL	2.743	3.172	3.555	3.625	3.352	4.321

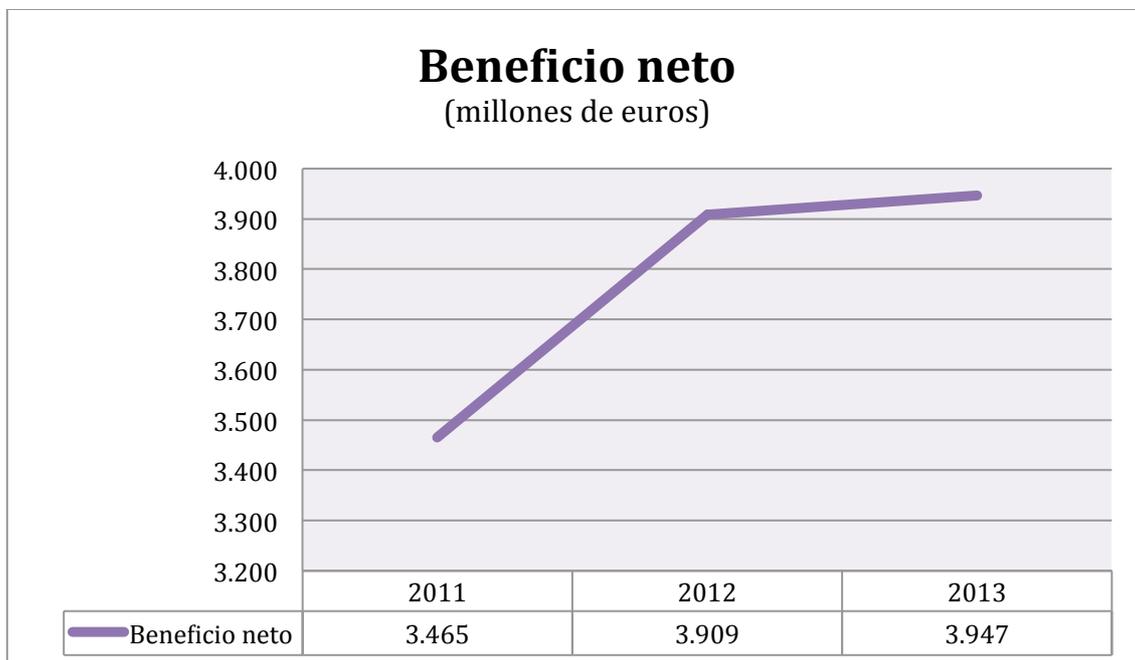
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 9: Ingresos por zona geográfica 2010



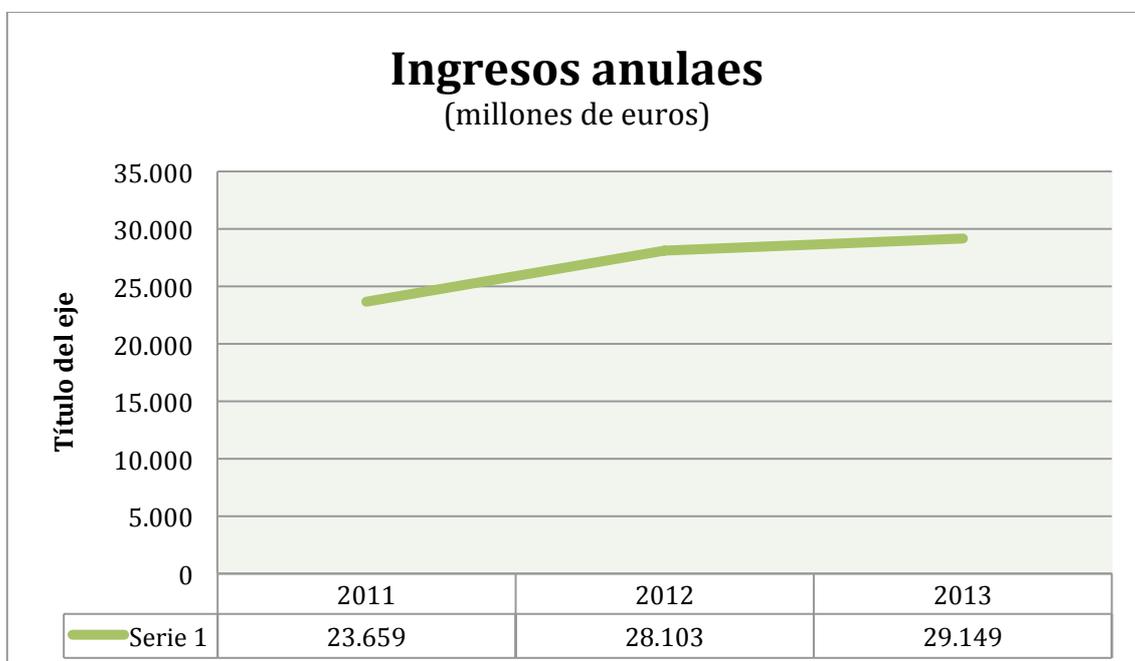
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 10: Beneficios 2011-21013



