



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2022/2023

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Mención en Marketing

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE
MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR
DE ALTA COSTURA**

**ANALYSIS OF INTERNATIONAL MARKETING
STRATEGIES IN THE HIGH FASHION SECTOR**

ANA VEGA LÓPEZ

ÁNGEL HERRERO CRESPO

JUNIO 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR.....	6
2.1. LOUIS VUITTON.....	6
2.1.1. <i>Cartera de productos.....</i>	<i>6</i>
2.1.2. <i>Presencia internacional.....</i>	<i>7</i>
2.1.3. <i>Ventas y beneficios de la empresa.....</i>	<i>8</i>
2.2. GUCCI.....	8
2.2.1. <i>Cartera de productos.....</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Presencia internacional.....</i>	<i>9</i>
2.2.3. <i>Ventas y beneficios de la empresa.....</i>	<i>9</i>
2.3. CHANEL.....	10
2.3.1. <i>Cartera de productos.....</i>	<i>10</i>
2.3.2. <i>Presencia internacional.....</i>	<i>11</i>
2.3.3. <i>Ventas y beneficios de la empresa.....</i>	<i>11</i>
2.4. HERMÈS.....	11
2.4.1. <i>Cartera de productos.....</i>	<i>12</i>
2.4.2. <i>Presencia internacional.....</i>	<i>13</i>
2.4.3. <i>Ventas y beneficios de la empresa.....</i>	<i>13</i>
2.5. CARTIER.....	13
2.5.1. <i>Cartera de productos.....</i>	<i>13</i>
2.5.2. <i>Presencia internacional.....</i>	<i>14</i>
2.5.3. <i>Ventas y beneficios de la empresa.....</i>	<i>14</i>
3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	15
3.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	15
3.1.1. <i>Louis Vuitton.....</i>	<i>15</i>
3.1.2. <i>Gucci.....</i>	<i>16</i>
3.1.3. <i>Chanel.....</i>	<i>17</i>
3.1.4. <i>Hermès.....</i>	<i>17</i>
3.1.5. <i>Cartier.....</i>	<i>18</i>
3.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	18
3.2.1. <i>Louis Vuitton.....</i>	<i>19</i>
3.2.2. <i>Gucci.....</i>	<i>19</i>
3.2.3. <i>Chanel.....</i>	<i>20</i>
3.2.4. <i>Hermès.....</i>	<i>20</i>
3.2.5. <i>Cartier.....</i>	<i>21</i>
3.3. TENDENCIA A LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL.....	21
3.3.1. <i>Louis Vuitton.....</i>	<i>22</i>
3.3.2. <i>Gucci.....</i>	<i>22</i>
3.3.3. <i>Chanel.....</i>	<i>22</i>
3.3.4. <i>Hermès.....</i>	<i>23</i>
3.3.5. <i>Cartier.....</i>	<i>23</i>
3.4. ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS-MERCADO.....	23
3.4.1. <i>Louis Vuitton.....</i>	<i>24</i>
3.4.2. <i>Gucci.....</i>	<i>24</i>
3.4.3. <i>Chanel.....</i>	<i>25</i>
3.4.4. <i>Hermès.....</i>	<i>25</i>
3.4.5. <i>Cartier.....</i>	<i>26</i>

3.5. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL	26
3.5.1. <i>Análisis aplicado a las cinco marcas objeto de estudio</i>	26
3.6. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES	27
3.6.1. <i>Louis Vuitton</i>	28
3.6.2. <i>Gucci</i>	28
3.6.3. <i>Chanel</i>	29
3.6.4. <i>Hermès</i>	30
3.6.5. <i>Cartier</i>	30
3.7. ESTRATEGIA DE MARCA (GLOBAL VS LOCAL)	31
3.7.1. <i>Análisis aplicado a las cinco marcas objeto de estudio</i>	31
4. CONCLUSIÓN	31
5. BIBLIOGRAFÍA	33
5.1. PÁGINAS WEB	33

RESUMEN

Este estudio se ha centrado en analizar en detalle las estrategias de internacionalización utilizadas en el sector de la alta costura, con el objetivo de comprender cómo estas marcas han logrado expandirse y establecer su presencia en el ámbito internacional.

Se ha observado que las marcas analizadas: Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermès y Cartier, siguen una estrategia geocéntrica en su proceso de internacionalización. Estas marcas han encontrado un equilibrio entre la adaptación y la estandarización, siendo este último el enfoque principal. Buscan mantener una imagen y una oferta consistentes en todos los mercados internacionales donde operan. Sin embargo, Gucci se destaca al emplear una estrategia mixta que incluye tanto la estandarización como la adaptación en términos de productos y estrategias de marketing específicas para ciertos mercados.

Estas marcas se encuentran en la última fase de internacionalización, caracterizada por su expansión global y una presencia destacada a nivel internacional. Consideran de gran importancia los mercados emergentes de Asia, lo que refuerza su enfoque en la expansión global y su búsqueda de oportunidades en regiones de rápido crecimiento económico.

Se ha determinado que todas estas marcas comenzaron su entrada en los mercados extranjeros con una estrategia de concentración, enfocándose en países donde el sector del lujo era relevante y con un alto poder adquisitivo y potencial de crecimiento. Una vez establecidas, adoptaron una estrategia de segmentación universal para llegar a un público más amplio y diverso.

La exportación directa ha sido el principal medio utilizado para ingresar a los mercados internacionales, lo que ha facilitado su expansión global. Además, estas marcas han logrado establecer una imagen de marca coherente en los diversos mercados donde operan, consolidándose como marcas globales reconocidas.

En resumen, el análisis realizado revela que las marcas líderes en el sector de la alta costura siguen una estrategia geocéntrica de internacionalización, enfocándose en la estandarización y manteniendo una sólida presencia internacional. Su enfoque en los mercados emergentes de Asia, combinado con estrategias de estandarización y adaptación selectiva, ha sido clave en su éxito en la expansión global. Estas marcas han logrado establecer una imagen de marca coherente y duradera, consolidándose como líderes indiscutibles en el competitivo mercado de la moda de lujo a nivel internacional.

ABSTRACT

This study is focused on a detailed analysis of the internationalization strategies used in the high fashion sector, with the goal of understanding how these brands have managed to expand themselves and establish an international presence.

It has been observed that the analyzed brands: Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermès, and Cartier, follow a geocentric strategy in their internationalization process. These brands have found a balance between adaptation and standardization, with the latter being the main focus. They aim to maintain a consistent image and offering in all international markets where they operate. However, Gucci stands out by using a mixed strategy that includes both standardization and adaptation in terms of products and specific marketing strategies for certain markets.

These brands are in the final phase of internationalization, characterized by global expansion and a prominent presence at the international level. They consider the emerging markets in Asia of great importance, reinforcing their focus on global expansion and their search for opportunities in rapidly growing economic regions.

It has been determined that all these brands started their entry into foreign markets with a concentration strategy, focusing on countries where the luxury sector was relevant, had high purchasing power, and growth potential. Once established, they adopted a universal segmentation strategy to reach a broader and more diverse audience.

Direct export has been the main means used to enter international markets, facilitating their global expansion. Additionally, these brands have managed to establish a consistent brand image in the various markets where they operate, consolidating themselves as recognized global brands.

In conclusion, the analysis reveals that the leading brands in the high fashion sector follow a geocentric internationalization strategy, focusing on standardization and maintaining a strong international presence. Their emphasis on emerging markets in Asia, combined with selective standardization and adaptation strategies, has been key to their success in global expansion. These brands have managed to establish a coherent and enduring brand image, solidifying their position as undisputed leaders in the competitive luxury fashion market internationally.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de la alta costura ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con marcas reconocidas a nivel mundial como referentes de estilo, calidad y exclusividad.

El objetivo de este estudio es comprender cómo las empresas del sector de alta costura han abordado el desafío de expandirse más allá del ámbito nacional y alcanzar una presencia reconocida en mercados internacionales. Para ello, se examinarán diferentes aspectos relacionados con el proceso de internacionalización de estas empresas.

El análisis se centra en cinco marcas líderes en el sector: Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermès y Cartier. Dichas marcas han sido seleccionadas al tratarse de las más altas en el ranking de 2022 proporcionado por el Informe Anual sobre las Marcas de Lujo y Premium más valiosas (Brand Finance Plc, 2022).

Se explorarán los elementos clave del proceso de internacionalización de estas empresas. Se analizarán aspectos como la elección de mercado objetivo, métodos de entrada utilizados en la expansión internacional o la adaptación o estandarización de las estrategias de marketing a nivel global.

El estudio de las estrategias de marketing internacional en el sector de moda de lujo es de gran relevancia debido a la importancia económica y cultural de estas marcas en el mercado global. Comprender cómo han logrado expandirse y establecer una sólida presencia en mercados internacionales permitirá obtener conocimientos aplicables a otras empresas del sector.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR

A continuación, se va a presentar una breve descripción de las empresas que se van a analizar a lo largo del trabajo, detallando los productos que ofrecen y su presencia internacional, así como un resumen de sus ventas y beneficios.

2.1. LOUIS VUITTON

Louis Vuitton es una empresa francesa de artículos de lujo fundada en 1854 por Louis Vuitton en París. Inicialmente comenzó como una pequeña tienda que vendía baúles resistentes y de alta calidad hechos a mano para viajeros de esa época.

