

Revisión de la Literatura Científica sobre los Casos de Negocios de la Universidad de  
Harvard en el Contexto del Sector de Lujo.

Karen Andrea Beltrán Nieto

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniería Industrial

Director

Edna Rocío Bravo Ibarra

PhD. Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

**Dedicatoria**

*A mi mamá Karol, quien me escucha y apoya incondicionalmente. A mi papá Mauricio, quien está presente con amor infinito para levantarme cada que necesito. A mi hermano Andrés Felipe por ser mi compañero de vida y mi mayor motivación para ser un gran ejemplo. Gracias porque su confianza me hace grande, gracias por ser mi motor, refugio y recordatorio de no rendirme en el proceso, son el regalo más valioso del cielo. A Lola, que llegó a sanar y seguirá acompañándonos y cuidándonos como solo ella sabe hacerlo.*

**Agradecimientos**

*A Dios, por permitirme ser instrumento de su amor, por recibirme cada que quiero  
volver a guardarme bajo su manto.*

*A la Universidad Industrial de Santander por los espacios otorgados para formarme  
como una gran persona y profesional.*

*A mis docentes quienes me orientaron con su conocimiento, cada uno con una  
experiencia diferente y quienes tendrán siempre mi total admiración.*

*A mis amigos y compañeros quienes me motivaron y acompañaron en este camino.*

*A mi tío Eduardo, a Fredy, a mis abuelos, y familia por estar presentes, motivarme,  
inspirarme y confiar en mis capacidades, por apoyarme a mí y a mi familia cuando los hemos  
necesitado.*

**Tabla de Contenido**

Introducción	11
1. Descripción del proyecto	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivos específicos	18
2. Marco de referencia	19
2.1. Marco teórico	19
2.1.1. Definición y naturaleza del lujo	20
2.1.2. Comportamiento del consumidor de lujo	21
2.1.3. Estrategias de marca en el Sector del lujo	21
2.1.4. Crecimiento y expansión en el lujo	22
2.1.5. El rol de la artesanía y la producción	22
2.1.6. La influencia del arte y la cultura	23
2.2. Marco de antecedentes	24
3. Desarrollo metodológico	26
3.1. Fase 1: Revisión de la literatura	26
3.1.1. Identificar las palabras clave.	27
3.1.2. Clasificación de documentos en la base de la Universidad de Harvard.	28
3.1.3. Análisis bibliométrico.	32
3.1.3.1. Metodología de búsqueda y selección de información	34
3.1.4. Análisis preliminar de la literatura	48
3.1.4.1. Definiciones y percepciones del lujo	50
3.1.4.2. El impacto del origen geográfico en el lujo	51
3.1.4.3. Experiencia de marca y autoexpansión del consumidor	51
3.1.4.4. Metodología bibliométrica en el estudio del lujo	52
3.2. Análisis cualitativo	52
3.2.1. Marcas que lideran el sector del lujo.	62
3.3. Fase 3: Documentación de resultados	73
3.3.1. Contexto actual del sector del lujo en Colombia	74
3.3.2. Crecimiento del mercado y proyecciones económicas:	75

3.3.3. Dinámicas de consumo y tendencias estructurales	75
3.3.4. Actores internacionales: presencia y consolidación	76
3.3.5. Ecosistemas locales: sofisticación, sostenibilidad y crecimiento	76
3.3.6. Perspectiva de internacionalización y futuro del sector	77
3.3.7. Ruta de estrategias para implementar en modelos de negocios tradicionales	77
4. Conclusiones	95
5. Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas	100

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Cumplimiento de objetivos.</i>	14
<b>Tabla 2.</b> <i>Identificación de palabras clave.</i>	27
<b>Tabla 3.</b> <i>Opciones de ecuaciones de búsqueda evaluadas.</i>	32
<b>Tabla 4.</b> <i>Criterios de selección aplicadas.</i>	38
<b>Tabla 5.</b> <i>Criterios de exclusión aplicados.</i>	39
<b>Tabla 6.</b> <i>Análisis en profundidad de casos de negocio de la Universidad de Harvard.</i>	53
<b>Tabla 7.</b> <i>Comparación entre las prácticas de referencia y las empresas vinculadas.</i>	61
<b>Tabla 8.</b> <i>Comparativo de estrategias según Harvard y según Ranking Internacional.</i>	72

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Marcas de lujo más valiosas del año 2022.</i>	29
<b>Figura 2.</b> <i>Evidencia de búsqueda en la plataforma de Harvard.</i>	31
<b>Figura 3.</b> <i>Evidencia de criterios de exclusión en la plataforma de la Universidad de Harvard.</i>	32
<b>Figura 4.</b> <i>Documentos por año.</i>	41
<b>Figura 5.</b> <i>Documentos por país o territorio.</i>	41
<b>Figura 6.</b> <i>Documentos por autor.</i>	43
<b>Figura 7.</b> <i>Mapa de coocurrencia de datos.</i>	45
<b>Figura 8.</b> <i>Mapa de calor.</i>	46
<b>Figura 9.</b> <i>Mapa de co-autores.</i>	47
<b>Figura 10.</b> <i>Logo Hermés.</i>	64
<b>Figura 11.</b> <i>Logo Chanel.</i>	65
<b>Figura 12.</b> <i>Logo Louis Vuitton.</i>	66
<b>Figura 13.</b> <i>Logo Gucci.</i>	67
<b>Figura 14.</b> <i>Logo Cartier.</i>	68
<b>Figura 15.</b> <i>Logo Rolex.</i>	68
<b>Figura 16.</b> <i>Logo Burberry.</i>	69
<b>Figura 17.</b> <i>Ranking de las empresas de lujo más fuertes y mejor valoradas.</i>	70

### **Lista de apéndices**

Ver apéndices adjuntos.

**Apéndice A.** *Resultados de la ecuación de búsqueda.*

**Apéndice B.** *Resultados de la ecuación de búsqueda con criterios de selección.*

**Apéndice C.** *Artículo científico.*

## Resumen

**Título:** Revisión de la Literatura Científica sobre los Casos de Negocios de la Universidad de Harvard en el Contexto del Sector de Lujo.<sup>1\*</sup>

**Autor:** Karen Andrea Beltrán Nieto.<sup>2\*\*</sup>

**Palabras clave:** Lujo, estrategias, percepción de valor, innovación, casos de negocio.

**Descripción:** Teniendo en cuenta que las estrategias de marca y posicionamiento son determinantes para la creación de valor y sostenibilidad en sectores altamente competitivos, esta investigación presenta un análisis estratégico del sector del lujo, tomando como base los casos de negocio desarrollados por la Universidad de Harvard y complementándolos con análisis de literatura científica. Posteriormente, se realizó una polinización cruzada entre dichas estrategias y el contexto actual del sector del lujo en Colombia caracterizado por un crecimiento sostenido. Esta fase se apoyó en fuentes secundarias como informes de consultoras globales (Statista, Bain & Company), artículos de prensa económica y bases de datos académicas. Como resultado, se construyó un mapa de ruta estratégico orientado a la aplicación de dichas prácticas en modelos de negocio tradicionales colombianos, con especial énfasis en el rediseño de marca, la mejora en la percepción de valor, la experiencia y el comportamiento de consumidor. Finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación, junto con recomendaciones orientadas al fortalecimiento del posicionamiento estratégico de empresas colombianas tradicionales que buscan incursionar o competir en segmentos premium o de alto valor percibido.

---

<sup>1\*</sup> Trabajo de grado.

<sup>2\*\*</sup> Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: PhD. Edna Rocío Bravo Ibarra.

### **Abstract**

**Title:** Literature Review of Harvard University Business Cases in the Context of the Luxury Sector.<sup>3\*</sup>

**Author:** Karen Andrea Beltrán Nieto.<sup>4\*\*</sup>

**Key Words:** Luxury, strategies, value perception, innovation, business cases.

**Abstract:** Considering that brand and positioning strategies are key determinants for value creation and sustainability in highly competitive sectors, this research presents a strategic analysis of the luxury sector, based on business cases developed by Harvard University and complemented with scientific literature analysis. Subsequently, a cross-pollination was carried out between these strategies and the current context of the luxury sector in Colombia, characterized by sustained growth. This phase was supported by secondary sources such as reports from global consulting firms (Statista, Bain & Company), economic press articles, and academic databases. As a result, a strategic roadmap was developed, aimed at applying these practices to traditional Colombian business models, with special emphasis on brand redesign, enhancement of perceived value, customer experience, and consumer behavior. Finally, the general conclusions of the research are presented, along with recommendations aimed at strengthening the strategic positioning of traditional Colombian companies seeking to enter or compete in premium or high perceived value segments.

---

<sup>3\*</sup> Bachelor's Degree Final Project

<sup>4\*\*</sup> Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: PhD. Edna Rocío Bravo Ibarra.