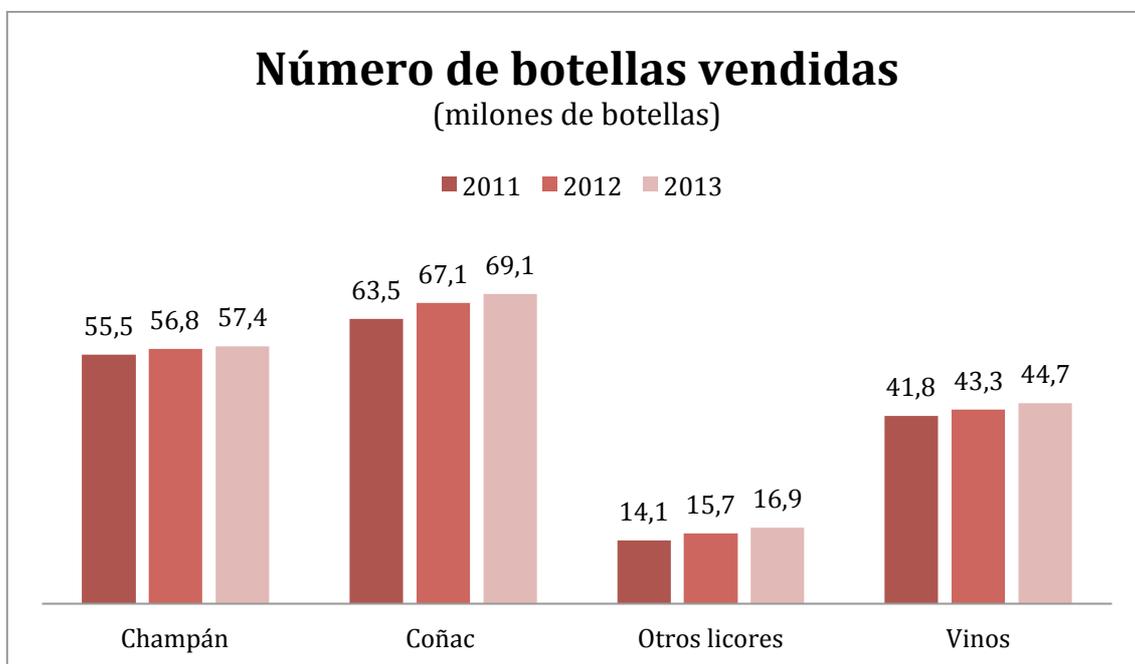
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 11: Ingresos (2011-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

Anexo 12: Ventas globales LVMH. División de vino y bebidas espirituosas (2011-2013)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Statistica.com⁷⁵

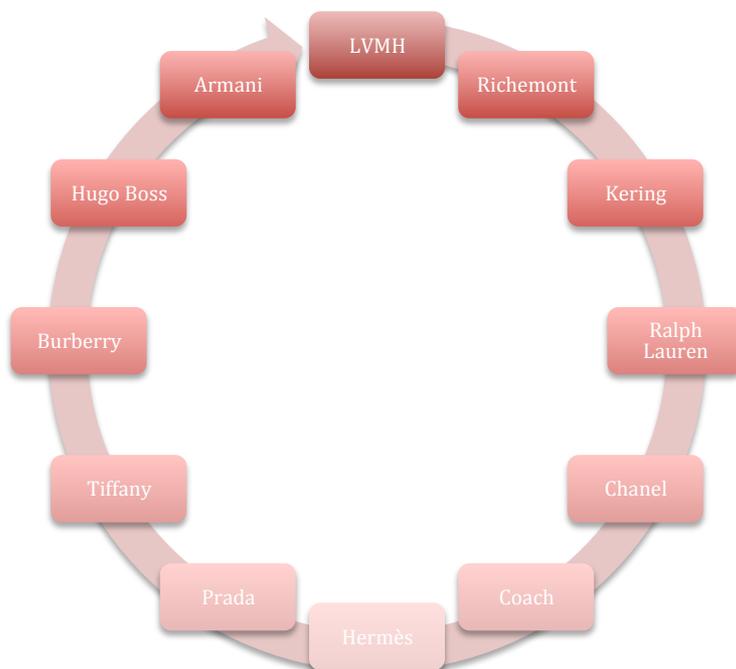
Anexo 13: Ingresos por división (2011-2014)

Ingresos (millones de euros)	2013	2012	2011
Div. vinos y espirituosos	4.187	4.137	3.524
Div. Moda y productos de piel	9.882	9.926	8.712
Div. Perfumes y Cosméticos	3.717	3.613	3.195
Div. relojes y joyas	2.784	2.836	1.949
Div. venta selectiva al pormenor	8.938	7.879	6.436
Otras divisiones	(359)	(288)	(157)
TOTAL	29.149	28.103	23.659

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de LVMH

⁷⁵ Link del gráfico: <http://www.statista.com/statistics/289309/sales-volume-of-lvmh-groups-wine-and-spirits-segment/>

Anexo 14: Ranking de las empresas más valiosas de la industria del lujo (2014)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de: modaes.es ⁷⁶