Con el tiempo, Louis Vuitton se convirtió en un nombre reconocido en el mundo de la moda y el lujo y la marca expandió su línea de productos para incluir bolsos, carteras, ropa, accesorios y fragancias.

En el año 1987, la marca se unió al grupo LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, el conglomerado de marcas de lujo más grande del mundo al que también pertenecen marcas como Dior, Marc Jacobs, Fendi y Givenchy.

En la actualidad, Louis Vuitton sigue siendo una de las marcas de moda y lujo más reconocidas y admiradas globalmente, con tiendas en varias ciudades importantes como París, Nueva York, Londres y Tokio entre otras.

2.1.1. Cartera de productos

Louis Vuitton es una marca de artículos de lujo que ofrece una amplia gama de productos, ente los que se incluyen los siguientes:



Bolsos y carteras: Son los principales artículos por los que la marca es conocida, disponibles en una variedad de materiales, diseños y tamaños.

Bolso Louis Vuitton (Fuente: Página Web Oficial)

Ropa y calzado: La marca ofrece ropa de alta calidad, desde abrigos y chaquetas hasta vestidos y trajes. También tiene una línea de zapatos que incluye botas, zapatos de tacón y zapatillas.



Zapatillas Louis Vuitton (Fuente: Página Web Oficial)



Accesorios: Aparte de lo mencionado anteriormente, Louis Vuitton cuenta con numerosos accesorios entre los que se encuentran gafas de sol, relojes, joyas y cinturones. También ofrecen una línea de artículos de viaje como maletas o bolsas de viaje.

Collar Idylle Blossom Charms (Fuente: Página Web Oficial)

Fragancias: Finalmente, cuenta con una selección de fragancias para hombres y mujeres que van desde colonias y perfumes hasta velas perfumadas y ambientadores para el hogar.



Perfume Étoile Filante Louis Vuitton (Fuente: Página Web Oficial)

2.1.2. Presencia internacional

Louis Vuitton posee tiendas por todo el mundo, incluyendo Europa, América del Norte, Latinoamérica, Asia, Oriente Medio y África. Cuenta con aproximadamente 450 tiendas en al menos 62 países diferentes. Además de sus tiendas físicas, la empresa cuenta con página web en la que se pueden comprar sus productos. Recientemente ha extendido su manifestación en el mercado chino y ha establecido una sólida presencia en el mercado de lujo de Asia.

En cuanto a centros de producción, al tratarse de una marca francesa, es en dicho país en el que se encuentran la mayoría (concretamente 19 centros). A pesar de esto también están presentes en otros países, como Italia en el que recientemente ha anunciado que abrirá otra fábrica en la Toscana, donde ya posee una de bolsos y accesorios.

En España cuenta con cuatro centros de producción, todos ubicados en la comunidad catalana. Actualmente se encuentra en proceso de creación de una nueva fábrica en Girona, la cual sustituirá a la que ya se encuentra en dicha ciudad.

2.1.3. Ventas y beneficios de la empresa

Louis Vuitton es la segunda empresa del mundo de mayor valor, detrás de Porsche, y la primera del sector de artículos de lujo del sector de moda/accesorios. En 2022 contó con un valor de 23,4 mil millones de dólares, un 58% más que su valor en el año anterior.

El grupo LVMH ha aumentado sus ventas consiguiendo un beneficio neto de más de 15 mil millones de euros, un 22,33% mayor que en 2021. Han sido muchas empresas las que han contribuido a esto y no solo Louis Vuitton, pero sí ha sido ésta la que más ha contribuido, consiguiendo sobrepasar los 20 mil millones de euros en ventas.

Este aumento en los beneficios de la empresa se puede atribuir en gran medida a su expansión global y su capacidad para mantenerse a la vanguardia de las tendencias de la moda, logrando mantener su atractivo a lo largo los años mientras continúa con su calidad en los productos. De esta manera la marca ha logrado establecerse como un icono de estatus y lujo, ayudando a atraer a una base de clientes leales.

En general, las ventas y los beneficios de Louis Vuitton han sido excepcionales y la compañía logra subir hasta lo más alto en cuanto a valor y reconocimiento en la industria de lujo.

2.2. GUCCI

Gucci es una marca de moda italiana fundada en 1921 por Guccio Gucci en Florencia. Inicialmente la compañía se enfocó en la fabricación de productos de cuero de alta calidad, como maletas y carteras.

En la década de 1950, la marca comenzó a expandirse ofreciendo una gama más amplia de productos, como ropa, calzado y accesorios y abriendo tiendas en ciudades importantes como Roma y Nueva York.

En la década de 1980, Gucci sufrió una crisis financiera y de imagen debido a disputas internas en la familia y gestión de la empresa. A lo largo de los 90 la marca consiguió recuperarse bajo la dirección creativa de Tom Ford, quien renovó la estética de la marca posicionándola como una de las más lujosas del mundo.

En 1999, la compañía fue adquirida por el grupo francés de artículos de lujo Kering y desde entonces, Gucci ha seguido siendo una de las marcas más importantes y lujosas del mundo de la moda.

2.2.1. Cartera de productos

Gucci ofrece una amplia variedad de productos entre los que se encuentran los siguientes:

Bolsos y carteras: La empresa comercializa una gran variedad de bolsos, desde bolsos de mano a bandoleras o carteras para mujeres. Dichos bolsos están elaborados con materiales de alta calidad presentando el icónico logotipo de la empresa de la doble G.



Bolso Gucci (Fuente: Página Web Oficial)



Camiseta Gucci (Fuente: Página Web Oficial)

Ropa y calzado: Gucci ofrece diferentes tipos de zapatos tanto para hombres como para mujeres, desde zapatos deportivos hasta tacones altos y zapatos de vestir. Lo mismo ocurre en el caso de las prendas de vestir; incluyen productos muy diversos como chaquetas, vestidos, abrigos, pantalones... todos caracterizados por su elegancia y alta calidad.

Accesorios: La marca cuenta también con una amplia variedad de accesorios como pueden ser sombreros, bufandas, gafas (tanto de sol como ópticas), corbatas o joyas entre muchos otros productos.



Gafas de sol Gucci (Fuente: Página Web Oficial)



Maquillaje Poudre De Beauté Mat Naturel (Fuente: Página Web Oficial)

Fragancias y productos de belleza: Gucci cuenta con su propia línea de fragancias y productos de belleza en los que se encuentran productos como perfumes, cremas hidratantes e incluso maquillaje.

2.2.2. Presencia internacional

Gucci cuenta con más de 500 tiendas en todo el mundo, en países como Estados Unidos, Francia, Alemania, España, Reino Unido, Australia y muchos otros más países de Asia, teniendo en el continente más de 150 tiendas repartidas por la región. Además de con tiendas propias, la empresa vende sus productos a través de distribuidores y minoristas por todo el mundo.

La marca ha logrado expandirse internacionalmente gracias a su reputación de calidad y elegancia, así como su innovadora estrategia de marketing y publicidad. Gucci ha invertido en patrocinios y colaboraciones con celebridades y diseñadores de renombre mundial para aumentar su presencia global y atraer a un público más amplio.

Los principales centros de producción de la marca se encuentran en Florencia, donde se fabrican la mayoría de los productos (ropa, zapatos, bolsos...), pero además de esto también cuenta con otras fábricas en otros países europeos como España y Francia, asiáticos como China, India y Turquía y latinoamericanos como Brasil y México.

2.2.3. Ventas y beneficios de la empresa

Gucci se ha mantenido siempre como una de las empresas más grandes y lujosas del mundo aun habiendo sufrido problemas en 2021. En el último trimestre del año, la empresa registró una disminución de las ventas, si bien se consiguió recuperar al año siguiente. En 2022 ha alcanzado una facturación de más de 10 millones de euros, un 8% más que en el periodo anterior, haciendo que el valor de la empresa también aumente en un 16%

A pesar de este aumento, el director financiero del grupo asegura no estar del todo satisfecho con estos resultados al no estar a la altura del potencial de la empresa ni de sus expectativas previas.

2.3. CHANEL

Chanel es una marca de moda de lujo francesa fundada en 1910 por la diseñadora Coco Chanel en París. Ésta revolucionó la moda femenina y se convirtió en una de las diseñadoras más influyentes del siglo XX con su estilo elegante y sencillo.

Chanel es conocida por haber popularizado prendas icónicas como el "Little black dress", y por su distintivo logo con las dos "C". Otro símbolo característico de la empresa es su perfume Chanel N°5, lanzado en 1921 y que se ha convertido en un clásico en la industria de la perfumería.

A pesar de la muerte de Coco Chanel en 1971, la marca sigue siendo un símbolo de elegancia y sofisticación y ha expandido su cartera de productos incluyendo joyas y bolsos entre otros. Actualmente, la marca de lujo es una de las más reconocidas y valoradas en todo el mundo.

2.3.1. Cartera de productos

Chanel vende una amplia variedad de productos de moda y belleza de lujo entre los que se encuentran los siguientes:

Ropa y accesorios: Una de las distinciones de Chanel es su elegancia en la ropa de alta costura, así como sus zapatos y complementos, siendo uno de sus productos más emblemáticos el clásico traje de chaqueta y falda.



Traje Chanel (Fuente: Getty Images)



Chanel n°5 (Fuente: Página Web Oficial)

Perfumes: Chanel es una de las marcas de perfumes más reconocidas del mundo, y su perfume Chanel n°5 es uno de los más vendidos de la historia siendo ya un icono para la empresa.