## Introducción

En un mercado globalizado, la diferenciación, reputación y percepción de valor de las empresas tradicionales representan un desafío clave para construir marcas sostenibles a largo plazo. Las tendencias del consumo evolucionan rápidamente, lo que obliga a las empresas a ajustar continuamente sus estrategias de posicionamiento para ofrecer propuestas de valor diferenciadas. En este contexto, el sector del lujo se caracteriza por su dinamismo y su enfoque en la diferenciación, la preservación de la exclusividad y la sensibilidad a las cambiantes expectativas de los consumidores a nivel global. Las empresas que se vinculan a este sector se enfrentan a desafíos estratégicos multifacéticos, que incluyen la gestión de la marca y su herencia, la expansión a nuevos mercados, la adaptación a las tendencias emergentes del consumo, la optimización de la cadena de suministro y la innovación en sus modelos de negocio. El concepto de lujo ha trascendido para consolidarse como una combinación de exclusividad, el arte y una conexión emocional con el consumidor. De acuerdo con Keinan, Crener y Chang (2017), el lujo se caracteriza por “exclusividad, refinamiento, elegancia y una búsqueda implacable de la excelencia”, atributos que definen su naturaleza aspiracional y diferenciadora.

Comprender las estrategias que han impulsado el éxito de empresas líderes a nivel mundial en el sector del lujo resulta crucial para identificar prácticas que puedan ser adaptadas y aplicadas en otros sectores, creando posibilidades a otras empresas de fortalecer su participación en los mercados y consolidarse como marcas con una alta percepción de valor, fidelizando clientes y manteniéndose relevantes en entornos dinámicos. Adicionalmente, el sector del lujo ha demostrado una capacidad única de combinar tradición e innovación, creando experiencias de marca que trascienden el producto y generan una conexión emocional profunda con sus

consumidores, estas estrategias pueden funcionar como guía para empresas que buscan diferenciarse.

En este marco, los casos de negocio de la Universidad de Harvard constituyen una fuente invaluable de conocimiento y análisis estratégico. Estos estudios investigan situaciones empresariales reales, incluyendo el análisis de decisiones estratégicas, los desafíos enfrentados y los resultados obtenidos por diversas organizaciones del sector del lujo a nivel internacional. Por medio de un estudio sistemático de estos casos, es posible profundizar en la comprensión de las dinámicas y retos de las organizaciones en el sector del lujo, así como identificar estrategias clave aplicables a diversos contextos culturales y geográficos, como el colombiano.

Con base en lo anterior, la iniciativa de la presente investigación surge de la identificación de necesidades de estrategias validadas y exitosas en el sector del lujo que puedan ser aplicadas y que funcionen como una herramienta para las empresas colombianas. Considerando que las empresas tradicionales pueden no aspirar a convertirse en marcas de lujo en el sentido estricto, la comprensión y adaptación selectiva de las estrategias que utiliza el sector del lujo para construir valor percibido pueden ser herramientas valiosas para mejorar su posición en el mercado, diferenciarse de la competencia, fidelizar a sus clientes y asegurar un crecimiento sostenible. Hecho que resulta relevante en un entorno económico globalizado y competitivo donde la competencia basada en el precio puede no ser una estrategia viable a largo plazo o la única estrategia aplicable a los contextos empresariales colombianos. Ahora bien, algunos aspectos del lujo exclusivos por naturaleza podrían parecer distantes de la realidad de la industria colombiana, sin embargo, la revisión de la literatura, con el objetivo de analizar casos de negocio relevantes, permite identificar acciones estratégicas fundamentales que pueden ser democratizadas y adaptadas por empresas tradicionales.

El alcance de la investigación se limita a la revisión de la literatura científica específicamente a los casos de negocio de la Universidad de Harvard centrados en el sector del lujo. Se desarrollará un análisis detallado de diversos casos que abordan dimensiones estratégicas relevantes para el sector, incluyendo la gestión y el posicionamiento de la marca, las estrategias de expansión y participación en nuevos mercados, la adaptación a las tendencias emergentes, las estrategias de crecimiento, y la integración de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el modelo de negocio.

La elección de los casos de negocio de la Universidad de Harvard como principal fuente de información y análisis se fundamenta en el reconocido rigor metodológico y la profundidad analítica que caracterizan estos estudios en el ámbito internacional de la gestión empresarial. Los documentos ofrecen una perspectiva detallada y contextualizada de los desafíos enfrentados, las diversas alternativas evaluadas y los resultados alcanzados por organizaciones que han logrado un desempeño de alta exigencia competitiva en el sector del lujo.

Dentro de este escenario, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las acciones estratégicas fundamentales implementadas por las empresas analizadas en los casos, así como los factores críticos que contribuyeron a desempeño. Posteriormente, se realizará un análisis para determinar la potencial aplicabilidad, adaptabilidad y relevancia de estas estrategias al contexto organizativo en Colombia. El proyecto abarca la identificación de casos exitosos de la Universidad de Harvard que se centran específicamente en el sector del lujo, con el objetivo específico de extraer lecciones estratégicas y proponer acciones concretas para la industria colombiana, con el propósito de proporcionar una perspectiva única y valiosa para comprender y fortalecer los atributos de valor de las organizaciones en el contexto colombiano.

**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
<p><b>1.</b> Realizar un análisis de tendencias y palabras clave en el sector del lujo que proporcionará un marco de referencia para el análisis de los casos de negocio de la Universidad de Harvard.</p>	Fase 1.
<p><b>2.</b> Analizar en profundidad los casos de negocio identificados para comprender los fundamentos, la implementación y los resultados de las acciones estratégicas, identificando acciones clave de éxito.</p>	Fase 2.
<p><b>3.</b> Definir un conjunto de acciones estratégicas concretas y adaptadas, priorizadas por su potencial impacto y viabilidad en el contexto colombiano, que puedan servir como referentes de las empresas locales y mejorar su percepción de valor.</p>	Fase 3.
<p><b>4.</b> Proponer recomendaciones para la implementación de las acciones estratégicas propuestas en la industria colombiana, considerando posibles desafíos y oportunidades asociados con su adopción, y sugiriendo posibles mecanismos para fomentar la innovación y superar la rigidez organizacional.</p>	Apéndice C.

## **1. Descripción del proyecto**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La industria global del lujo se caracteriza por su enfoque en la alta calidad, la exclusividad, la herencia de marca y la creación de un máximo valor para los clientes, aspectos que han sido fundamentales para la consolidación y reconocimiento de diversas empresas a nivel internacional. Estos factores han dado lugar a estrategias y modelos de negocio que maximizan la diferenciación y la fidelización del consumidor. Sin embargo, en el contexto de la industria colombiana, las organizaciones enfrentan dificultades para establecer una percepción de valor diferenciada y sostenible en sus clientes, limitando su capacidad para competir eficazmente en mercados dinámicos y globalizados.

Esta situación se agudiza debido a la rigidez organizacional que dificulta la adopción de estrategias innovadoras y la respuesta ágil a las cambiantes necesidades del mercado. Las consecuencias de esta rigidez se manifiestan en la resistencia al cambio, la pérdida de oportunidades, la desmotivación interna, experiencias de cliente deficientes y una limitada competitividad. Adicionalmente, existe una ausencia de conocimiento y aplicación de herramientas estratégicas probadas que puedan elevar la percepción de valor de las organizaciones colombianas.

A lo largo del tiempo, la percepción de valor de una marca de lujo se ha consolidado como un factor determinante en su rentabilidad, influyendo en la respuesta del mercado a sus productos o servicios en comparación con otras opciones disponibles. Estudios han demostrado que, cuando los consumidores perciben un mayor valor en una marca de lujo, su rentabilidad

tiende a aumentar. Ejemplos como Bose, De Beer, Louis Vuitton y Rolex han evidenciado esa tendencia, fortaleciendo su exclusividad como estrategia clave para consolidar su posición en el mercado.

Sin embargo, la relación directa entre exclusividad y rentabilidad no aplica para todos los casos. La estabilidad financiera de una marca de lujo depende en gran medida, de la coherencia en la extensión de sus líneas de productos, lo que implica desafíos estratégicos para mantener su posicionamiento sin diluir su percepción de exclusividad. En ese contexto, un estudio analizó 150 marcas de lujo a lo largo de una década, incluyendo entrevistas con más de 300 ejecutivos

a nivel mundial y se identificó que la rentabilidad de una marca de lujo tiende a incrementarse solo cuando su expansión se mantiene dentro de categorías de productos adyacentes a su oferta principal. Un caso ilustrativo es el de Von Furstenberg, cuya incursión en productos no alineados con su imagen principal, como equipaje y libros, no generó el mismo impacto que su línea de vestidos de alta gama (Reddy y Terblanche, 2005)

En este contexto, resulta pertinente explorar las acciones estratégicas que han impulsado el éxito de empresas en el sector del lujo a nivel internacional. La revisión de la literatura de la Universidad de Harvard ofrece una cantidad robusta de estudios de casos que analizan en profundidad las decisiones y los resultados de diversas organizaciones de lujo frente a desafíos como la gestión del crecimiento, la adaptación a nuevos mercados, la construcción de la lealtad del cliente, y la diferenciación en un entorno competitivo.