⁷⁶ Fuente: <http://www.modaes.es/back-stage/20140523/el-mapa-de-la-moda-2014-iii-los-gigantes-del-negocio-internacional-del-lujo.html>

6. Bibliografía

- “estrategia ofensiva”, (2010).** *LVMH mantiene su “estrategia ofensiva” tras crecer un 19% hasta septiembre.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20101014/lvmh-mantiene-su-estrategia-ofensiva-tras-crecer-u.html> [Accessed 27 May. 2014].
- AFP, (2009).** *LVMH registra beneficios récord en 2008 pese a la frenada en las ventas - elEconomista.es.* [online] Eleconomista.es. Available at: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/1016707/02/09/LVMH-registra-beneficios-record-en-2008-pese-a-la-frenada-en-las-ventas.html#.Kku8QNHJ60Ldf4y> [Accessed 18 May. 2014].
- Associated Press, (1990).** *France's LVMH Moves to Increase Guinness Stake.* [online] Apnewsarchive.com. Available at: <http://www.apnewsarchive.com/1990/France-s-LVMH-Moves-to-Increase-Guinness-Stake/id-c6638008ef9a237032d39263239a17f7>.
- beneficio 2012, (2013).** *LVMH ‘reta’ al entorno económico y aumenta su beneficio un 12% en 2012.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20130201/lvmh-reta-al-entorno-economico-y-aumenta-su-beneficio-un-12-en-2012.html> [Accessed 10 Jun. 2014].
- Berkshirepartners.com, (2000).** *Berkshire Partners and F.C. Capital Partners Annouce Sale of Miami Cruiseline Services to LMVH.* [online] Available at: <http://www.berkshirepartners.com/berkshire-partners-and-f-c-capital-partners-annouce-sale-of-miami-cruiseline-services-to-lmvh> [Accessed 2014].
- Bernard Arnault, (2009).** .

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Blog.breitlingsource.com, (2008). *The Breitling Watch Blog » LVMH Picks up Hublot.* [online] Available at:

<http://blog.breitlingsource.com/2008/05/10/lvmh-picks-up-hublot/> [Accessed 13 May. 2014].

BLOOMBERG, (2009). *LVMH cerrará los domingos la tienda de los Campos Elíseos.* [online] Cinco Días. Available at:

http://cincodias.com/cincodias/2009/03/12/empresas/1236868799_850215.html [Accessed 7 Jun. 2014].

BUSINESS WIRE, (2003). *LVMH Sells Canard-Duchene.* - Free Online Library.

[online] Thefreelibrary.com. Available at:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+Sells+Canard-Duchene.-a0108459256> [Accessed 9 Jun. 2014].

Businessweek.com, (1997). *Lvmh: Life Isn't All Champagne And Caviar.*

[online] Available at: <http://www.businessweek.com/stories/1997-11-09/lvmh-life-isnt-all-champagne-and-caviar>.

catastrofe Japón, (2011). *Las firmas de lujo se desploman en bolsa por la catástrofe de Japón.* [online] Modaes.es. Available at:

<http://www.modaes.es/entorno/20110317/las-firmas-de-lujo-se-desploman-en-bolsa-por-la-ca.html> [Accessed 13 Jun. 2014].

CAUVIN, H. (2001). *De Beers and LVMH Linking Up in Retail Venture.* [online]

Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2001/01/17/business/de-beers-and-lvmh-linking-up-in-retail-venture.html> [Accessed 10 Jun. 2014].

Chevalier, A. (1987). .

CincoDias, E. (2008). *LVMH sortea la crisis de la mano de sus diseñadores.*

[online] Cinco Días. Available at:

http://cincodias.com/cincodias/2008/05/20/empresas/1211290795_850215.html [Accessed 13 May. 2014].

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Cuentas anuales LVMH, (2000). p.14.

Cuentas anuales LVMH, (2000). p.15.

DÍAS, C. (2010). *El Corte Inglés amplía su alianza con Sephora y crea una cadena de perfumerías.* [online] Cinco Días. Available at:
http://cincodias.com/cincodias/2010/09/28/empresas/1285681196_850215.html [Accessed 13 Mar. 2014].

EFE, (2001). *PPR se hace con el control de Gucci tras firmar un acuerdo con Louis Vuitton.* [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2001/09/10/economia/1000110339.html> [Accessed 18 May. 2014].

EFE, (2004). *LVMH aumenta sus ventas un 10% gracias a la joyería y la relojería - elmundo.es economía.* [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2004/04/08/Noti20040408120511.html> [Accessed 8 Mar. 2014].

EFE, (2004). *LVMH gana un 30% más por la reducción de gastos - elmundo.es economía.* [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2004/03/03/Noti20040303101521.html> [Accessed 11 Apr. 2014].

EFE, (2005). *LVMH vende la casa de moda Christian Lacroix a Falic Group - elmundo.es economía.* [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2005/01/25/Noti20050125195606.html> [Accessed 8 Jun. 2014].

EFE, (2006). *Louis Vuitton demanda a eBay por la venta de falsificaciones | elmundo.es.* [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/09/20/economia/1158765480.html> [Accessed 1 Jun. 2014].