Joyas y relojes: La marca también vende una amplia variedad de joyas, entre los que se incluyen collares, pulseras, anillos, pendientes e incluso relojes.



Collar Chanel (Fuente: Página Web Oficial)



Maquillaje y cuidado de la piel: Chanel vende varios productos cosméticos desde bases y correctores a labiales y sombras de ojos. Además de esto, también ofrece cremas hidratantes, limpiadores y sueros para la piel.

Fondo de maquillaje Chanel (Fuente: Página Web Oficial)

2.3.2. Presencia internacional

Chanel tiene una alta presencia internacional, contando con más de 300 tiendas distribuidas por todo el mundo (Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia y Oceanía), de las cuales más de 120 se encuentran únicamente en Norteamérica y casi 100 en Asia debido al aumento de las ventas que han ido teniendo lugar en dichas zonas.

Además de locales propios, la empresa cuenta con su presencia en importantes centros comerciales y online, lo que facilita que sus productos estén disponibles al alcance de todos.

La marca cuenta con sus principales centros de producción en Francia e Italia, donde se produce tanto ropa como accesorios. Además, la empresa también cuenta con fábricas en otros países europeos como Suiza o Escocia y en Nueva York, entre otros lugares.

2.3.3. Ventas y beneficios de la empresa

En 2021 la empresa obtuvo un récord en cuanto a beneficios, aumentando en un 195% los obtenidos en el año anterior. Cerró dicho año con unas ventas totales de más de 14.500 millones de euros y un beneficio neto de 3.765 millones de euros, consiguiendo una facturación y beneficios de más del 50% y 194% respectivamente de los obtenidos en el ejercicio anterior.

Esto se debe a en gran medida a la rápida recuperación del mercado de lujo en China que, como se ha mencionado anteriormente, ha experimentado un aumento de las ventas en la región, convirtiéndose en uno de los principales impulsores del éxito de la marca.

En cuanto a 2022, la empresa ha conseguido aumentar su valor en un 15%, llegando a alcanzar los 14.290 millones de euros.

2.4. HERMÈS

Hermès es una marca de moda y artículos de lujo fundada en Francia por Thierry Hermès en 1837. Inicialmente, la empresa comenzó con la fabricación y venta de productos de cuero como arneses o sillas de montar, convirtiéndose en proveedor de la realeza francesa en 1855.

Con el tiempo, la marca se diversificó para incluir otros productos como perfumes, ropa, relojes y accesorios. Hermès es conocida por su enfoque artesano de alta calidad, ya que actualmente muchos de los productos que vende son fabricados a mano.

Hoy en día la empresa sigue siendo propiedad de la familia Hermès y se ha expandido internacionalmente, manteniendo su reputación de alta calidad y exclusividad con icónicos productos como sus bolsos "Birkin".

2.4.1. Cartera de productos

Hermès es conocida por vender una amplia variedad de productos de lujo entre los que se encuentran los siguientes:

Bolsos: Uno de los productos más famosos de la marca y por lo que es tan reconocida, como es su icónico bolso “Birkin” o el “Kelly”, ambos símbolos de exclusividad.



Bolso Birkin (Fuente: Página Web Oficial)



Bufanda de seda L'Épopée d'Hermès (Fuente: Página Web Oficial)

Ropa y accesorios: La marca produce ropa de alta calidad y variedad para hombres y mujeres, desde chaquetas y abrigos hasta vestidos y pantalones. Aparte de esto también ofrece un extenso catálogo de accesorios, incluyendo bufandas de seda, corbatas, joyas y relojes de alta calidad.

Perfumes y maquillaje: La empresa también ofrece una línea de fragancias exclusivas tanto para hombres como para mujeres, que se han convertido en algunos de los perfumes más populares y deseados del mundo.



Labial Hermès (Fuente: Harper's Bazaar)



Cartera H Sport Compact (Fuente: Página Web Oficial)

Artículos de cuero: Hermès sigue siendo fiel a sus inicios ofreciendo una amplia gama de artículos de cuero, entre los que se encuentran cinturones o carteras. Estos artículos se fabrican artesanalmente con productos de alta calidad.

Artículos de hogar y actividades al aire libre: Además de todo lo mencionado anteriormente, la empresa cuenta con productos del hogar desde productos de decoración como cojines, alfombras o jarrones hasta mesitas y lámparas. También ofrece artículos de actividades al aire libre, como son juegos de mesa/cartas, artículos de equitación e incluso correas y collares para perros.



Collar para perro Rocabar III (Fuente: Página Web Oficial)

2.4.2. *Presencia internacional*

Hermès cuenta con más de 300 tiendas distribuidas por las principales ciudades de Europa, América, Asia y Oriente Medio. Además de sus tiendas físicas, también tiene una fuerte presencia online con su página web oficial.

La estrategia de expansión de la marca se ha centrado en la apertura de nuevas tiendas en lugares clave y en la consolidación de su presencia en mercados emergentes como China y Oriente Medio, lo que ha contribuido a su éxito y crecimiento a nivel global.

La empresa tiene sus principales centros de producción en Francia, concretamente en la región de Pays de la Loire. Además de esto, también cuenta con talleres en otros países europeos entre los que se encuentran España, Suiza, Italia y Reino Unido. También posee centros de producción en Japón donde fabrica productos exclusivos para la zona.

2.4.3. *Ventas y beneficios de la empresa*

La empresa ha experimentado un fuerte crecimiento en sus ventas y beneficios de 2022 gracias al buen rendimiento de los mercados internacionales. Hermès ha alcanzado una facturación de 11.602 millones de euros, un aumento del 29% en comparación con el año anterior.

El beneficio anual también ha aumentado, concretamente en un 26%, llegando casi a alcanzar los 3.000 millones de euros. Estos beneficios han sido gracias al crecimiento que ha tenido en la empresa tanto en América como en Europa, habiendo aumentado sus ventas un 32% y un 21,5% respectivamente en comparación con 2021. Todo esto ha proporcionado que el valor de la empresa haya subido un 16% con respecto al año pasado.

2.5. **CARTIER**

Cartier es una empresa francesa de joyería y relojes de lujo fundada por Louis-François Cartier en 1847. Originalmente nació como una pequeña tienda en París y se especializaba en la venta de joyas y relojes a la alta sociedad parisina, pero pronto se expandió a otras ciudades europeas y norteamericanas.

A lo largo de su historia, Cartier ha creado joyas icónicas para 19 casas reales, celebridades y personalidades de todo el mundo. Además de la joyería, la marca se diversificó y también produce perfumes y accesorios de cuero.

Actualmente Cartier es propiedad de la compañía suiza Richemont.

2.5.1. *Cartera de productos*

Cartier es principalmente una marca de joyería y relojes, sin embargo, también ofrece otros productos entre los que se incluyen los siguientes:



Joyas: La marca es famosa por sus diseños de joyería elegantes y sofisticados, ofreciendo una amplia gama de productos, desde anillos de compromiso hasta pendientes y pulseras. Algunas de sus colecciones más reconocidas son Love, Panthère o Trinity.

Análisis de las estrategias de marketing internacional en el sector de alta costura

Anillo Panthère (Fuente: Página Web Oficial)

Relojes: Los relojes de Cartier, al igual que sus joyas, son mundialmente reconocidos por su artesanía y estilo. Ofrecen una gran variedad de modelos, desde deportivos hasta relojes más elegantes.



Reloj Panthère (Fuente: Página Web Oficial)



Eau de parfum Baiser Volé (Fuente: Página Web Oficial)

Fragancias: Cartier también ofrece una gama de perfumes tanto para hombres como para mujeres. Además de esto también vende otros tipos de fragancias como velas aromáticas.

Accesorios: Aparte de lo mencionado anteriormente, la marca también ofrece una amplia variedad de productos de decoración para el hogar, gafas de sol y accesorios de cuero como son carteras, bolsos o incluso fundas para teléfonos móviles.



Gafas de sol Santos de Cartier (Fuente: Página Web Oficial)

2.5.2. Presencia internacional

Cartier cuenta con hasta 300 boutiques por todo el mundo, contando con tiendas en las ciudades más emblemáticas como París, Nueva York, Londres y Tokio, entre muchas otras.

La marca ha establecido una sólida presencia en el mercado asiático en los últimos años, donde ha abierto varias boutiques. También ha expandido su presencia en otros mercados emergentes como Rusia, Brasil y Oriente Medio.

Además de con sus propias tiendas, la empresa también está presente por todo el mundo en grandes almacenes y minoristas a los que la marca vende sus productos. Cartier también es reconocida por su participación en eventos exclusivos como carreras de caballos y torneos de polo creando algunos de los trofeos más icónicos usados en dichos eventos.

La mayoría de los centros de producción de Cartier se encuentran en Suiza, concretamente en las ciudades de La Chaux-de-Fonds y Villars-sur-Glâne, donde cuenta con talleres de relojería. Además, cuenta con varios talleres en Francia y otros países como Japón, Estados Unidos, Reino Unido e Italia, donde ha abierto recientemente una fábrica en Turín.

2.5.3. Ventas y beneficios de la empresa

El grupo Richemont, al que pertenece Cartier, registró un aumento del 12% en las ventas en los nueve primeros meses de su año fiscal actual, alcanzando los 15.000 millones de

euros. Dicho aumento se debió en gran medida al éxito en Japón, donde las ventas aumentaron en un 62%.