Por lo tanto, la pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cuáles son las acciones estratégicas que se identifican en los casos de negocio del sector del lujo analizados en la

literatura de la Universidad de Harvard que pueden ser democratizadas y adaptadas para fortalecer la estrategia competitiva de las empresas en la industria colombiana, permitiéndoles construir una mayor percepción de valor y sostenibilidad en el tiempo?

Al analizar las estrategias de empresas de lujo exitosas según la literatura de Harvard, se espera identificar patrones y principios estratégicos que puedan ser generalizados y adaptados. Esto podría contribuir al desarrollo de marcos conceptuales específicos para la mejora de la competitividad en la industria colombiana, inspirados en modelos de alto valor.

La presente investigación responde a una necesidad práctica apremiante en la industria colombiana: la mejora de la percepción de valor y la competitividad de las organizaciones. Al proponer acciones concretas y democratizadas basadas en el análisis de casos de éxito del sector del lujo, se busca ofrecer a las empresas colombianas referentes estratégicos tangibles y aplicables. Esto podría traducirse en la adopción de prácticas innovadoras, la mejora de la experiencia del cliente, el fortalecimiento de la imagen de marca y, en última instancia, un posicionamiento más sólido en el mercado.

Metodológicamente, esta investigación se basa en una revisión exhaustiva y un análisis comparativo de estudios de caso del sector del lujo provenientes de la Universidad de Harvard. Esto permitirá identificar y sistematizar acciones estratégicas clave y evaluar su potencial de adaptación al contexto colombiano. Al democratizar estas estrategias, las empresas colombianas podrían mejorar la calidad de sus productos y servicios, generar empleo de mayor valor y contribuir al desarrollo económico del país. Además, la adopción de un enfoque en la autenticidad y la herencia podría fortalecer la identidad de las marcas colombianas y su conexión con la cultura local.

Esta investigación aporta al campo de la Ingeniería Industrial al aplicar los principios de análisis y mejora de procesos, la gestión estratégica y el análisis de la competitividad al sector del lujo. Asimismo, al explorar la adaptación y democratización de estrategias de un sector de alto valor a un contexto diferente, se explora una nueva dimensión de la aplicación de la Ingeniería Industrial en el fortalecimiento de la competitividad empresarial y la generación de valor sostenible.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Identificar acciones estratégicas en casos de negocios del sector del lujo mediante la revisión de la literatura de la Universidad de Harvard, con el objetivo de proponer acciones concretas que puedan ser democratizadas en la industria colombiana, convirtiéndose en referentes para su estrategia competitiva.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de tendencias y palabras clave en el sector del lujo que proporcionará un marco de referencia para el análisis de los casos de negocio de la Universidad de Harvard.
- Analizar en profundidad los casos de negocio identificados para comprender los fundamentos, la implementación y los resultados de las acciones estratégicas, identificando acciones clave de éxito.

- Definir un conjunto de acciones estratégicas concretas y adaptadas, priorizadas por su potencial impacto y viabilidad en el contexto colombiano, que puedan servir como referentes de las empresas locales y mejorar su percepción de valor.
- Proponer recomendaciones para la implementación de las acciones estratégicas propuestas en la industria colombiana, considerando posibles desafíos y oportunidades asociados con su adopción, y sugiriendo posibles mecanismos para fomentar la innovación y superar la rigidez organizacional.

## **2. Marco de referencia**

### **2.1. Marco teórico**

El estudio del sector del lujo requiere un análisis estructurado de sus principales características, estrategias y desafíos, con el propósito de identificar acciones estratégicas que puedan ser adaptadas al contexto colombiano. Diversos autores han abordado este fenómeno desde diferentes perspectivas, proporcionando un marco conceptual que permite comprender la evolución del lujo, el comportamiento del consumidor, la gestión de marca, las estrategias de crecimiento, la importancia de la artesanía y la influencia del arte y la cultura en este segmento. El contexto histórico de las marcas de lujo es fundamental para comprender su significado y valor en la actualidad. El lujo no es un concepto estático, ha evolucionado a lo largo de la historia y varía según la cultura. Comprender esta evolución histórica es crucial para analizar la influencia, el posicionamiento y el valor de las marcas de lujo contemporáneas (Kapferer & Bastien, 2012). El lujo ha existido desde la antigüedad, manifestándose en diferentes civilizaciones a lo largo del tiempo. En el antiguo Egipto, el lujo se utilizaba para distinguir a los dioses de los mortales,

siendo los faraones y la familia real quienes se asociaban con la opulencia, especialmente el oro, considerado la "piel de los dioses" (Berry, 1994). Esta diferenciación social a través del lujo continuó en otras épocas, como en la corte de Versalles, donde el lujo era reservado para una élite privilegiada (Lipovetsky & Roux, 2003).

A lo largo del siglo XX, el concepto de lujo experimentó un proceso de democratización. La producción en masa y el crecimiento de las economías globales han permitido que un número creciente de personas tenga acceso a ciertos aspectos del lujo en diversos sectores (Kapferer, 2014). La segmentación del mercado y el auge de las marcas de lujo accesible han redefinido el sector, permitiendo que consumidores de distintas clases sociales accedan a productos antes reservados a una élite (Okonkwo, 2007).

### **2.1.1. Definición y Naturaleza del Lujo**

El concepto de lujo ha sido vinculado tradicionalmente con la exclusividad, la rareza y un alto valor percibido. Kapferer (2014) señala que uno de los principales desafíos para las marcas de lujo radica en el equilibrio entre el crecimiento y la preservación de su exclusividad, ya que un aumento en el volumen de producción puede diluir la percepción de rareza y, con ello, el valor simbólico de la marca. Este dilema resulta particularmente relevante al considerar la aplicabilidad de estrategias de lujo en el mercado colombiano, donde la segmentación y diferenciación juegan un papel clave en la consolidación de marcas en este sector.

### **2.1.2. Comportamiento del Consumidor de Lujo**

El consumidor de lujo no solo busca un producto de alta calidad, sino también la identificación con los valores y la historia de la marca. De acuerdo con el Luxury Institute White Paper (2009), las marcas de lujo deben construir una identidad coherente, sustentada en una narrativa que refleje personalidad, estilo y valores diferenciadores. En el contexto colombiano, comprender las aspiraciones de los consumidores y los factores que influyen en sus decisiones de compra es esencial para el diseño de estrategias efectivas.

Estudios previos han demostrado que las motivaciones para el consumo de productos de lujo pueden responder a necesidades sociales o individuales. Un análisis realizado en el mercado chino (2012) identificó que ciertos segmentos de consumidores adquieren artículos de lujo como una forma de adaptación a expectativas sociales, mientras que otros evitan las marcas más populares en un intento de diferenciarse y reforzar su individualidad. Este comportamiento dual sugiere que el mercado colombiano podría presentar dinámicas similares, en las que coexistan consumidores que buscan reconocimiento social a través de marcas de prestigio y aquellos que priorizan la exclusividad y la diferenciación.

### **2.1.3. Estrategias de Marca en el Sector del Lujo**

El desarrollo de una marca de lujo sólida implica la combinación de herencia y modernidad. Un caso representativo es Ferrari, que en 1999 creó una división de estilo de vida con el propósito de extender la experiencia de marca más allá de la posesión de un automóvil, mediante la integración de museos, parques temáticos y colaboraciones en productos de edición limitada (Kapferer, 2014). Aplicar este enfoque en mercados emergentes podría representar una

oportunidad para fortalecer marcas locales a través de la construcción de narrativas que resalten su historia, identidad y conexión con el consumidor.

El crecimiento en el sector del lujo requiere estrategias cuidadosamente diseñadas para evitar la pérdida de exclusividad. Ferrari, por ejemplo, estableció un límite de producción anual con el fin de preservar su estatus, mientras que otras marcas han optado por expandirse selectivamente en mercados estratégicos (Kapferer, 2014).

#### **2.1.4. Crecimiento y Expansión en el Lujo**

El crecimiento en el sector del lujo requiere estrategias cuidadosamente diseñadas para evitar la pérdida de exclusividad. Ferrari, por ejemplo, estableció un límite de producción anual con el fin de preservar su estatus, mientras que otras marcas han optado por expandirse selectivamente en mercados estratégicos (Kapferer, 2014).

La expansión geográfica es otro aspecto clave. Un ejemplo es Briscola—Pizza Society, que priorizó su consolidación en Milán antes de expandirse a otras ciudades. Este enfoque, basado en la premisa de fortalecer la presencia en un mercado antes de buscar nuevas oportunidades, podría ser una estrategia valiosa para marcas colombianas que buscan incursionar en el sector del lujo y garantizar un crecimiento sostenido.

#### **2.1.5. El Rol de la Artesanía y la Producción**

La calidad y la artesanía son atributos esenciales en la construcción del valor percibido en el sector del lujo. Empresas como Zegna han integrado procesos de producción interna para garantizar la excelencia en sus productos, mientras que Brunello Cucinelli ha combinado la

externalización con un estricto control de calidad en la selección de materiales y procesos de manufactura. Estas estrategias reflejan la importancia de mantener altos estándares en la producción sin comprometer la identidad y el prestigio de la marca.