EFE, (2007). *Beneficios record de LVMH de 1.879 millones de euros en 2006, un 30% más.* [online] *invertia.com*. Available at:
<http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=1696128>
[Accessed 10 Mar. 2014].

Elconfidencial.com, (2007). *LVMH concluye la compra del diario Les Echos al Grupo Pearson - elConfidencial.com.* [online] Available at:
http://www.elconfidencial.com/archivo/2007/12/26/56_concluye_compra_diario_echos_grupo_pearson.html [Accessed 7 May. 2014].

Elmundo.es, (1997). *ECONOMIA | LVMH adquiere el 59% de Duty Free Shoppers.* [online] Available at:
<http://www.elmundo.es/1997/01/12/economia/12N0056.html>.

Elmundo.es, (2001). *Louis Vuitton compra Donna Karan por 45.914 millones.* [online] Available at:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2001/04/02/economia/986216546.html>
[Accessed 2014].

Elmundo.es, (2002). *LVMH gana un 98% menos en 2001 - elmundo.es economía.* [online] Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2002/03/11/Noti20020311095101.html>
[Accessed 2014].

Elmundo.es, (2004). *LVMH aumenta "en torno" al 7% su resultado operativo en 2003 - elmundo.es economía.* [online] Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2004/01/22/Noti20040122112153.html>
[Accessed 9 Apr. 2014].

Elmundo.es, (2011). *Louis Vuitton compra Bulgari por 3.700 millones para crear el mayor grupo de lujo | Economía | elmundo.es.* [online] Available at:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/07/economia/1299488906.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

[Accessed 4 Jun. 2014].

Elmundo.es, (2012). *Vuitton al rescate de la 'última' fábrica de lencería gala.*

[online] Available at:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/02/economia/1328184101.html>

[Accessed 11 Jun. 2014].

Elmundo.es, (2013). *Louis Vuitton adquiere el 'Hermès italiano' por 2.000 millones.* [online] Available at:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/07/08/economia/1373314166.html>

[Accessed 9 Jun. 2014].

EPINAY, B. (1998). *Le groupe LVMH achète la chaîne de parfumeries Marie-Jeanne Godard.* [online] lesechos.fr. Available at:

http://www.lesechos.fr/29/05/1998/LesEchos/17656-026-ECH_le-groupe-lvmh-achete-la-chaine-de-parfumeries-marie-jeanne-godard.htm [Accessed

12 Jun. 2014].

Europa Press, (2004). *Moët Hennessy completa la adquisición de*

Glenmorangie. [online] Labolsa.com. Available at:

<http://www.labolsa.com/noticias/20050111161540001/moët-hennessy-completa-la-adquisicion-de-glenmorangie> [Accessed 17 May. 2014].

FEIRING, A. (2001). *Business; Champagne Houses Waiting Nervously For the Corks to Pop.* [online] Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2001/11/18/business/business-champagne-houses-waiting-nervously-for-the-corks-to-pop.html> [Accessed 23 May. 2014].

Finch, J. (1999). *LVMH: 'Gucci is unbiddable'.* [online] the Guardian. Available at: <http://www.theguardian.com/business/1999/apr/09/2> [Accessed 12 Jun. 2014].

ganancias 2013, (2014). *LVMH gana 3.436 millones en 2013 gracias al impulso de Asia y Estados Unidos.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20140131/lvmh-gana-3436-millones-en-2013-gracias-al-impulso-de-asia-y-estados-unidos.html> [Accessed 12 Jun. 2014].

García, S. (2012). *Bernard Arnault, un ingeniero en el trono mundial del lujo.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/back-stage/20120911/bernard-arnault-un-ingeniero-en-el-trono-mundial-del-lujo.html> [Accessed 2014].

gigantes del lujo, (2014). *El Mapa de la Moda 2014 (III): Los gigantes del negocio internacional del lujo.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/back-stage/20140523/el-mapa-de-la-moda-2014-iii-los-gigantes-del-negocio-internacional-del-lujo.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

Greenhouse, S. (1987). *THE CHAMPAGNE OF MERGERS.* [online] Nytimes.com. Available at: <http://www.nytimes.com/1987/06/04/business/the-champagne-of-mergers.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

Greenhouse, s. (1989). *LVMH Chief Wins Ruling In Fight With Vuitton Head.* [online] Nytimes.com. Available at: <http://www.nytimes.com/1989/03/10/business/lvmh-chief-wins-ruling-in-fight-with-vuitton-head.html?action=click&module=Search®ion=searchResults%231&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsitesearch%2F%3Faction%3Dclick%26region%3DMasthead%26pgtype%3DHomepage%26module%3DSearchSubmit%26contentCollection%3DHomepage%26t%3Dqry777%23%2FLVMH%2Fsince1851%2Fallresults%2F2%2Fallauthors%2Foldest%2F>.

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Gurufocus.com, (2014). *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton (XPAR:MC)*

Enterprise Value. [online] Available at:

<http://www.gurufocus.com/term/ev/XPAR:MC/Enterprise%2BValue/LVMH%2BMoet%2BHennessy%2BLouis%2BVuitton%2BSA> [Accessed 11 Jun. 2014].