Concretamente Cartier, en 2022 se ha mantenido bastante constante consiguiendo aumentar su valor en un 3% con respecto al año anterior, llegando a los 11.690 euros frente al valor de 11.378 euros que tenía en 2021.

3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para llevar a cabo la internacionalización de las empresas es fundamental el adaptarse a los mercados, la cultura y el entorno. Es por ello por lo que existen diferentes estrategias a seguir para expandirse al extranjero. En *Marketing Internacional (2009)* Keegan y Green identifican cuatro estrategias: etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo y geocentrismo.

- **Estrategia etnocéntrica:** Esta estrategia consiste en adoptar una perspectiva de su país de origen asumiendo que las estrategias utilizadas en dicho país también tendrán éxito en el extranjero, derivando así en una estandarización de productos con una toma de decisiones centralizada y aplicándose de la misma manera a todos los mercados (Keegan y Green 2009).
- **Estrategia policéntrica:** Esta estrategia se enfoca en adaptar las prácticas empresariales a las características y necesidades de los mercados locales (Keegan y Green 2009). Cada filial internacional opera de manera independiente en la toma de decisiones estratégicas y operativas. En este caso, se tiende a la adaptación de los productos a cada mercado.
- **Estrategia regiocéntrica:** Esta estrategia es una variante del modelo anterior que busca la coordinación y colaboración entre regiones con similitudes culturales, sociales y económicas para implementar las mismas decisiones operativas en esa región (Keegan y Green 2009).
- **Estrategia geocéntrica:** Esta estrategia se pretende lograr un balance entre la perspectiva global y local (Keegan y Green 2009). La empresa trata de desarrollar un producto global común para todo el mundo, pero con adaptaciones a los mercados locales de cada país. En este caso, se busca encontrar un equilibrio entre la adaptación y la estandarización.

3.1.1. Louis Vuitton

Louis Vuitton sigue una estrategia geocéntrica, ya que sus productos son los mismos para todo el mundo, pero tratando de adaptarse a cada mercado.

Si observamos su página web, vemos como sigue el mismo estilo y diseño en todos los países, pero con pequeñas adaptaciones en cada una de ellas. Por ejemplo, en la página de España vemos como nada más entrar aparecen productos para comprar por el día de la madre. Por otra parte, vemos como en la página web de Japón aparecen modelos asiáticas que no vemos en otros países.



Página Web Louis Vuitton Japón



Página Web Louis Vuitton España

Análisis de las estrategias de marketing internacional en el sector de alta costura

En cuanto a publicidad, aunque ésta pueda diferir de algún país a otro, las principales campañas publicitarias que realiza la marca con grandes celebridades e influencers son comunes para todos los países.



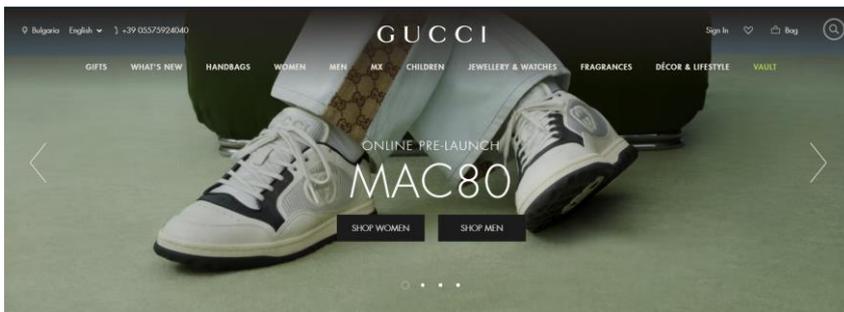
Campaña publicitaria Ryan Gosling septiembre 2022



Campaña publicitaria Emma Stone verano 2022

3.1.2. Gucci

Gucci sigue una estrategia geocéntrica, creando productos pensando en el mercado global. En este caso, su página web es exactamente igual en casi todos los países, cambiando únicamente el idioma. El único caso en el que sí que vemos algún cambio de los productos ofrecidos es en las páginas web de países de Oriente Medio.



Página Web Gucci Bulgaria



Página Web Gucci Korea

En este caso vemos más homogeneidad en el caso de su página web y esto se ve también reflejado en las redes sociales, ya que Gucci únicamente posee una única cuenta en las redes en inglés, en vez de tener una propia para cada país como hacen muchas otras marcas.

A parte de esto, Gucci ha adaptado su estrategia de marketing online a los diferentes mercados en los que opera. Por ejemplo, la marca ha lanzado programas en la plataforma WeChat en China para conectarse con los consumidores chinos.



Perfil de Gucci en la plataforma WeChat

3.1.3. Chanel

Chanel también sigue una estrategia geocéntrica enfocada a la globalización y estandarización de sus productos. Su página web es la misma para todos los países y está disponible en diferentes idiomas. A pesar de que la empresa comercialice sus productos de igual manera en todo el mundo, algunas veces se realizan pequeñas adaptaciones teniendo en cuenta las necesidades y preferencias locales de cada mercado.

Un ejemplo de la implementación de su estrategia de internacionalización geocéntrica es su línea de maquillaje "Les Beiges", que fue diseñada para adaptarse a las diferentes tonalidades de piel en todo el mundo. En lugar de utilizar una sola fórmula para todas las tonalidades de piel, Chanel ha creado diferentes tonalidades y fórmulas para adaptarse a las necesidades de los consumidores en diferentes mercados.



Tonalidades Les Beiges (Chanel Oriente Medio)

Tonalidades Les Beiges (Chanel Singapur)

3.1.4. Hermès

Hermès, al igual que todas las marcas anteriores también sigue la estrategia geocéntrica. Sus productos son los mismos para todos los mercados y opera de la misma manera en todos ellos, únicamente implementando pequeñas variaciones centradas en elementos culturales de los mercados locales en algunos productos.

Implementa su estrategia de internacionalización geocéntrica en su colaboración con artistas y diseñadores locales para crear ediciones especiales de sus productos. Por ejemplo, en Japón, Hermès colaboró con el artista Yohji Yamamoto para crear una colección especial de bolsos y accesorios con diseños inspirados en la cultura japonesa. De esta manera, Hermès logra personalizar sus productos globales y los adapta a las necesidad y preferencias de diferentes culturas.



Bolso de cuero Hermès x Yohji Yamamoto

3.1.5. Cartier

Finalmente, la estrategia de internacionalización que sigue Cartier también es geocéntrica, enfocada en la estandarización de sus productos, pero con la utilización de materiales y técnicas de joyería locales en algunos de sus productos para adaptarlos a los diferentes mercados en los que opera y así satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores locales. Como en los casos anteriores, su página web es idéntica para todos los países cambiando únicamente el idioma.

A pesar de contar con una estrategia de marketing estandarizada globalmente, en ocasiones Cartier crea campañas publicitarias concretas para ciertos mercados. Por ejemplo, en el mercado chino, la marca ha utilizado a celebridades y figuras públicas locales en su publicidad y ha lanzado campañas de marketing específicas para las celebraciones tradicionales chinas, como el Año Nuevo Chino.



Envoltorios especiales Año Nuevo Chino



Brazalete Nuevo Año Lunar

En conclusión, vemos como todas las marcas analizadas siguen la estrategia geocéntrica al tratarse de grandes empresas globalizadas que buscan la estandarización de sus productos.

3.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

El proceso evolutivo de internacionalización de las empresas se puede dividir en cuatro fases diferentes:

1. Pre-internacionalización: Esta es la primera etapa en la que la empresa todavía no ha comenzado a operar en mercados internacionales, pero está considerando la posibilidad de hacerlo. La empresa puede estar realizando investigaciones de mercado y evaluando la viabilidad de la expansión internacional, pero su enfoque es principalmente doméstico (García Cruz 2002).
2. Fase 1: La empresa comienza a exportar sus productos o servicios a otros países. En esta etapa, la empresa suele enfocarse en la venta directa o indirecta a través de intermediarios, como agentes o distribuidores. También puede comenzar a adaptar sus productos y servicios a las necesidades del mercado internacional (García Cruz 2002).

3. Fase 2: En esta fase la empresa cambia su enfoque hacia la penetración de los mercados locales a través de la adaptación de sus productos y su estrategia de marketing para cada país. Todas las decisiones que se toman están centradas en desarrollar el mercado local, ya no sólo mediante la adaptación, sino creando productos específicos para cada mercado (García Cruz 2002).
4. Fase 3: La empresa se convierte en una verdadera empresa global, con una presencia significativa en varios mercados internacionales. En esta etapa, la empresa ha desarrollado una estrategia global coherente y ha integrado sus operaciones a nivel mundial (García Cruz 2002).

3.2.1. Louis Vuitton

Louis Vuitton se encuentra en la fase 3 de internacionalización debido a su expansión global y a la diversificación de su cartera de productos en diferentes mercados. La marca está presente en más de 75 países de todo el mundo, con más de 450 tiendas distribuidas globalmente. Concretamente, tiene un gran peso en China, donde tiene más de 50 tiendas.

A parte de vender sus productos en sus tiendas propias, Louis Vuitton también cuenta con diferentes distribuidores entre los que podemos encontrar tanto minoristas como grandes almacenes o incluso tiendas departamentales como, por ejemplo, Nordstrom, El Corte Inglés o DFS.