En el caso colombiano, la valorización de la artesanía local y el uso de materiales de alta calidad podrían constituir una ventaja competitiva para marcas que buscan posicionarse en el segmento del lujo. La incorporación de técnicas artesanales y la diferenciación a través de la tradición cultural pueden fortalecer la autenticidad y exclusividad de las marcas nacionales.

#### **2.1.6. La Influencia del Arte y la Cultura**

El arte ha desempeñado un papel central en la construcción de la identidad de las marcas de lujo. La estrategia de "artificación", en la que lo no artístico se transforma en arte para reforzar el valor simbólico de los productos, ha sido implementada por marcas como Hermès y Louis Vuitton a través de residencias de artistas y la integración de espacios de exhibición en sus tiendas insignia (Wright, 2020). Esta sinergia entre arte y lujo permite proyectar una imagen de prestigio y sofisticación, lo que podría representar una oportunidad para marcas emergentes interesadas en incorporar elementos culturales en su estrategia de posicionamiento.

El lujo ha evolucionado desde sus orígenes en la antigüedad hasta convertirse en un sector global altamente estructurado. A través de estrategias de marca centradas en la exclusividad, la identidad y la narrativa histórica, las marcas de lujo han logrado consolidarse y expandirse en el mercado moderno sin perder su prestigio. Comprender estas dinámicas es clave para la aplicación de estrategias similares en el contexto colombiano y en otros mercados emergentes.

## **2.2. Marco de Antecedentes**

En la construcción del marco de antecedentes para el presente trabajo de investigación, se ha identificado una limitada disponibilidad de estudios sobre el análisis de estrategias en el sector del lujo en los últimos años. En particular, en la Universidad Industrial de Santander no se han encontrado investigaciones recientes sobre este tema. Por ello, se han incorporado trabajos de grado de fuentes externas y se han considerado proyectos de repositorios universitarios que exceden el límite de cinco años, dada la escasez de datos en fuentes confiables. Esta selección tiene como propósito enriquecer la indagación y garantizar un análisis sólido con información de valor. En ese contexto se han identificado los siguientes proyectos que contribuyen a enriquecer la indagación de la presente investigación.

En primer lugar, Martínez y Gómez (2019), en su trabajo titulado Estrategias de Diferenciación en el Mercado del Lujo, tuvieron como objetivo analizar cómo las marcas de lujo implementan estrategias diferenciadoras para mantener su posicionamiento y exclusividad en el mercado global. La información relevante de este estudio se centra en el análisis de casos empresariales en los que se han aplicado estrategias de personalización, sostenibilidad y digitalización en el sector del lujo. Los autores destacan que las firmas más exitosas han logrado adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado sin perder su esencia de exclusividad. En la investigación se destaca el atributo de la diferenciación en el sector del lujo que destaca las experiencias memorables de marca que refuerzan el valor percibido por el consumidor. La relación de este trabajo con el presente proyecto radica en que proporciona una base teórica sobre estrategias de diferenciación, lo que permitirá analizar con mayor profundidad las acciones estratégicas identificadas en los casos de negocio de Harvard.

En segundo lugar, Rodríguez y Fernández (2018), en su investigación *Innovación y Tradición: Un Balance en la Industria del Lujo*, realizaron un estudio de cómo las empresas de lujo han integrado la innovación tecnológica sin comprometer los valores tradicionales que caracterizan a la industria. La información relevante de este estudio abarca la evolución del sector en el contexto de la digitalización, el impacto del comercio electrónico en las marcas de lujo y la forma en que las estrategias digitales han sido utilizadas sin afectar la percepción de exclusividad. Su conclusión principal es que la innovación debe ser cuidadosamente gestionada para no desvirtuar la identidad de marca, destacando que las empresas que han logrado un equilibrio entre tradición e innovación han mantenido su liderazgo en el sector. El trabajo permite un acercamiento a los resultados de la implementación de estrategias innovadoras en el mercado del lujo.

Finalmente, la tesis doctoral de García (2016), *Gestión Estratégica de Marcas de Lujo en Mercados Emergentes*, tuvo como objetivo examinar cómo las empresas de lujo han adaptado sus estrategias en mercados emergentes para captar nuevos segmentos de consumidores sin perder su posicionamiento global. El proyecto presenta el análisis de estrategias de segmentación, alianzas estratégicas y adaptación cultural de marcas icónicas en mercados como China, India y América Latina. En el trabajo se concluye que las empresas de lujo han sido ágiles en modificar sus modelos de negocio para responder a las nuevas dinámicas del consumo en economías emergentes, incorporando estrategias de accesibilidad sin comprometer su exclusividad. La tesis ofrece un análisis sobre cómo las marcas de lujo han enfrentado retos en diferentes contextos, lo que servirá como referencia para evaluar las estrategias identificadas en los casos de Harvard y su aplicabilidad en la industria colombiana.

El marco de antecedentes presentado proporciona un fundamento para comprender la dinámica del sector del lujo, sus estrategias clave y su capacidad de adaptación en distintos contextos, elementos fundamentales para el desarrollo de la presente investigación.

### **3. Desarrollo metodológico**

Teniendo en cuenta las características del tema objeto de estudio, a continuación, se presentan las fases que se desarrollaron en el proyecto. La propuesta metodológica se basa en la revisión de la literatura de la Universidad de Harvard y los estudios realizados en el sector del lujo, con el propósito de generar referentes estratégicos para la industria colombiana.

#### **3.1. Fase 1: Revisión de la literatura**

En cumplimiento del primer objetivo específico del presente trabajo de investigación, se desarrolló la fase de revisión de literatura con el propósito de identificar y analizar acciones estratégicas en empresas del sector del lujo a partir de casos de negocio publicados por la Universidad de Harvard. Esta etapa tuvo como finalidad establecer un marco conceptual y contextual que sirviera de fundamento para el desarrollo de las fases posteriores del estudio.

La revisión se efectuó mediante la aplicación de un protocolo sistemático de búsqueda, en el cual se definieron previamente los criterios de inclusión y exclusión, así como los parámetros de pertinencia temática, temporal y metodológica. La búsqueda se centró en repositorios especializados de la Universidad de Harvard, particularmente en Harvard Business Publishing Education, y se complementa con consultas en la base de datos de Scopus, reconocida

por su rigurosidad científica y cobertura multidisciplinar es una base de datos sobre ciencia y tecnología que permite la consulta y el acceso a las referencias bibliográficas de 14.000 publicaciones científicas procedentes de 4.000 editoriales distintas y que, en total, proporciona acceso a 27 millones de referencias, incluye la clase de datos bibliográficos, como resúmenes e información de citas, que solamente incluyen algunas bases de datos referenciales (Escuela Politécnica Nacional, 2005).

### 3.1.1. Identificar las palabras clave.

Para iniciar la búsqueda sistemática, se realiza una fase exploratoria preliminar a través de literatura gris con el objetivo de identificar términos clave, ejes temáticos recurrentes y enfoques estratégicos predominantes en el sector del lujo. Esta etapa permitió establecer una base terminológica sólida para la formulación de las ecuaciones de búsqueda aplicadas en las plataformas seleccionadas. Entre las principales temáticas identificadas se destacan: estrategias de diferenciación en marcas de lujo, posicionamiento global, gestión de valor percibido y liderazgo en innovación dentro del sector. Las cuales se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**

*Identificación de palabras clave.*

<i>Palabras clave</i>	<i>Términos relacionados</i>
Luxury sector	premium sector, prestige brands, high-end market
Innovation in luxury	creative strategies, design innovation
Customer perception	brand perception, consumer behavior, perceived value
Competitive advantage	differentiation, strategic positioning, value proposition

*Fuente: Propia.*

### **3.1.2. Clasificación de documentos en la base de la Universidad de Harvard.**

Una vez identificadas las palabras clave, se procede a la selección y clasificación de los casos de negocio disponibles en la base de datos de la Universidad de Harvard Business Publishing Education, reconocida por su trayectoria y prestigio académico en la elaboración de material didáctico de alta calidad, basado en situaciones reales de gestión empresarial. Esta plataforma constituye la principal fuente global de casos de estudio desarrollados por el cuerpo docente de la Harvard Business School, ampliamente utilizados en programas MBA, escuelas de negocios y formación ejecutiva a nivel internacional (Harvard Business Publishing, 2020).

La elección de esta base como fuente primaria responde a tres consideraciones fundamentales. En primer lugar, la calidad metodológica de los casos, construidos bajo principios de investigación aplicada y validados por procesos editoriales rigurosos (Ellet, 2007). En segundo lugar, la relevancia práctica de los documentos, ya que los casos analizan problemáticas reales enfrentadas por líderes empresariales en tiempo presente, lo cual asegura su aplicabilidad en entornos dinámicos y altamente competitivos (Garvin, 2003). En tercer lugar, su utilidad pedagógica, al estar diseñados para fomentar el análisis crítico, el razonamiento estratégico y la toma de decisiones basada en evidencia (Mauffette-Leenders, Erskine & Leenders, 2001).