Gutierrez, L. (2001). *elmundovino.elmundo.es.* [online]

Elmundovino.elmundo.es. Available at:

http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=5&vs_fecha=200111&vs_noticia=1004994198.

HAPPI - Household and Personal Products Industry, (2000). *LVMH Buys*

Majority of Fresh. [online] Available at:

http://www.happi.com/contents/view_breaking-news/2000-09-26/lvmh-buys-majority-of-fresh/ [Accessed 2014].

hola.com, (2001). *LVMH adquiere la mitad de la firma Acqua di Parma.* [online]

Available at:

<http://www.hola.com/belleza/actualidad/2001091447622/belleza/actualidad/noticiaacquadiparma/> [Accessed 2014].

Infinancials.com, (2014). *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SA Stock*

Performance Benchmark (FR0000121014 - ticker:MC). [online] Available at:

<http://www.infinancials.com/en/stock%20performance,LVMH%20Moet%20Hennessy%20Louis%20Vuitton%20SA,90103EF.html?vendor=&referer=www.google.es&landing=financiar%20analysis> [Accessed 11 Jun. 2014].

Internet, U. (2011). *El gigante del lujo LVMH cierra 'una gran a?ada' con*

ventas de 23.000 millones de euros. [online] El mundo.es. Available at:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/02/economia/1328208582.html> [Accessed 12 Jun. 2014].

Israelidiamond.co.il, (2008). *Retail and Jewelry Diamond News: LVMH achieves record results in 2007.* [online] Available at:
<http://www.israelidiamond.co.il/english/news.aspx?boneid=918&objId=3146> [Accessed 9 May. 2014].

KAPNER, S. (2000). *Battle Over Gucci Takes a Detour Into a Paris Court.* [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2000/11/30/business/battle-over-gucci-takes-a-detour-into-a-paris-court.html> [Accessed 2014].

KAPNER, S. (2000). *Gucci Award Of Options Is Challenged.* [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2000/11/28/business/gucci-award-of-options-is-challenged.html> [Accessed 13 Jun. 2014].

KOERNER, B. (2004). *OPENERS: THE GOODS; Rappers, Raise Your Snifters.* [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2004/08/29/business/openers-the-goods-rappers-raise-your-snifters.html> [Accessed 9 Jun. 2014].

La recuperación de Europa y EEUU empujan al alza a LVMH, (2010). *La recuperación de Europa y EEUU empujan al alza a LVMH.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20100413/la-recuperacion-de-europa-y-eeuu-empujan-al-alza-a.html> [Accessed 27 May. 2014].

LABATON, S. (2004). *De Beers Agrees to Guilty Plea To Re-enter the U.S. Market.* [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2004/07/10/business/de-beers-agrees-to-guilty-plea-to-re-enter-the-us-market.html> [Accessed 3 Jun. 2014].

Lau, D. (2001). *Forbes Faces: March 1, 2001.* [online] Forbes. Available at: <http://www.forbes.com/2001/03/01/0301facescan.html> [Accessed 8 May. 2014].

LÁZARO, F. (2008). *El Grupo Louis Vuitton y M?et Hennessy adquieren la bodega Numanthia de Toro l elmundo.es.* [online] El mundo.es. Available at: <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/02/08/castillayleon/1202456268.html> [Accessed 9 May. 2014].

Loewe cambia de imagen en Japón, (2012). *Loewe cambia de imagen en Japón.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20120102/loewe-cambia-de-imagen-en-japon.html> [Accessed 7 Jun. 2014].

LVMH prosigue la ofensiva y alcanza el 20% de Hermès, (2010). *LVMH prosigue la ofensiva y alcanza el 20% de Hermès.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20101222/lvmh-prosigue-la-ofensiva-y-alcanza-el-20-de-herme.html> [Accessed 13 Jun. 2014].

Mansson, P. (1999). *Wine Spectator - Low Membership Price!.* [online] Winespectator.com. Available at: http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/Krug-Champagne-Bought-by-LVMH_20155.

Menkes, S. (1999). *Prada and LVMH Join Forces to Buy Italian Fashion House Fendi.* [online] Nytimes.com. Available at: <http://www.nytimes.com/1999/10/13/news/13iht-fendi.2.t.html?action=click&module=Search®ion=searchResults%230&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsitesearch%2F%23%2FLVMH%2BPrada%2F>.

Menkes, S. (2000). *LVMH Adds Fashion House Emilio Pucci To Its Empire.*

[online] Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2000/02/18/business/worldbusiness/18iht-pucci.2.t.html>.

Menkes, S. (2000). *Paris Store Takeover Widens LVMH's Reach.* [online]

Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2000/11/22/business/worldbusiness/22iht-lvmh.2.t.html> [Accessed 2014].

Menkes, S. (2001). *Arnault Celebrates Partnership With De Beers.* [online]

Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2001/01/17/business/worldbusiness/17iht-diamond.2.t.html> [Accessed 2014].