Además del producto por el que es más conocido y con el que comenzó (bolsos y maletas), Louis Vuitton ha diversificado su cartera de productos incluyendo ropa, calzado, joyería y fragancias entre muchos otros. Todo esto ha facilitado que la empresa logre un mayor alcance y consiga introducirse en nuevos mercados.

3.2.2. Gucci

La expansión global, diversificación de productos y la distribución de los productos de Gucci han hecho que la marca se encuentre en la fase 3 de internacionalización. Cuenta con más de 500 tiendas por todo el mundo, distribuidas por más de 90 países diferentes. La marca ha abierto tiendas en las ciudades de moda más importantes como Nueva York, Milán, Tokio o Londres entre otras. Además de esto, continúa expandiéndose en mercados emergentes de Asia y Oriente Medio y también distribuye sus productos a grandes almacenes y minoristas como Nordstrom, Saks Fifth Avenue o Neiman.

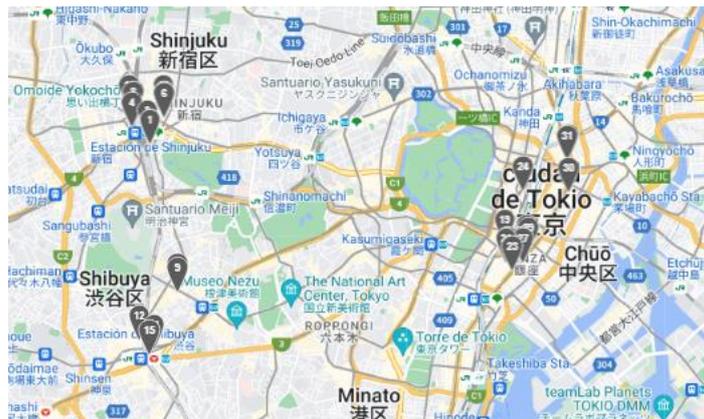
Gucci ha ampliado su cartera de productos desde sus inicios hasta ahora contando con ropa, calzado, fragancias y accesorios entre otros. Además, la marca también ha ampliado su presencia en el mercado al introducirse en la moda masculina e infantil, logrando llegar a un público más amplio.



Otro motivo que ha facilitado su expansión global es su presencia en las redes sociales y plataformas digitales, como es el caso de la plataforma WeChat mencionada anteriormente.

3.2.3. Chanel

Chanel también se encuentra en la fase 3 de internacionalización al ser una marca completamente globalizada con capacidad de adaptación a diferentes mercados. La empresa cuenta con más de 300 tiendas en más de 50 países diferentes, sabiendo adaptarse a las diferentes culturas y necesidades locales sin comprometer su imagen de marca. Además, al igual que ha hecho Gucci, en los últimos años Chanel comenzó a introducirse en nuevos mercados emergentes de Asia y Oriente Medio donde actualmente ha alcanzado un gran peso con casi 100 tiendas en dichas regiones.



Boutiques Chanel en la región de Tokio

Al igual que sucedía en los casos anteriores, Chanel también ha sabido diversificarse y aumentar su cartera de productos hasta llegar a ofrecer una amplia variedad de éstos, facilitando así su expansión a nuevos segmentos de mercado.

Finalmente, otra razón por la cual la marca se encuentra en la tercera fase internacionalización es su estrategia de marketing digital: la empresa está presente en numerosas plataformas digitales y redes sociales que le han permitido alcanzar una mayor audiencia globalmente.

3.2.4. Hermès

Hermès está en la última fase de internacionalización en la que ya se encuentra completamente globalizada y consolidada como una marca de lujo muy influyente a nivel mundial.

La marca ha logrado expandirse por mercados claves de todo el mundo en hasta más de 50 países diferentes en los que tiene repartidas más de 300 tiendas. Además de sus tiendas propias, cuenta con otros puntos de venta en los que también se pueden adquirir sus productos como son en Reino Unido los grandes almacenes de Harrods o las galerías de La Rinascente en Milán, en las que se pueden encontrar productos de lujo de las marcas más exitosas.

Hermès ha sabido diversificarse en su cartera de productos, permitiendo así su llegada a diferentes públicos y expandirse a nuevos segmentos de mercado ofreciendo una amplia variedad de productos, desde accesorios de moda hasta útiles de hogar.

El cuidado y la dedicación a la artesanía en los productos de Hermès, contando con más de 4.000 artesanos para la fabricación a mano de sus productos, ha contribuido a su sello de exclusividad haciendo que de esta manera aumente su demanda y la lealtad de los consumidores por todo el mundo.



Fabricación productos Hermès



Fabricación productos Hermès

3.2.5. Cartier

Finalmente, el caso de Cartier es similar al de las marcas analizadas anteriormente: se trata de una empresa con presencia global que se encuentra ya en la fase 3 de su internacionalización.

Ha establecido una presencia global en más de 100 países con más de 300 boutiques repartidas por todo el mundo. Además, también cuenta con sus propios distribuidores oficiales en los que se pueden encontrar sus productos como son en España El Corte Inglés y la joyería Perodri.



Cartier ha diversificado su cartera de productos, ampliando su oferta de joyas a relojes, accesorios de cuero o perfumes entre otros. Esto ha facilitado su inmersión en nuevos segmentos de mercado y alcanzar un público nuevo.

Por último, la marca ha demostrado un gran enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social, enfocándose en minimizar el impacto ambiental y asegurándose de que la obtención de los materiales para sus productos sea ética. Esto beneficia su imagen de cara al público, creando así fidelidad con sus clientes.

3.3. TENDENCIA A LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

Cuando una empresa decide expandirse a mercados internacionales debe tomar una decisión y elegir entre estandarizar o adaptar su estrategia de marketing. Independientemente de la decisión que tome la empresa, ambas opciones tienen tanto ventajas como desventajas que deberá analizar antes de decantarse por una de las dos opciones.

Por un lado, la estandarización se basa en la comercialización de los productos en diferentes mercados sin llevar a cabo ninguna variación, lo que permite a la empresa utilizar economías de escala en la producción, publicidad y distribución y puede ayudar a mantener una imagen de marca coherente y sólida en todos los mercados (García Cruz 2002). El inconveniente al estandarizar es la falta de sensibilidad a las diferencias

culturales y no tener en cuenta las preferencias en los mercados individuales. Los partidarios de esta tendencia creen que los motivos por los que se desea/necesita un producto son los mismos en todas partes (Keegan y Green 2009).

Por otro lado, nos encontramos con la adaptación, ésta puede permitir a la empresa satisfacer mejor las necesidades y preferencias específicas de cada mercado. En algunos casos es necesaria para poder cumplir con las regulaciones gubernamentales de cada mercado. Sin embargo, la adaptación puede tener un elevado coste y puede causar que se pierda consistencia y no se tenga una clara imagen de marca. Los partidarios de esta otra teoría creen que la clave es adaptar las estrategias de marketing a la cultura y las necesidades de cada mercado para obtener mejores resultados (Keegan y Green 2009).

	Estandarización	Adaptación
Economías de escala	SÍ	NO
Imagen de marca clara y coherente en todos los mercados	SÍ	NO
Sensibilidad cultural	NO	SÍ
Preferencias del mercado local	NO	SÍ

Cuadro resumen comparativo (Fuente: Elaboración propia)

3.3.1. Louis Vuitton

Como se ha visto en el apartado anterior, Louis Vuitton se encuentra en la tercera fase de internacionalización, lo cual le lleva a seguir una estrategia de estandarización con rasgos de adaptación. Tiene una imagen de marca globalizada en el mundo, sus principales productos son exactamente iguales para todos los mercados y utiliza estrategias de publicidad similares en todos los mercados.

En contraposición, la marca adapta su estrategia de marketing a las preferencias culturales y sociales de los consumidores de cada mercado. Louis Vuitton realiza colecciones específicas para ciertas regiones que, aunque se comercialicen globalmente, están inspiradas en la cultura de mercados concretos.

3.3.2. Gucci

Gucci utiliza una estrategia mixta de estandarización y adaptación. La empresa se encuentra en su última fase de internacionalización, por lo que está completamente globalizada y mantiene una imagen de marca estandarizada en todo el mundo, así como el diseño de sus productos, que se mantienen constantes en todos los mercados.

Por otra parte, Gucci realiza cambios en sus productos y en su estrategia de marketing para satisfacer las necesidades y preferencias de cada mercado. A parte de realizar colecciones exclusivas al igual que Louis Vuitton, Gucci también crea campañas publicitarias con artistas locales o diferentes celebridades dependiendo del mercado al que se esté dirigiendo.

3.3.3. Chanel

En el caso de Chanel ocurre lo mismo, la marca sigue una estrategia de estandarización teniendo una imagen de marca icónica y conocida globalmente ya que se encuentra en la fase final de su proceso de internacionalización. La empresa se enfoca en la exclusividad y la alta calidad de sus productos por todo el mundo.

No obstante, Chanel se adapta a las particularidades culturales y sociales de los mercados en cada zona. Como se ha mencionado anteriormente, un ejemplo claro es

la línea de maquillaje Les Beiges, la cual es diferente de unas regiones a otras. Además, la marca utiliza diferentes canales de promoción y publicidad en cada mercado, usando artistas locales en el mercado asiático mientras que en Europa y Norteamérica se enfoca más en el patrocinio de eventos culturales y de moda.