Para asegurar la pertinencia de los documentos seleccionados, se establecieron criterios de inclusión y exclusión específicos. En términos generales, se priorizaron los casos centrados en organizaciones del sector del lujo o en aquellos que abordaran decisiones estratégicas representativas del funcionamiento de marcas de lujo. Además, se seleccionaron

exclusivamente aquellos casos que contaran con suficiente información contextual, desarrollo estratégico explícito y evidencia empírica sobre los resultados obtenidos.

Los criterios de inclusión se estructuraron de la siguiente manera:

- Año de publicación: Se incluyeron casos publicados a partir del año 2000, con el fin de asegurar la actualidad de las estrategias analizadas en relación con las transformaciones recientes del mercado global del lujo (Kapferer & Bastien, 2012).

- Empresa objeto de estudio: Se seleccionaron exclusivamente compañías reconocidas como parte del sector del lujo, modelos de negocio de moda, relojería, automoción de alta gama, hospitalidad, belleza y accesorios, según las clasificaciones de Euromonitor International y Deloitte (Deloitte, 2023).

Para sustentar este criterio de selección, se tomó de referencia el ranking de las marcas de lujo más valiosas del mundo, elaborado por Brand Finance (2022) en su informe Luxury & Premium 50. Este informe evalúa el valor de la marca de las principales firmas del sector a nivel global, considerando aspectos como ingresos, percepción del consumidor y fortaleza de la marca. En dicho ranking, Porsche lidera con un valor estimado de USD 33.7 mil millones, seguida por Louis Vuitton, Gucci, Chanel y Dior, todas ampliamente representadas en la literatura académica y casos de negocio analizados.

### **Figura 1.**

*Marcas de lujo más valiosas del año 2022.*



*Fuente: Brand Finance, 2022. Disponible en Brand Finance Press Release.*

- Enfoque estratégico: Se priorizaron casos que desarrollaran decisiones relacionadas con innovación, posicionamiento, internacionalización, experiencia de marca, sostenibilidad o transformación digital, elementos centrales en la literatura contemporánea sobre competitividad en el lujo (Chevalier & Gutsatz, 2020).

- Resultados reportados: Se valoró positivamente la inclusión de métricas o evidencias sobre los resultados derivados de la implementación estratégica, tanto en términos financieros como reputacionales.

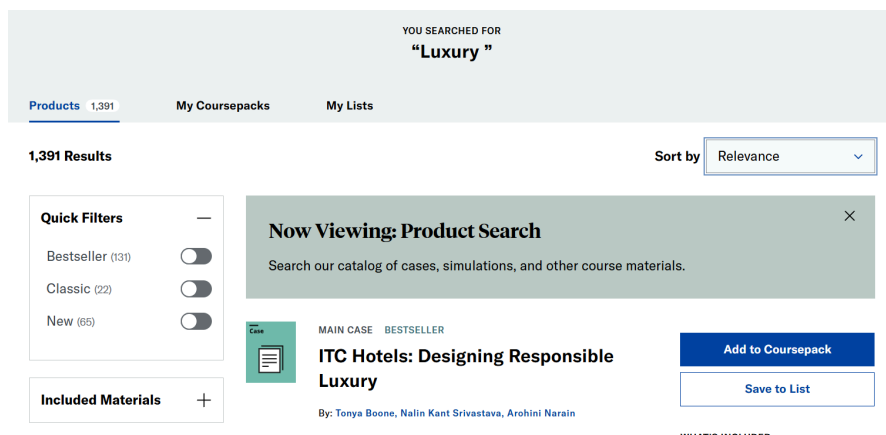
- Aplicabilidad contextual: Se consideró la posibilidad de extrapolar los aprendizajes a economías emergentes, particularmente al contexto colombiano, donde se presentan desafíos específicos relacionados con la percepción de valor, el consumo aspiracional y las limitaciones estructurales del entorno empresarial (UNCTAD, 2021).

Con el fin de garantizar la trazabilidad del proceso de revisión y la transparencia en la selección de los casos, se documentó la estrategia aplicada en la plataforma Harvard Business Publishing Education. Para ello, se realizó una búsqueda directa mediante el término “luxury”, el cual permitió recuperar un total de 1.391 resultados entre casos, simulaciones y otros materiales pedagógicos. La consulta se ejecutó utilizando el motor de búsqueda del portal, tal como se

evidencia en la Figura 2, donde se puede observar el campo de búsqueda y el total de resultados obtenidos.

## Figura 2.

*Evidencia de búsqueda en la plataforma de Harvard.*

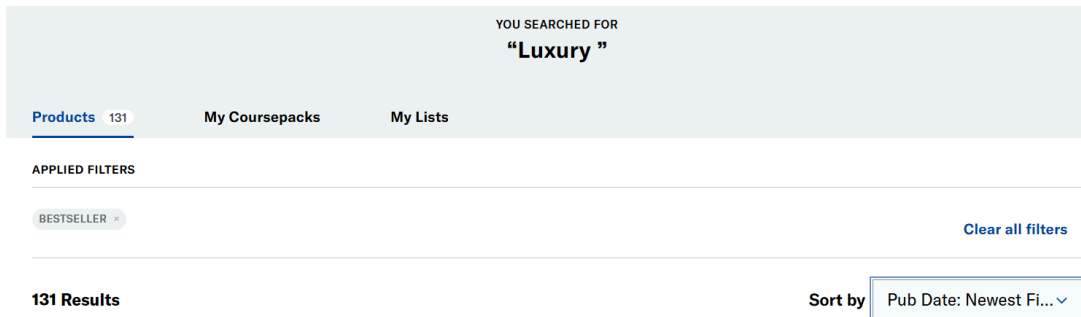


Posteriormente, se aplicó un criterio de ordenamiento por fecha de publicación, seleccionando la opción “Pub Date: Newest First”, con el objetivo de priorizar los casos más actuales y asegurar su pertinencia frente a las transformaciones recientes del mercado global del lujo (Figura Y). Esta estrategia permitió identificar de manera sistemática aquellos casos con mayor actualidad temática, facilitando la aplicación de los criterios de inclusión previamente establecidos. Los resultados obtenidos constituyeron la base documental para el análisis estratégico desarrollado en las siguientes fases del proyecto.

Como tercer paso dentro del proceso de depuración, se aplicó el filtro “Bestseller”, proporcionado por la misma plataforma, con el propósito de limitar y reducir la búsqueda a aquellos casos que presentan mayor impacto académico y frecuencia de uso en programas de formación gerencial. Este filtro permite reducir el total de resultados de 1.391 a 131 documentos, centrando así la revisión en materiales altamente valorados por la comunidad académica y reconocidos por su aplicabilidad en contextos reales de toma de decisiones estratégicas.

**Figura 3.**

*Evidencia de criterios de exclusión plataforma de la Universidad de Harvard.*

**3.1.3. Análisis bibliométrico.**

De manera complementaria, se realizó un análisis bibliométrico orientado a estudiar el comportamiento cuantitativo de la literatura recolectada, en términos de crecimiento, distribución y concentración temática de los documentos revisados. Este análisis facilitó la identificación de tendencias emergentes, vacíos del conocimiento y áreas prioritarias de estudio, aportando así elementos valiosos para la contextualización del fenómeno en el marco de la industria colombiana.

El gran volumen de información disponible en la actualidad y el rápido alcance que genera presenta una dificultad para los investigadores en el momento de identificar fuentes relevantes. En ese contexto se enfrentan al reto de filtrar, organizar y estructurar datos que faciliten la toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, la necesidad de metodologías avanzadas para sintetizar el conocimiento se hace cada vez más prioritario en contextos académicos y científicos. Por ello, se destaca el gran valor de herramientas que evalúan la producción científica y su impacto en campos del conocimiento. Como señala Wallace, Larivière y Gingras (2012), “la bibliometría se ha convertido en una parte integral de la evaluación de la calidad de la

investigación, cambiando las prácticas científicas al correlacionar sus resultados con otros indicadores como financiamiento externo o premios científicos”. Esta metodología permite medir la influencia de estudios previos e identificar tendencias emergentes y patrones estratégicos en sectores específicos como es el caso para la presente investigación, en el sector del lujo. A continuación, se presenta una breve definición de la herramienta:

De acuerdo con Tague-Sutcliffe (1991), define como el estudio de los aspectos cuantitativos de la producción, difusión y uso de la información registrada. La bibliometría desarrolla patrones y modelos matemáticos para medir esos procesos, usando sus resultados para elaborar previsiones y apoyar la toma de decisiones. La bibliometría identifica autores, palabras clave e información relevante lo que permite comprar y predecir tendencias emergentes de la producción de contenido y evaluar la utilidad para otros investigadores.

La capacidad de depurar grandes volúmenes de datos es un beneficio en términos de análisis de contenido web en comparación con el análisis de contenido (MacMillan, 2000), para ello se implementa una metodología para guiar el análisis y búsqueda de información.