Modaes.es, (2009). *Bernard Arnault define las nuevas reglas del lujo.* [online]

Available at: <http://www.modaes.es/entorno/20090617/bernard-arnault-define-las-nuevas-reglas-del-lujo.html> [Accessed 21 May. 2014].

Modaes.es, (2009). *Japón y Dubai, dos pilares del lujo se tambalean.* [online]

Available at: <http://www.modaes.es/entorno/20091130/japon-y-dubai-dos-pilares-del-lujo-se-tambalean.html> [Accessed 17 May. 2014].

Modaes.es, (2009). *LVMH crece sólo un 0,4% en los tres primeros meses de*

2009. [online] Available at:

<http://www.modaes.es/empresa/20090423/lvmh-crece-solo-un-04-en-los-tres-primeros-meses-d.html> [Accessed 19 May. 2014].

Modaes.es, (2010). *El lujo internacional se aferra al mercado asiático.* [online]

Available at: <http://www.modaes.es/entorno/20100215/el-lujo-internacional-se-aferra-al-mercado-asiatic.html> [Accessed 9 May. 2014].

Modaes.es, (2011). *Bulgari dispara sus ventas un 27,5% tras integrarse en LVMH.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20110420/bulgari-dispara-sus-ventas-un-275-tras-integrarse-.html> [Accessed 9 Jun. 2014].

Modaes.es, (2011). *LVMH alcanza el 98% de Bulgari.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20110926/lvmh-alcanza-el-98-de-bulgari.html> [Accessed 10 Jun. 2014].

Modaes.es, (2011). *LVMH retoma el control sobre la fabricación de sus perfumes.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20110606/lvmh-retoma-el-control-sobre-la-fabricacion-de-sus.html> [Accessed 7 Jun. 2014].

Modaes.es, (2011). *LVMH se hace con el control de la suiza ArteCad.* [online] Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20111111/lvmh-se-hace-con-el-control-de-la-suiza-artecad.html> [Accessed 9 Jun. 2014].

Modaes.es, (2011). *LVMH se lanza a la cosmética natural con la adquisición de dos nuevas enseñas.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20110511/lvmh-se-lanza-a-la-cosmetica-natural-con-la-adquis.html> [Accessed 9 Jun. 2014].

Modaes.es, (2011). *LVMH sigue los pasos de PPR y se afianza en relojería suiza.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20110708/lvmh-sigue-los-pasos-de-ppr-y-se-afianza-en-reloje.html> [Accessed 12 Jun. 2014].

Modaes.es, (2012). *Integrar proveedores externos, la última moda en el sector de la relojería.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/equipamiento/20120423/integrar-proveedores-externos-la-ultima-moda-en-el-sector-de-la-relojeria.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Modaes.es, (2012). *Loewe cambia de imagen en Japón.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20120102/loewe-cambia-de-imagen-en-japon.html> [Accessed 13 Jun. 2014].

Modaes.es, (2012). *Loewe o cómo poner en riesgo la imagen de marca con una campaña de comunicación.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/back-stage/20120314/loewe-o-como-poner-en-riesgo-la-imagen-de-marca-con-una-campana-de-comunicacion.html>
[Accessed 11 Jun. 2014].

Modaes.es, (2012). *LVMH refuerza su apuesta por la moda masculina con la compra de la francesa Arnys.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20120614/lvmh-refuerza-su-apuesta-por-la-moda-masculina-con-la-compra-de-la-francesa-arnys.html> [Accessed 9 Jun. 2014].

Modaes.es, (2013). *El grupo LVMH se endulza.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/look/20130701/el-grupo-lvmh-se-endulza.html>
[Accessed 11 Jun. 2014].

Modaes.es, (2013). *Louis Vuitton potencia sus bolsos de gama alta frente al 'monogram'.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/empresa/20131017/louis-vuitton-potencia-sus-bolsos-de-gama-alta-frente-al-monogram.html> [Accessed 7 Jun. 2014].

Modaes.es, (2013). *LVMH completa su apuesta por la cosmética con una inversión de 40 millones en un centro de I+D.* [online] Available at:
<http://www.modaes.es/cosmetica/20131119/lvmh-completa-su-apuesta-por-la-cosmetica-con-una-inversion-de-40-millones-en-un-centro-de-id.html>
[Accessed 6 Jun. 2014].

Modaes.es, (2013). *LVMH instalará en La Samaritaine un 'duty free' de marcas de lujo a pie de calle.* [online] Available at:

<http://www.modaes.es/empresa/20130412/lvmh-instalara-en-la-samaritaine-un-duty-free-de-marcas-de-lujo-a-pie-de-calle.html> [Accessed 3 Jun. 2014].

Modaes.es, (2013). *LVMH sube los precios de Vuitton en Japón para combatir la debilidad del yen.* [online] Available at:

<http://www.modaes.es/empresa/20130220/lvmh-sube-los-precios-de-vuitton-en-japon-para-combatir-la-debilidad-del-yen.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

Modaes.es, (2014). *LVMH 'mima' a los cocodrilos de sus bolsos.* [online]

Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20111010/lvmh-mima-a-los-cocodrilos-de-sus-bolsos.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

Modaes.es, (2014). *LVMH toma el control del negocio de relojes de Fendi para relanzar su actividad.* [online] Available at:

<http://www.modaes.es/empresa/20140407/lvmh-toma-el-control-del-negocio-de-relojes-de-fendi-para-relanzar-su-actividad.html> [Accessed 8 Jun. 2014].