3.3.4. Hermès

Hermès, al igual que el resto de las marcas y como se ha visto anteriormente, también se encuentra en la última etapa de internacionalización. Esto conlleva que la empresa use una estrategia principalmente de estandarización en todos sus productos y estrategias de marketing con el fin de obtener economías de escala y un mejor rendimiento. La empresa mantiene una imagen de marca claramente establecida y sus diseños son iguales para todos los mercados.

Por otro lado, Hermès, al igual que el resto de las marcas analizadas anteriormente, también realiza colecciones y productos que, aunque se comercialicen mundialmente, están pensados para mercados concretos contando con elementos culturales locales.

3.3.5. Cartier

Finalmente, la empresa Cartier, al encontrarse completamente globalizada con presencia en más de 100 países, sigue una estrategia de estandarización con pequeñas adaptaciones en algunos de sus productos con el fin de maximizar su eficiencia a nivel global. La marca mantiene unos estándares de calidad y lujo en todos sus productos y servicios, independientemente del mercado en el que se vendan. El diseño de sus colecciones es igual en cualquier parte del mundo favoreciendo así a tener una imagen de marca reconocible.

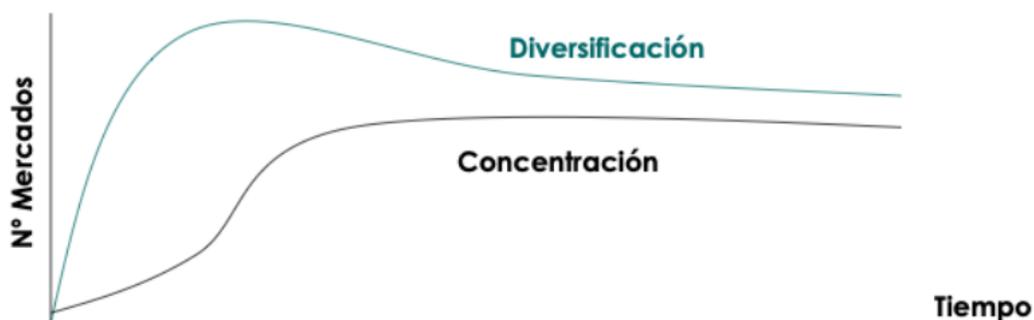
A pesar de esto, como se ha visto anteriormente en el caso de la colección del Nuevo Año Chino, Hermès también saca líneas especiales específicas para ciertos mercados y culturas.

3.4. ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS-MERCADO

Al expandirse a mercados exteriores, las empresas deben decidir cómo distribuir sus recursos y esfuerzos, si mediante la estrategia de concentración o diversificación.

La estrategia de concentración consiste en centrarse en un número reducido de mercados para introducirse fuertemente en cada uno de ellos. Esta estrategia permite a la empresa comprender en mayor medida cada mercado y adaptar su oferta a cada uno de ellos. También puede minimizar riesgos de introducción en un nuevo mercado y reducir los costes de transacción (García Cruz 2002).

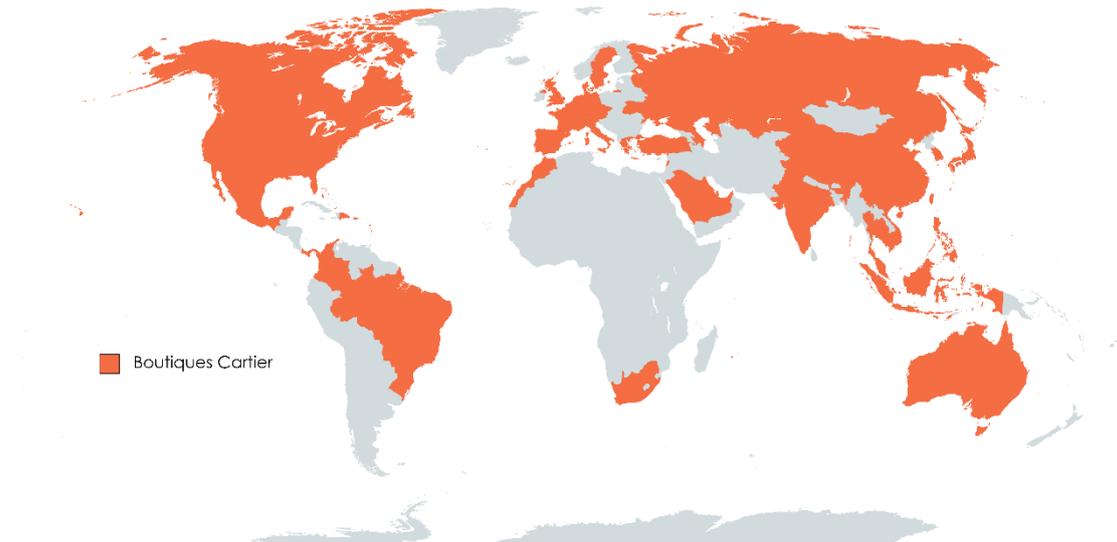
Por otro lado, la diversificación implica tener presencia en varios mercados internacionales reduciendo la penetración en cada uno de ellos. Esto le permite a la empresa generar economías de escala, no depender de un único mercado y obtener ventajas de la diversidad geográfica y cultural (García Cruz 2002).



3.4.5. Cartier

Finalmente, Cartier ha seguido también una estrategia de concentración en el mercado de la joyería de lujo desde sus inicios. La empresa ha mantenido presencia en los mercados tradicionales de Europa y América del Norte, aunque actualmente se ha diversificado a otros mercados emergentes de Asia y Oriente Medio. Esta estrategia le ha permitido adaptar sus productos a las necesidades de los consumidores al tener una mejor información sobre los mercados en los que opera.

Actualmente la empresa cuenta con presencia en más de 100 países repartidos por todo el mundo con más de 300 tiendas propias en todos ellos.



Mapa presencia internacional Cartier (Fuente: Elaboración Propia)

3.5. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL

La segmentación transnacional consiste en dividir el mercado global en segmentos de consumidores con características similares y necesidades comunes independientemente del territorio en el que se encuentren. Esta estrategia busca adaptar los productos/servicios a cada uno de esos segmentos con el objetivo de reducir costes de marketing y aumentar la rentabilidad al concentrar a clientes similares en un mismo grupo (García Cruz 2002).

Esta estrategia de marketing implica, ya no sólo profundizar acerca de los clientes y sus necesidades, sino tener en cuenta también las diferencias culturales, sociales e incluso económicas de cada país. Las empresas necesitan realizar una investigación de mercado exhaustiva para poder agrupar a los consumidores en dichos segmentos (García Cruz 2002). Además, las empresas deben gestionar sus recursos y operaciones en diferentes países para garantizar coherencia y calidad en todas las regiones.

Según García Cruz (2002) existen tres enfoques que pueden tomar las empresas a la hora de realizar la segmentación: segmentos universales en cada país, segmentos diversos entre los países y agrupación homogénea de países.

3.5.1. Análisis aplicado a las cinco marcas objeto de estudio

En este caso, las cinco empresas han seguido un enfoque similar de segmentación con algunas pequeñas variaciones. Inicialmente, todas comenzaron con la agrupación homogénea de países, centrándose en aquellos con gran poder adquisitivo (economías similares), para establecer así una presencia en el mercado de lujo.

Una vez que las empresas lograron establecerse en el mercado global, adoptaron una estrategia de segmentos universales. En este enfoque, las empresas se centran en la

población con gran poder adquisitivo independientemente del país en el que se encuentren, lo que les permite ofrecer productos y servicios similares en todos los mercados y simplificar sus operaciones a nivel global.

A pesar de esto, las empresas se han tenido que seguir adaptando a las particularidades de cada mercado en el que operan. Por ejemplo, hay países en los que las marcas de lujo se asocian a exclusividad, excentricidad y riqueza, mientras que hay otros en los que se valora más la calidad y artesanía. Es en estos últimos en los que marcas como Hermès y Cartier, que se centran más en la artesanía de sus productos, priorizan más.

A parte de lo mencionado, algunas marcas también emplean la segmentación transnacional por grupos de países homogéneos. En este caso dicho segmento serían los países asiáticos para los cuales se crean campañas y productos concretos de acuerdo con su cultura, como ha hecho Cartier con sus productos del Año Nuevo Chino. Otro ejemplo de esta segmentación vista en apartados anteriores es el caso de Chanel con su línea de Les Beiges específica para Oriente Medio y diferente del resto de países.

En conclusión, todas las marcas analizadas han seguido una estrategia de agrupación homogénea de países inicialmente que les ha permitido expandirse a nuevos mercados y satisfacer las demandas de consumidores por todo el mundo para la posterior introducción de una estrategia de segmentación universal para simplificar sus operaciones de marketing global, pero también sabiendo adaptarse a cada mercado en el que operan.