- o Definición de pregunta de investigación y propósito de búsqueda: Se establece con coherencia y claridad el propósito de estudio y las preguntas clave que se responderán lo que permite orientar la selección de fuentes y la interpretación de los resultados.

- o Selección de la base de datos: Para garantizar la rigurosidad del análisis se seleccionan bases de datos indexadas como Scopus, que ofrecen acceso a publicaciones científicas de alta rigurosidad (Mosbah-Natson & Gingras, 2014)

- o Recolección de datos: Se realiza una búsqueda sistemática en la base de datos seleccionada, utilizando los criterios de búsqueda definidos anteriormente de inclusión/exclusión

y palabras clave. Por medio de este proceso se asegura que los documentos recopilados sean pertinentes y de información relevante (Aleixandra-Benavent, 2017)

- o Limpieza de datos: Verificación de la información y depuración de registros duplicados o inconsistencias en los metadatos. La precisión de la etapa impacta directamente en la validez de los resultados.

- o Análisis de datos: Con los indicadores bibliométricos como el número de publicaciones, autores y el factor de impacto se evalúa la relevancia de los datos. Por medio de herramientas especializadas como VOSviewer se visualizan las redes de colaboración y co-ocurrencia en términos clave.

- o Interpretación de resultados: Finalmente, se analizan las tendencias y patrones identificados, relacionándolos con el contexto de la literatura existente. Lo que permite obtener conclusiones fundamentadas sobre la evolución del campo de estudio y tendencias emergentes.

Con el fin de conocer a profundidad las estrategias relacionadas a las empresas del sector del lujo, se establece llevar a cabo un análisis bibliométrico. Para ello, se define un protocolo de búsqueda en la base de datos de Scopus, elegida por ser una base de datos relacionante, teniendo como referencia que es una herramienta generalizada de búsqueda de datos de carácter interdisciplinaria.

#### **3.1.3.1. Metodología de búsqueda y selección de información**

- Definición de pregunta de investigación y propósito de búsqueda: Se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las acciones estratégicas que se identifican en los casos de negocio el sector del lujo analizados en literatura de la Universidad de Harvard que pueden ser democratizados y adaptados para fortalecer la estrategia competitiva a las empresas en

la industria colombiana permitiéndoles construir una mayor percepción de valor y sostenibilidad en el tiempo? Por medio del análisis bibliométrico se identificarán tendencias emergentes, enfoques metodológicos y hallazgos clave de investigaciones previas para determinar estrategias que han sido documentadas y como pueden ser aplicadas en el contexto empresarial colombiano, lo que permitirá construir una base teórica robusta para la investigación facilitando la identificación de modelos y prácticas que contribuyan al fortalecimiento de la estrategia competitiva de las empresas en el país.

- o Recolección de datos: En el desarrollo del análisis bibliométrico que fundamenta esta investigación, se identificaron como primera medida las palabras clave presentadas en la Tabla X, seguido a esto, se diseñaron y evaluaron diversas ecuaciones de búsqueda con el fin de recuperar casos de negocio del sector del lujo que aportaran evidencia sobre decisiones estratégicas relevantes. La construcción de dichas ecuaciones se basó en un conjunto estructurado de palabras clave agrupadas en núcleos semánticos, producto de la fase de identificación conceptual en la base de datos de la Universidad de Harvard desarrollada previamente. Estos núcleos incluyeron: (1) sector de lujo, (2) innovación, (3) percepción del cliente, y (4) ventaja competitiva, los cuales fueron formulados en inglés con el fin de adecuarse al lenguaje controlado de los sistemas de búsqueda internacionales.

Los términos específicos considerados en cada núcleo temático fueron los siguientes:

- o Luxury sector: “Luxury sector”, “premium sector”, “prestige brands”, “high-end market”
- o Innovation in luxury: “creative strategies”, “design innovation”
- o Customer perception: “Brand perception”, “consumer behavior”, “perceived value”

o Competitive advantage: “differentiation”, “strategic positioning”, “value proposition”

A partir de estas categorías se diseñaron distintas ecuaciones de búsqueda, truncamientos y filtros de campo (por ejemplo, título, resumen o palabra clave). Estas ecuaciones fueron probadas inicialmente en bases como Scopus.

La tabla 3 sintetiza las principales opciones evaluadas. Finalmente, se seleccionó la tercera ecuación al ofrecer un balance adecuado entre especificidad temática.

**Tabla 3.**

*Opciones de ecuaciones de búsqueda evaluadas.*

Opción	Ecuación de búsqueda
1	(“luxury sector” OR “premium sector” OR “prestige brands” AND “business case”
2	(“high-end market” AND (“strategic decisión*” OR “value proposition”))
3	( "luxury" AND ( "consumer behavior" OR "perceived value" ) )
4	(“luxury” OR “premium”) AND (“brand perception” OR “competitive advantage” OR “innovation”) AND (“case”)

*Fuente: Elaboración propia.*

Esta metodología de búsqueda permitió consolidar una investigación robusta, cuya selección y análisis detallado se desarrolla en los apartados siguientes, incluyendo clasificación temática, caracterización temporal y contextualización estratégica de los casos seleccionados.

Una vez definidas las ecuaciones de búsqueda, se realiza la revisión y depuración sistemática de los documentos obtenidos a partir de la ejecución de la tercera ecuación de búsqueda presentada en la tabla x, seleccionada previamente por su mayor pertinencia temática y volumen informativo. La búsqueda se llevó a cabo en la base de datos Scopus, el día 8 de marzo de 2025, arrojando un total de 803 publicaciones relacionadas con el sector del lujo y estrategias empresariales en contextos de productos y servicios premium o de alta gama. Este volumen inicial de resultados exigió la aplicación de un protocolo riguroso de filtrado y análisis.

En primera instancia, los documentos recuperados fueron exportados a una hoja de cálculo de Excel para su sistematización (ver Apéndice A). En dicha base se organizaron los siguientes elementos: título del artículo, autores, año de publicación, tipo de documento, idioma, palabras clave y resumen. A partir de esta organización inicial, se definieron y aplicaron los criterios de inclusión y exclusión.

- o Exclusión de datos: En la metodología de análisis bibliométrico, se han establecido criterios de exclusión para garantizar la aplicabilidad, coherencia y relevancia de la información resultante de la ecuación de búsqueda. Se descartan documentos cuya orientación se centra en contextos de tendencias globales que son coyunturales, como el impacto de la pandemia en el sector del lujo, dado que estas situaciones representan condiciones atípicas que no reflejan las dinámicas estratégicas de las organizaciones en contextos actuales. Con ello, se busca evitar sesgos en la interpretación de los resultados y garantizar que el análisis se fundamente en modelos y tendencias con aplicabilidad práctica en el contexto empresarial colombiano.

- o Criterios de inclusión:

Para la selección de documentos que respondan las preguntas orientadoras del proyecto de investigación se establecen criterios de inclusión que permiten enfocar la revisión en fuentes

relevantes y alineadas con los objetivos. Se identificó que el tema con mayor presencia de las búsquedas es el comportamiento del consumidor, lo que destaca la importancia de este factor en la formulación de estrategias para el sector del lujo. Así, la inclusión de documentos se basa en su pertinencia con las categorías de percepción del consumidor, comportamiento de compra, estrategias de negocio y adaptabilidad al contexto colombiano y latinoamericano, caracterizando un enfoque integral y aplicable en la investigación.

Los criterios mencionados permitieron realizar el análisis bibliométrico de manera acertada, identificando información valiosa para el proyecto, y cuidando los datos para excluir documentos irrelevantes para el caso asegurando de esta manera que los resultados de la investigación se reflejen en estrategias de alto impacto y de gran valor para las organizaciones colombianas.

Los criterios de exclusión e inclusión se detallan en la Tabla 4 y 5, con el objetivo de seleccionar exclusivamente aquellos documentos alineados con el objeto de investigación.

**Tabla 4.**

*Criterios de selección aplicados.*

<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1.</b> Documentos en inglés	Se priorizo el idioma inglés como lengua académica dominante en la literatura internacional.
<b>2.</b> Títulos directamente relacionados con el sector del lujo.	Se incluyeron únicamente documentos cuyo título mencionara explícitamente conceptos como luxury sector, prestige brands, consumer behavior, premium market, entre otros.