Money.cnn.com, (1999). *LVMH buys auction house, watchmaker - Nov. 15, 1999.* [online] Available at: <http://money.cnn.com/1999/11/15/europe/lvmh/> [Accessed 15 Apr. 2014].

Money.cnn.com, (2000). *LVMH profit jumps in 1999 - Mar. 9, 2000.* [online]

Available at: <http://money.cnn.com/2000/03/09/europe/lvmh/>.

Moynat, (2014). *Bernard Arnault se prepara para relanzar la histórica firma Moynat.* [online] Modaes.es. Available at:

<http://www.modaes.es/empresa/20111128/bernard-arnault-se-prepara-para-relanzar-la-histor.html> [Accessed 10 Jun. 2014].

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Nigro, D. (2001). *Wine Spectator - Low Membership Price!*. [online]

Winespectator.com. Available at:

http://www.winespectator.com/webfeature/show/id/LVMH-Takes-Controlling-Stake-in-Wineries-in-California-and-Australia_20900.

Nytimes.com, (1988). *Guinness and LVMH Trade Stakes*. [online] Available at:

<http://www.nytimes.com/1988/07/09/business/guinness-and-lvmh-trade-stakes.html?action=click&module=Search®ion=searchResults%230&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsite%2F%3Faction%3Dclick%26region%3DMasthead%26pgtype%3DHomepage%26module%3DSearchSubmit%26contentCollection%3DHomepage%26t%3Dqry777%23%2FLVMH%2Fsince1851%2Fallresults%2F1%2Fallauthors%2Foldest%2F> [Accessed 2014].

Nytimes.com, (1997). *LVMH Move May Hamper Guinness Plan*. [online]

Available at: <http://www.nytimes.com/1997/05/29/business/lvmh-move-may-hamper-guinness-plan.html> [Accessed 11 Jun. 2014].

Nytimes.com, (1999). *INTERNATIONAL BRIEFS; LVMH Reports Sales Rose 13% in Quarter*. [online] Available at:

<http://www.nytimes.com/1999/04/20/business/international-briefs-lvmh-reports-sales-rose-13-in-quarter.html> [Accessed 12 Feb. 2014].

Nytimes.com, (1999). *WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE; LVMH BUYS WATCH MAKER*. [online] Available at:

<http://www.nytimes.com/1999/11/16/business/world-business-briefing-europe-lvmh-buys-watch-maker.html?gwt=regi>.

Nytimes.com, (2000). *WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE; URBAN DECAY FOR LVMH*. [online] Available at:

<http://www.nytimes.com/2000/02/26/business/world-business-briefing-europe-urban-decay-for-lvmh.html>.

Nytimes.com, (2001). *Prada Sells Stake in Fendi for \$265 Million.* [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2001/11/26/business/prada-sells-stake-in-fendi-for-265-million.html> [Accessed 2014]

Nytimes.com, (2001). *The State of LVMH.* [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2001/04/01/business/l-the-state-of-lvmh-654116.html> [Accessed 9 Mar. 2014].

Nytimes.com, (2004). *COMPANY NEWS; DIAGEO WILL TAKE OVER MANAGEMENT OF U.S. LIQUOR SALES.* [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2004/04/20/business/company-news-diageo-will-take-over-management-of-us-liquor-sales.html> [Accessed 8 Jun. 2014].

Pozzo di Borgo, P. (1988). .

Racamier, H. (1987). .

Referenceforbusiness.com, (2014). *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA.* [online] Available at: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/1/LVMH-Mo-t-Hennessy-Louis-Vuitton-SA.html> [Accessed 10 Jun. 2014].

Riding, A. (1990). *COMPANY NEWS; LVMH Moet Adding 2 Champagne Houses.* [online] Nytimes.com. Available at: <http://www.nytimes.com/1990/12/08/business/company-news-lvmh-moet-adding-2-champagne-houses.html?action=click&module=Search®ion=searchResults%231&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsitesearch%2F%3Faction%3Dclick%26region%3DMasthead%26pgtype%3DHomepage%26module%3DSearchSubmit%26contentCollection%3DHomepage%26t%3Dqry628%23%2FLVMH%2Fsince1851%2Fallresults%2F2%2Fallauthors%2Foldest%2F>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

ROZHON, T. (2003). *A Struggling LVMH Unit Looks Beyond the Handbag; But Fendi Insists That Leather and Fur Are Forever.* [online] Nytimes.com. Available at: <http://www.nytimes.com/2003/10/22/business/struggling-lvmh-unit-looks-beyond-handbag-but-fendi-insists-that-leather-fur-are.html> [Accessed 7 Jun. 2014].

SA, L. (2014). *History of LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA – FundingUniverse.* [online] Fundinguniverse.com. Available at: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-moët-hennessy-louis-vuitton-sa-history/> [Accessed 10 Jun. 2014].