3.6. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

A la hora de expandirse a nuevos mercados las empresas tienen que decidir con qué método hacerlo ya que existen diferentes formas de entrar en el mercado extranjero. Los enfoques que pueden tomar las empresas son exportar sus productos a otros países, establecer centros de producción en los países de destino o a través de acuerdos como alianzas estratégicas o franquicias. Según Hollensen y Arteaga Ortiz (2010) estas formas de entrada son cuatro:

- Exportación indirecta: En este caso la empresa exportadora vende sus productos a intermediarios en el mercado de origen como si fuese una venta nacional. Son éstos los que se encargan de la venta y la distribución de dichos productos en el extranjero a cambio de una comisión (Hollensen y Arteaga Ortiz 2010). Este método es más recomendable para empresas que no tengan experiencia con la exportación directa o no quieran llevar todo el peso del proceso. Con la opción indirecta se pierde control sobre el proceso (García Cruz 2002).
- Exportación directa: La empresa exportadora vende sus productos directamente al mercado extranjero. Este método se puede realizar de varias maneras: puede ser la propia empresa la que se encargue de todo el proceso de venta y distribución en el extranjero a través de tiendas propias o puede vender a minoristas/grandes almacenes establecidos en el mercado de destino (Hollensen y Arteaga Ortiz 2010). La exportación directa requiere un mayor compromiso y resulta más costosa que otros métodos, pero a su vez le ofrece un mayor control a la empresa sobre el proceso de exportación (García Cruz 2002).
- Acuerdos de cooperación: Este método consiste en la colaboración entre dos o más empresas para vender productos en el mercado extranjero. Existen diferentes tipos de acuerdos entre los que se encuentran el piggyback, la transferencia de tecnología, las licencias, las franquicias y las joint ventures (García Cruz 2002). Con estos acuerdos se reducen los costes y los riesgos que asumen la empresa y facilita su rápida expansión. Por otra parte, al colaborar con otras empresas se pierde poder de decisión y pueden surgir conflictos de intereses (Hollensen y Arteaga Ortiz 2010).

- Producción en mercados exteriores: Este método implica la producción de los productos directamente en el mercado extranjero. La empresa establece centros de producción en el mercado en el que desea comercializar el producto, de este modo la exportación no sería necesaria. Este método requiere una inversión inicial muy elevada y el riesgo que se asume es mucho mayor que con cualquier otro método. En contraposición, el uso de un centro de producción en el mercado extranjero le ofrece a la empresa un control total sobre la producción y la venta de sus productos (García Cruz 2002).

3.6.1. Louis Vuitton

- Exportación directa: La marca cuenta con más de 450 tiendas propias repartidas por más de 60 países desde las que vende sus productos y cuenta con su página web desde la cual también se pueden adquirir. Además, Louis Vuitton también vende sus productos a otras tiendas departamentales en el extranjero para su posterior venta como son los grandes almacenes Harrods, Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue.
- Producción en mercados exteriores: A pesar de ser una marca francesa y tener en el país su mayor número de centros de producción, la empresa cuenta con muchos otros en países como Italia y España en los que también posee sus tiendas propias en las que vender productos.



Tienda Louis Vuitton en Harrods



Tienda Louis Vuitton en Saks Fifth Avenue

3.6.2. Gucci

- Exportación directa: Gucci posee más de 500 tiendas propias repartidas por todo el mundo, además de su página web desde la que comercializa sus productos. Además de esto, los productos de Gucci también se pueden encontrar en el extranjero en grandes almacenes como Nordstrom o El Corte Inglés en el caso de España.
- Acuerdos de cooperación: Gucci cuenta franquicias por todo el mundo (principalmente en Asia, Oriente Medio y América Latina). También otorga licencias para producir y vender sus productos como con el grupo Safilo para las gafas de sol o con Coty Inc. para perfumes y productos de belleza. La marca también tiene joint-ventures como por ejemplo con el grupo PPR para la producción y distribución de sus productos en China.
- Producción en mercados exteriores: La empresa cuenta con sus principales centros de producción en Florencia, pero también posee otros en numerosos países de diferentes continentes como son México, España, Francia, China e India.



Gafas de sol Gucci fabricadas por Safilo



Perfume Gucci Flora fabricado por Coty Inc.

3.6.3. Chanel

- Exportación directa: La marca cuenta con una gran presencia internacional con sus propias boutiques repartidas por numerosos países, estando especialmente presente en Norte América donde tiene más de 100. La empresa también cuenta con su propia página web donde los clientes pueden comprar directamente los productos. Chanel también los vende a otros minoristas/tiendas departamentales establecidas en el extranjero para que se encarguen de su posterior venta como por ejemplo las galerías Lafayette en Francia.
- Acuerdos de cooperación: La empresa tiene varias licencias con otras empresas como por ejemplo con la compañía Givaudan para la creación y producción de perfumes. También ha establecido joint-ventures con otras empresas como la que creó en 2018 con el fabricante de relojes suizo Kenissi.
- Producción en mercados exteriores: Chanel posee la mayoría de sus centros de producción en Italia y Francia, pero también tiene fábricas en otras zonas como Suiza, Escocia o Estados Unidos.



Tienda Chanel en las galerías Lafayette



Tienda Chanel en Harrods

3.6.4. Hermès

- Exportación directa: Hermès, además de su propia página web desde la que se pueden adquirir sus productos, cuenta con más de 300 tiendas propias distribuidas globalmente. Los productos de Hermès también se pueden encontrar en otras tiendas departamentales o grandes almacenes en el extranjero a los que la empresa vende sus productos para su posterior venta como Harrods o La Rinascente en Francia.
- Acuerdos de cooperación: Hermès tiene licencias con otras empresas como con la compañía de relojes suizos Vaucher Manufacture Fleurier para la producción de algunos relojes. Otro acuerdo de cooperación que tiene la empresa es su joint venture con la empresa china Shang Xia para la producción y distribución de productos de lujo de inspiración china.
- Producción en mercados exteriores: La empresa francesa posee centros de producción en Francia, España, Suiza, Italia y Japón entre muchos otros países.



3.6.5. Cartier

- Exportación directa: La marca cuenta con una página de web propia donde los clientes pueden adquirir directamente productos y, además, posee más de 300 boutiques repartidas por todo el mundo. Cartier cuenta con distribuidores oficiales en el extranjero, como son los joyeros Perodri o El Corte Inglés en España a los que vende sus productos para su posterior venta por los clientes.
- Acuerdos de cooperación: La empresa ha establecido algunas licencias con otras empresas, por ejemplo, posee una con la compañía suiza Richemont para la producción y distribución de relojes de alta gama.
- Producción en mercados exteriores: Cartier tiene sus principales centros de producción en Suiza, pero además cuenta con fábricas en otros países como Francia, Japón o Estados Unidos.



Empresas grupo Richemont

3.7. ESTRATEGIA DE MARCA (GLOBAL VS LOCAL)

La estrategia de marca a seguir es algo crucial ya que es la que va a definir la identidad de la empresa y la imagen que se percibe de ella. Para ello, las empresas tienen dos opciones a seguir:

- Marca local: Estas marcas suelen estar enfocadas a un mercado específico y se centran en crear productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores locales. Es por ello por lo que fuera del mercado en el que opera no tiene esa relevancia que encuentra en el mercado local (Keegan y Green 2009).
- Marca global: Las marcas globales se caracterizan por estar presentes en mercados internacionales. Estas empresas siguen una estrategia enfocada a desarrollar una imagen de marca coherente y reconocible en todo el mundo (Keegan y Green 2009).

3.7.1. Análisis aplicado a las cinco marcas objeto de estudio



En este caso las marcas a analizar (Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermès y Cartier) son las cinco empresas globalizadas reconocidas como líderes en el mercado de lujo a nivel internacional gracias a sus productos exclusivos y de alta calidad.

A pesar de que, como se ha mencionado anteriormente, las marcas han realizado pequeñas adaptaciones en ocasiones en función de la cultura del mercado en el que operaban, todas ellas son claramente marcas globales con una clara identidad en todo el mundo manteniendo una imagen consistente y fácilmente reconocible.

4. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo ha sido realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de internacionalización en el sector de alta costura con el fin de comprender cómo han logrado su expansión y establecer su presencia en el ámbito internacional.

En primer lugar, se ha observado que las cinco marcas siguen una estrategia de internacionalización geocéntrica. Aunque se busca un equilibrio entre la adaptación y la estandarización, se ha identificado que la estandarización es el enfoque principal en estas marcas globalizadas buscando mantener una imagen y oferta consistentes en todos los mercados internacionales en los que operan. Sin embargo, Gucci destaca al emplear una estrategia mixta de estandarización y adaptación. Esta marca se adapta tanto en términos de productos como en la creación de estrategias de marketing específicas para ciertos mercados.

Las cinco empresas se encuentran en la fase final de internacionalización, caracterizada por una expansión global y una gran presencia internacional. Estas marcas consideran de vital importancia los mercados emergentes en Asia, lo que refuerza su enfoque en la expansión global y su búsqueda de oportunidades en regiones de rápido crecimiento económico.

Se ha determinado que todas las marcas comenzaron con una estrategia de macro-segmentación de concentración, enfocándose en países donde el sector del lujo era relevante o con alto poder adquisitivo y potencial de crecimiento. Una vez establecidas,

adoptaron una estrategia de segmentos universales, buscando llegar a un público más amplio y diverso.

La entrada en mercados exteriores ha sido principalmente a través de la exportación directa, lo que ha facilitado su expansión internacional. Además, todas estas marcas han logrado establecer una coherente imagen de marca en los diferentes mercados internacionales donde operan, consolidándose como marcas globales reconocidas.