<p>3. Abstract con referencias a estrategias de gestión empresarial.</p>	<p>Se seleccionaron aquellos artículos cuyo resumen abordara aspectos estratégicos como innovación, posicionamiento, percepción de la marca, sostenibilidad o transformación digital en el contexto del lujo.</p>
<p>4. Tipología documental pertinente.</p>	<p>Solo se consideran artículos científicos, revisiones sistemáticas, estudios de caso, documentos de conferencias y capítulos de libro.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 5.**

*Criterios de selección aplicados.*

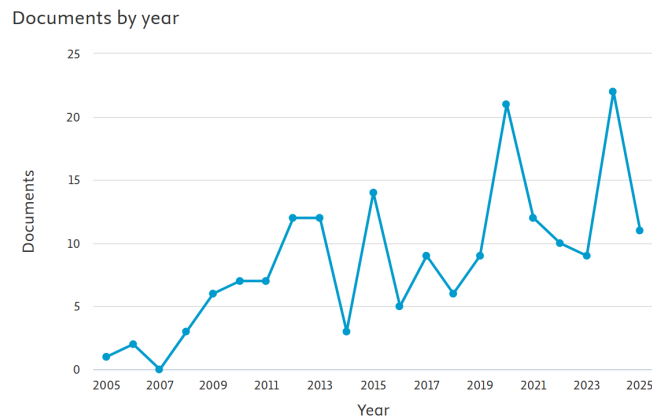
CRITERIOS DE EXCLUSIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>1. Documentos que contengan palabras clave relacionadas pero cuyo enfoque no sea empresarial ni estratégico</p>	<p>Se descartaron textos centrados en aspectos filosóficos, históricos o sociológicos del lujo sin relación con modelos de negocio.</p>
<p>2. Artículos centrados en el consumo masivo o marcas populares</p>	<p>Se excluyeron aquellos trabajos enfocados en sectores no premium o alejados del enfoque aspiracional propio del lujo.</p>
<p>3. Literatura duplicada, editorial o sin revisión por pares</p>	<p>Se eliminaron entradas que no cumplieran con criterios académicos mínimos.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

Después de aplicar los criterios presentados en la tabla 4 y 5 a los documentos resultantes de la búsqueda bibliográfica en la base de datos de Scopus, se depuró el resultado inicial de 803 registros, obteniéndose un total de 392 documentos que cumplieron con los criterios definidos y aportaron valor analítico al marco teórico y metodológico de esta tesis (Ver apéndice B). Esta exclusión e inclusión de datos sirvió como base para la construcción del estado del arte, la clasificación temática de los enfoques estratégicos y la identificación de vacíos o áreas de oportunidad en el tratamiento del lujo como categoría empresarial, debido a que presentan una relación directa con el estudio de estrategias competitivas, percepción de marca, innovación y posicionamiento en el sector del lujo, de acuerdo con las palabras clave y enfoques definidos en la etapa metodológica previa.

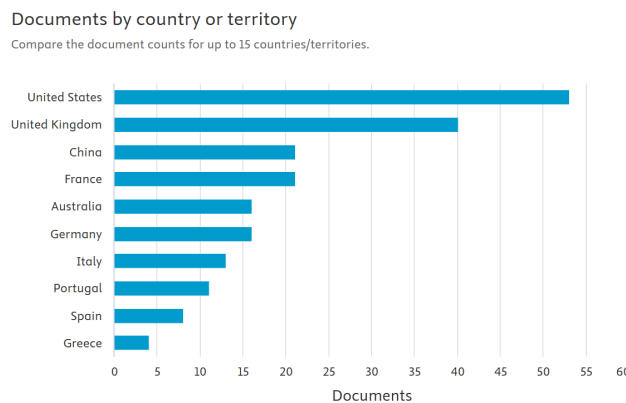
Con este conjunto depurado, se procedió a realizar el análisis de indicadores bibliométricos, centrado en caracterizar la evolución, distribución y tendencias temáticas en el campo de estudio. El periodo analizado abarca desde el año 2005 hasta 2025, en concordancia con el rango temporal ofrecido por la base de datos Scopus y la actualidad del fenómeno investigado. Para dicho análisis se emplearon herramientas especializadas como VOSviewer, que permitieron visualizar redes de coocurrencia de términos, evolución temporal de las publicaciones y nodos de concentración temática.

En la Figura 4 se presenta la evolución anual de publicaciones relacionadas con el sector del lujo bajo enfoques estratégicos, evidenciando una tendencia creciente desde 2020, con un pico de publicaciones. Sin embargo, se observa un constante interés sostenido entorno a los documentos relacionados en el sector del lujo en contextos de innovación, digitalización, estudios de comportamiento del consumidor y nuevos patrones de consumo.

**Figura 4.***Documentos por año.*

Fuente: Scopus.

Como se puede observar en la Figura 5 se presentan los 15 países con mayor número de publicaciones, siendo Estados Unidos el país que representa la mayor cantidad de recursos investigados y publicados con 53 documentos identificados, seguido por el Reino Unido, China, Francia, Australia y Alemania. Se identifica ausencia de participación en estos documentos por los países de América Latina, evidenciando que los países de mayor investigación en contextos del lujo son los más desarrollados, los cuales tienen el interés y capacidad de invertir una considerable cantidad de recursos en estos casos.

**Figura 5.***Documentos por país o territorio.*

*Fuente: Scopus.*

La gráfica presentada en la Figura 6 muestra la distribución de documentos publicados por autores en la cual se observa un análisis cuantitativo comparativo de 15 autores, destacando los que cuentan con mayor presencia en la literatura académica sobre la temática en el sector del lujo.

El autor con mayor número de documentos publicados es Hennigs, N., con un total de 6 publicaciones. Hennigs, profesora en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Niederrhein, Alemania, ha sido reconocida por sus contribuciones al estudio de comportamiento del consumidor y el valor percibido en el contexto del lujo, desarrollando junto a Wiedmann el “Luxury Value Perception Model” (Hennigs et al., 2012). Le siguen Atwal, G. y Pantano, E., con 5 documentos cada uno. Atwal quien es un académico de ESCP Business School, se ha enfocado en las estrategias de co-creación de valor en el marketing del lujo y la transformación digital del sector (Atwal & Williams, 2009). Pantano, por su parte, es profesor en la Universidad de Durham y ha centrado su investigación en la intersección entre retail, innovación tecnológica y comportamiento del consumidor, incluyendo la experiencia de compra en el lujo (Pantano & Gandini, 2017).

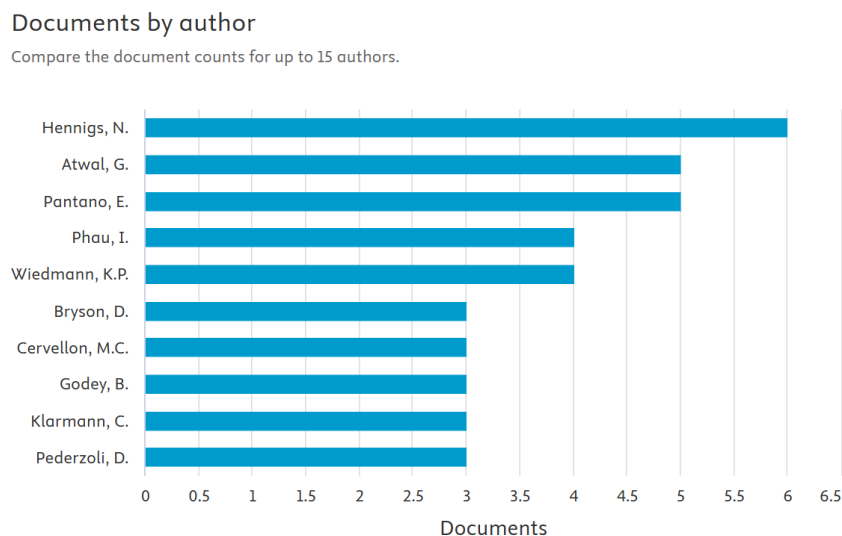
En un segundo nivel de registros académicos se encuentran Phau, I. y Wiedmann, K.P., con 4 publicaciones cada uno. Phau, investigador de Curtin University, ha abordado el consumo conspicuo y la autenticidad de marca, especialmente en mercados asiáticos (Phau & Prendergast, 2000). Wiedmann, colaborador frecuente de Hennigs, ha profundizado en las dimensiones del valor del lujo y su relación con aspectos sociales, individuales y funcionales del consumidor (Wiedmann et al., 2007).

Otros autores con 3 documentos publicados, como Bryson, D., Cervellon, M.C., Godey, B., Klarmann, C. y Pederzoli, D., también presentan aportes relevantes. Bryson ha trabajado sobre la identidad del consumidor del lujo en contextos multiculturales (Bryson et al, 2013); Cervellon, profesora de EDHEC Business School, ha investigado la sostenibilidad y la nostalgia en marcas de lujo (Cervellon & Wernerfelt, 2012); Godey ha enfocado sus estudios en el marketing digital de marcas de lujo, especialmente en redes sociales (Godey et al., 2026); Klarmann ha contribuido en temas de estrategia de marca y percepción del valor (Klarmann & Gouthier, 2013); y Pederzoli ha abordado la segmentación y gestión estratégica en el lujo europeo (Pederzoli & Kuppelwieser, 2015).

La presentación de esta gráfica permite evidenciar la existencia de un núcleo académico consolidado que investiga desde diversas disciplinas el fenómeno del consumo de lujo.