Sec, (2002). *LVMH 20-F.* [online] Sec.gov. Available at: http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/824046/000095010303001457/jun0303_20f.htm [Accessed 10 Apr. 2014].

Sector hotelero, (2010). *LVMH entra en el sector hotelero.* [online] Modaes.es. Available at: <http://www.modaes.es/empresa/20100412/lvmh-entra-en-el-sector-hotelero.html> [Accessed 4 May. 2014].

Spencer, M. (2010). *End of 2009 Looked Up for LVMH.* [online] Online.wsj.com. Available at: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704041504575045291750061492> [Accessed 24 May. 2014].

SPIEGEL ONLINE, G. (2007). *Unternehmensstudie: Wertvollste Marke Europas kommt aus Finnland - SPIEGEL ONLINE.* [online] SPIEGEL ONLINE. Available at: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmenstudie-wertvollste-marke-europas-kommt-aus-finnland-a-506438.html> [Accessed 6 May. 2014].

SPIEGEL ONLINE, G. (2008). *Retourkutsche: Chinesen rufen zum Boykott französischer Konzerne auf - SPIEGEL ONLINE.* [online] SPIEGEL ONLINE. Available at: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/retourkutsche-chinesen-rufen-zum-boykott-franzoesischer-konzerne-auf-a-547485.html>

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

[Accessed 3 Jun. 2014].

Squeeze The Market, (2013). *Análisis de LVMH (MC) | Squeeze The Market.*

[online] Available at: <http://www.squeezethemarket.com/analisis-de-valores/analisis-de-lvmh-mc/> [Accessed 10 Jun. 2014].

TAGLIABUE, J. (2000). *PRIVATE SECTOR; Dueling With Dollars (Or Francs, at the Least).* [online] Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/2000/04/16/business/private-sector-dueling-with-dollars-or-francs-at-the-least.html> [Accessed 2014].

the Guardian, (1999). *Collared LVMH takes majority stake in Thomas Pink.*

[online] Available at: <http://www.theguardian.com/business/1999/sep/25/6>.

Thefreelibrary.com, (1997). *LVMH To Acquire 100% of Sephora. - Free Online Library.* [online] Available at:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+To+Acquire+100%25+of+Sephora.-a019611739>.

Thefreelibrary.com, (1998). *LVMH Acquires 100% of Marie-Jeanne Godard. - Free Online Library.* [online] Available at:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+Acquires+100%25+of+Marie-Jeanne+Godard.-a050038485>.

Thefreelibrary.com, (2004). *LVMH acquires 40% stake in Millennium Co. and increases its leadership in the luxury Wines and Spirits market. - Free Online Library.* [online] Thefreelibrary.com. Available at:

<http://www.thefreelibrary.com/LVMH+acquires+40%25+stake+in+Millennium+Co.+and+increases+its...-a089269051> [Accessed 13 Jun. 2014].

Unidad Editorial Internet, S. (2009). *El lujo se niega a pasar por la Red | elmundo.es.* [online] Elmundo.es. Available at:

<http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/07/29/economia/1248855573.html> [Accessed 13 May. 2014].

EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)
LVMH, un gran holding del lujo

Unidad Editorial Internet, S. (2009). *El lujo se niega a pasar por la Red I* *elmundo.es*. [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/07/29/economia/1248855573.html> [Accessed 10 May. 2014].

Unidad Editorial Internet, S. (2010). *Los inversores aplauden la entrada de Louis Vuitton en Hermès I* *elmundo.es*. [online] El mundo.es. Available at:
<http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/10/25/economia/1287993147.html> [Accessed 6 Jun. 2014].

Vogel, C. (2000). *INSIDE ART*. [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2000/02/25/arts/inside-art.html> [Accessed 2014].

VOGEL, C. (2000). *Phillips, the Auction House, Set to Merge With de Pury*. [online] Nytimes.com. Available at:
<http://www.nytimes.com/2000/12/16/business/phillips-the-auction-house-set-to-merge-with-de-pury.html> [Accessed 2014].

WILSON, E. (2005). *Dollar Drops. Jaws Drop. Prices? Well, You Know..* [online] Query.nytimes.com. Available at:
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C04E3DF1F3CF931A15750C0A9639C8B63> [Accessed 10 Apr. 2014].

Wineandspiritsmagazine.com, (2014). *Wine & Spirits Magazine – The New Rose*. [online] Available at:
http://www.wineandspiritsmagazine.com/pages/F&F/1209_new_rose.html [Accessed 10 Jun. 2014].

Wise, D. (1989). *No Headline*. [online] Nytimes.com. Available at:

<http://www.nytimes.com/1989/01/13/business/no-headline-037889.html?action=click&module=Search®ion=searchResults%231&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsitesearch%2F%3Faction%3Dclick%26region%3DMasthead%26pgtype%3DHomepage%26module%3DSearchSubmit%26contentCollection%3DHomepage%26t%3Dqry777%23%2FLVMH%2Fsince1851%2Fallresults%2F2%2Fallauthors%2Foldest%2F>