En resumen, el análisis realizado en este trabajo revela que las marcas de alta costura Louis Vuitton, Gucci, Chanel, Hermès y Cartier siguen una estrategia de internacionalización geocéntrica, priorizando la estandarización y manteniendo una fuerte presencia internacional. Su enfoque en los mercados emergentes de Asia, combinado con estrategias de estandarización y adaptación selectiva, ha demostrado ser exitoso en su expansión global. Estas marcas han logrado establecer una imagen de marca coherente y duradera, consolidándose como líderes en el mercado de la moda de lujo a nivel internacional.

5. BIBLIOGRAFÍA

García Cruz, R., (2002). Marketing Internacional. 4a ed. ESIC.

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J., (2010). Estrategias de marketing internacional. 4a ed. Traducido del inglés por Yago Moreno López. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.

Keegan, W. J. y Green, M. C., (2009). Marketing Internacional. 5a ed. Traducido del inglés por Miguel Ángel Sánchez Carrión. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Brand Finance Plc, (2022). The annual report on the most valuable and strongest luxury & premium brands [en línea]. Disponible en: <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-luxury-and-premium-50-2022-preview.pdf>

5.1. Páginas web

AFP, (2019). Chanel ingresa en el capital del fabricante suizo de relojes Kenissi [en línea]. FashionNetwork.com. [Consultado el 8 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/Chanel-ingresa-en-el-capital-del-fabricante-suizo-de-relojes-kenissi,1053527.html>

AFP, (2019). Gucci y Tencent se asocian en el frente digital [en línea]. FashionNetwork.com. [Consultado el 15 de abril de 2023]. Disponible en: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Gucci-y-tencent-se-asocian-en-el-frente-digital,1164257.html>

AFP, (2023). Kering anuncia un aumento del beneficio neto en 2022, a pesar del difícil final de año para Gucci [en línea]. FashionNetwork.com. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/Kering-anuncia-un-aumento-del-beneficio-neto-en-2022-a-pesar-del-dificil-final-de-ano-para-gucci,1486777.html>

Badás, B., (2023). Cartier abre una nueva fábrica- Grupo Duplex [en línea]. Editorial española líder en el sector de la joyería y relojería. [Consultado el 14 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.grupoduplex.com/cartier-abre-una-nueva-fabrica/>

Cartier, (sin fecha). Cartier, joyero responsable [en línea]. [Consultado el 21 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.cartier.com/es-es/maison/cartier-and-corporate-social-responsibility>

CEUPE, (2018). Empresas Internacionales: Orientaciones Estratégicas [en línea]. Masters, cursos y MBA online. Escuela de Negocios - CEUPE. [Consultado el 15 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/empresas-internacionales-orientaciones-estrategicas.html?dt=1681553858598>

CHANEL, (sin fecha). La historia de la Maison CHANEL | CHANEL [en línea]. CHANEL. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.chanel.com/es/about-chanel/la-historia/>

CHANEL Página Web Oficial: Moda, Perfume, Belleza, Relojería, Alta Joyería | CHANEL [en línea], (sin fecha). CHANEL. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.chanel.com/es/>

CNCC, (2022). Un efecto glow y sin esfuerzos son el objetivo de estos dos aliados en la rutina de makeup [en línea]. Vogue. [Consultado el 15 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.vogue.mx/belleza/articulo/chanel-presenta-sus-productos-de-maquillaje-les-beiges-complexion>

Colaboradores de los proyectos Wikimedia, (2005). Louis Vuitton - Wikipedia, la enciclopedia libre [en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre. [Consultado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Louis_Vuitton

Colaboradores de los proyectos Wikimedia, (2008). Hermès - Wikipedia, la enciclopedia libre [en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Hermès>

Cuofano, G., (2022). ¿Qué es el marco EPRG? Marco EPRG en pocas palabras - FourWeekMBA [en línea]. FourWeekMBA. [Consultado el 15 de abril de 2023]. Disponible en: <https://fourweekmba.com/es/marco-eprg/>

Deeny, G., (2020). Chanel cierra sus centros de producción en Francia, Italia y Suiza [en línea]. FashionNetwork.com. [Consultado el 14 de abril de 2023]. Disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/Chanel-cierra-sus-centros-de-produccion-en-francia-italia-y-suiza,1198725.html>

Descubre todo sobre Louis Vuitton, la marca más exclusiva del mundo [en línea], (2021). Perú Retail. [Consultado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/descubre-todo-sobre-louis-vuitton-marca-mas-exclusiva-del-mundo/>

Ellison/FT, J., (2019). Hermès, la mayor tienda artesanal del mundo [en línea]. EXPANSION. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/2019/04/15/5cb32c8ae5fdea23618b45e6.html>

Forbes, (2022). Louis Vuitton impulsa su producción en España con una nueva fábrica en Girona - Forbes España [en línea]. Forbes España. [Consultado el 27 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://forbes.es/empresas/164252/louis-vuitton-impulsa-su-produccion-en-espana-con-una-nueva-fabrica-en-girona/>

Gabardi, C., (2022). Hermès abre dos nuevos centros de producción en Francia | LUXONOMY [en línea]. LUXONOMY. [Consultado el 14 de abril de 2023]. Disponible en: <https://luxonomy.net/hermes-abre-dos-nuevos-centros-de-produccion-en-francia/>

Guinebault, M., (2019). Hermès sigue fortaleciendo sus fábricas de producción [en línea]. FashionNetwork.com. [Consultado el 14 de abril de 2023]. Disponible en: <https://es.fashionnetwork.com/news/Hermes-sigue-fortaleciendo-sus-fabricas-de-produccion,1111943.html>

La historia de Cartier | Perodri Joyeros [en línea], (sin fecha). Perodri Joyeros. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.perodri.es/forever/cartier-historia/>

La tienda oficial de Hermes en línea | Hermès España [en línea], (sin fecha). hermes.com. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.hermes.com/es/es/>

Los clientes como eje de una red omnicanal | Hermès España [en línea], (sin fecha). hermes.com. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.hermes.com/es/es/story/271947-hermes-alrededor-del-mundo/>

Lerue Vintage, (sin fecha). ¿Qué es LVMH? Y por qué es tan importante el LVMH Prize - Lerue Vintage [en línea]. Lerue Vintage. [Consultado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.leruevintage.com/que-es-lvmh-y-porque-es-tan-importante-el-lvmh-prize/>

Louis Vuitton, (sin fecha). Una historia Legendaria [en línea]. [Consultado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://es.louisvuitton.com/esp-es/magazine/articulos/a-legendary-history#tumblr>

Louis Vuitton - Página Oficial España [en línea], (sin fecha). [Consultado el 14 de marzo de 2023]. Disponible en: https://es.louisvuitton.com/esp-es/homepage?gclid=Cj0KCCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh3uQnAhS-pkmghZGIXQTbLwzQf5PS2DRL6K-1ie9M9ag-Ea2AfWhW4aAto3EALw_wcB

Perodri Joyeros, (sin fecha). Relojes Cartier | Perodri Joyeros - Distribuidor Oficial [en línea]. Perodri Joyeros. [Consultado el 19 de abril de 2023]. Disponible en: <https://www.perodri.es/cartier/>

Pesce, N., (2021). El secreto de Chanel para incrementar sus ventas en el mundo [en línea]. Marie Claire. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.marie-claire.es/moda/33511.html#:~:text=En%20la%20actualidad,%20cuentan%20con,Norte,%20y%2094%20en%20Asia.>

Richemont, (sin fecha). Our maisons | Cartier [en línea]. Richemont. [Consultado el 8 de mayo de 2023]. Disponible en: <https://www.richemont.com/en/home/our-maisons/cartier/>

Rodríguez, P., (2019). Todos los iconos de Coco Chanel que Lagerfeld convirtió en leyenda [en línea]. S Moda EL PAÍS. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://smoda.elpais.com/moda/todos-los-iconos-de-coco-chanel-que-lagerfeld-convirtio-en-leyenda/>

Sempere, M., (2018). La historia de Hermès: del diseño de arneses de caballo a la lista de espera por los bolsos Birkin [en línea]. Líder en noticias de economía, bolsa y finanzas. - elEconomista.es. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/status/noticias/8924908/02/18/La-historia-de-Herms-del-diseno-de-arneses-de-caballo-a-la-lista-de-espera-por-los-bolsos-Birkin.html>

Vicent, (2022). ¿Cuántas tiendas de Gucci hay en todo el mundo? [en línea]. Educación y Emprendimiento en el Sector de la Moda - Escuela Moda. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://escuelamoda.es/cuantas-tiendas-de-gucci-hay-en-todo-el-mundo/>

Vicent, (2022). ¿Dónde fabrica la ropa Gucci? [en línea]. Educación y Emprendimiento en el Sector de la Moda - Escuela Moda. [Consultado el 14 de abril de 2023]. Disponible en: <https://escuelamoda.es/donde-fabrica-la-ropa-gucci/>

Vogue España, (sin fecha). Modapedia de la marca Cartier [en línea]. Modapedia. [Consultado el 18 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/cartier/118>

Vogue España, (sin fecha). Modapedia de Gucci [en línea]. Modapedia. [Consultado el 15 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/gucci/139>

Vogue España, (sin fecha). Modapedia de Hermès [en línea]. Modapedia. [Consultado el 17 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/hermes/140>

Watch Wiki, (2022). Vaucher Manufacture Fleurier [Watch Wiki] [en línea]. Start [Watch Wiki]. [Consultado el 8 de mayo de 2023]. Disponible en: https://www.watch-wiki.net/doku.php?id=vaucher_manufacture_fleurier