### Figura 6.

#### *Documentos por autor:*



*Fuente: Scopus*

En la figura 7 se presenta el mapa de coocurrencia de palabras clave generado mediante el software VOSviewer, a partir del análisis de los documentos seleccionados en la base de datos Scopus. Este análisis, permite visualizar las relaciones semánticas más significativas entre los términos utilizados por los autores en el sector del lujo, destacando las áreas temáticas predominantes en la literatura dentro del periodo elegido para la investigación. Se identifican 5 núcleos principales de concentración semántica, entre los cuales se destacan los términos “consumer behavior”, “luxury Brands” y “purchase intention”, que configuran el eje temático central del conjunto documental. Estos conceptos están íntimamente relacionados con variables como “perception”, “social media”, “sustainability luxury”, “innovation” y “branding”, lo cual sugiere un enfoque dominante en la comprensión del comportamiento del consumidor frente a marcas de lujo en contextos de transformación digital, sostenibilidad y diferenciación simbólica.

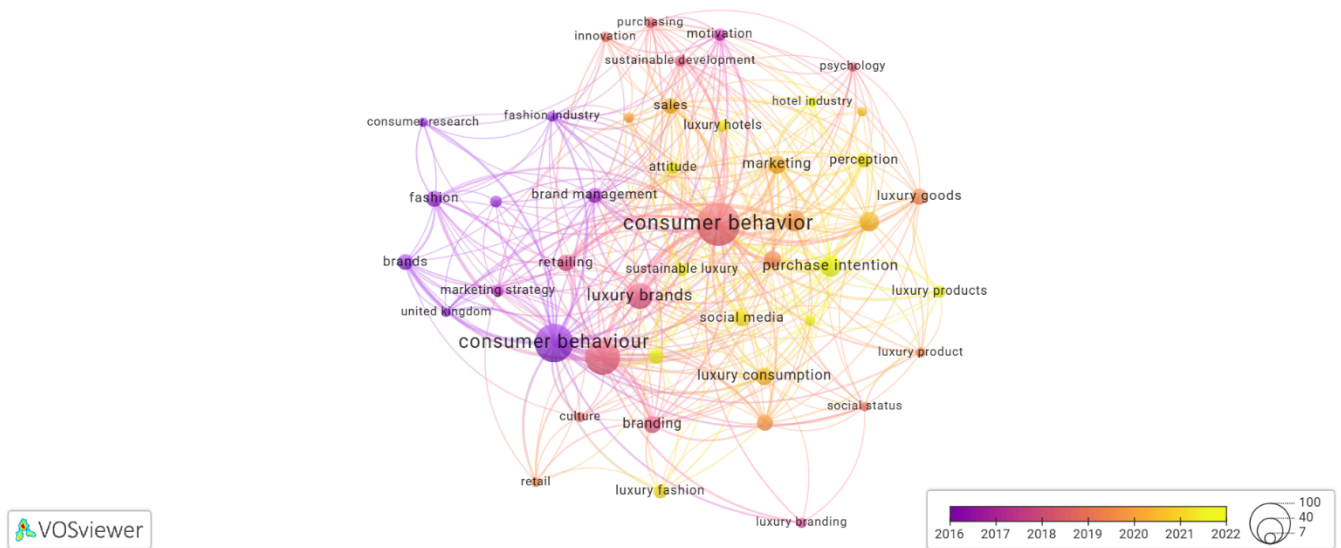
El gradiente cromático indica la evolución temporal de la aparición de los términos, donde los colores más cálidos (amarillos), reflejan una mayor frecuencia de aparición en años recientes, particularmente entre 2021 y 2023. Ese patrón evidencia un desplazamiento temático hacia tópicos emergentes como la sostenibilidad de lujo, el impacto de las redes sociales en la percepción de la marca y la intención de compra en mercados aspiracionales. Asimismo, se observa que términos tradicionalmente asociados al marketing de lujo, como “fashion”, “retailing” o “brand management”, han perdido centralidad relativa frente a nuevas categorías como “luxury consumption”, “luxury experience” o “cultural branding”, lo que denota un giro epistémico en la forma en que se conceptualiza el valor en el mercado de lujo contemporáneo.

La figura 6 proporciona un panorama de las temáticas más investigadas, en ese caso, la ausencia de términos ligados al contexto latinoamericano o a mercados emergentes refleja una oportunidad clara para la investigación aplicada a realidades como la colombiana, donde el

consumo de lujo responde a patrones culturales y aspiraciones que distan significativamente de los abordados en los estudios globales.

**Figura 7.**

*Mapa de coocurrencia de datos*



*Fuente: Vosviewer.*

En la figura 8 se muestra el mapa de calor de coocurrencia de palabras clave, generado a partir del conjunto de documentos seleccionados en la base de datos de Scopus, y procesado mediante el software VOSviewer. Este tipo de visualización resalta las palabras más frecuentes y los núcleos de concentración temática dentro del campo de estudio del sector del lujo especialmente enfocado en el comportamiento del consumidor y las estrategias de posicionamiento de marca.

Las zonas de color amarillo claro representan los puntos de mayor densidad en términos de frecuencia de aparición y coocurrencia, indicando un fuerte interés en torno a los términos

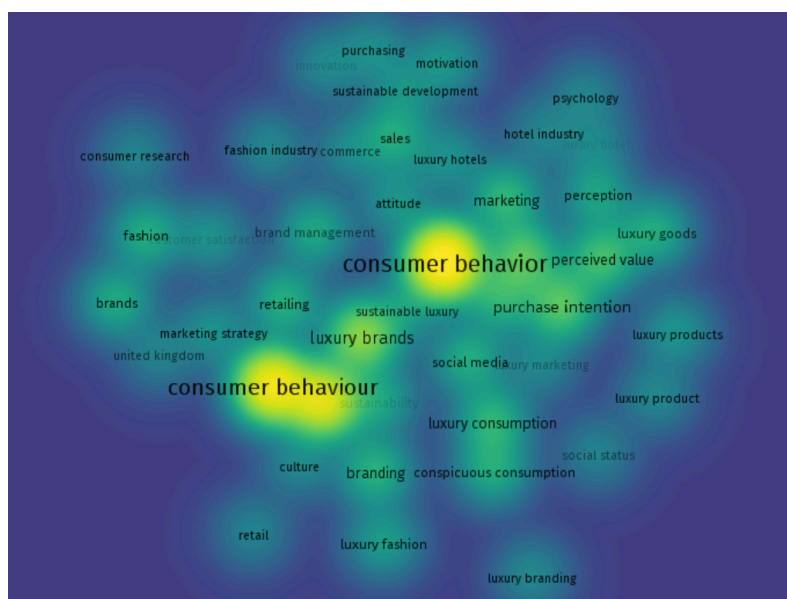
“consumer behavior”, “luxury brands” y “purchase intention”. Este patrón reafirma la centralidad del estudio del consumidor como eje articulador de la investigación contemporánea en lujo, sugiriendo que las publicaciones se han enfocado mayoritariamente en comprender cómo las percepciones, actitudes y motivaciones de los consumidores influyen en sus decisiones de compra en mercados premium.

Asimismo, se observan áreas de color verde claro y azul, que indican menor frecuencia relativa asociadas a temas como “sustainability luxury”, “luxury consumption”, “perceived value” y “social media”, que si bien no tienen la densidad central de los términos principales, revelan líneas de investigación emergentes o especializadas que aportan valor a la comprensión de las dinámicas del lujo desde enfoques más contemporáneos como la sostenibilidad del consumo simbólico o la digitalización.

La figura 8 permite evidenciar que el sector está altamente concentrado en las dimensiones psicológicas y de marketing del consumidor.

### Figura 8.

#### *Mapa de calor*



*Fuente: VOSviewer.*

En la figura 9 se presenta el mapa de colaboración entre autores elaborado con el software VOSviewer, a partir del conjunto final de documentos obtenidos en la base de datos Scopus. Este mapa permite visualizar los vínculos existentes entre los investigadores más productivos del campo, con base en sus publicaciones conjuntas.

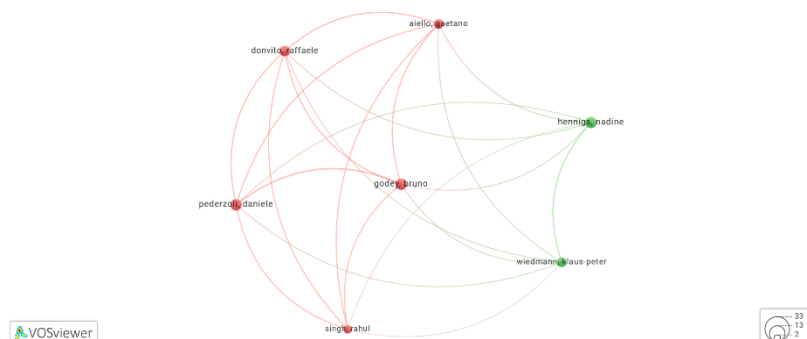
El análisis evidencia dos clústeres claramente definidos, representados en color rojo y verde, que agrupan a los principales autores que han investigado de forma colaborativa temáticas vinculadas al comportamiento del consumidor y las marcas en el sector del lujo.

El clúster rojo está liderado por Bruno Godey, que se posiciona como un nodo central de la red, estableciendo relaciones de coautoría con Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Daniele Pederzoli y Rahul Singh, conformando un grupo altamente interconectado que ha trabajado en estudios enfocados en la percepción del consumidor, la globalización de marcas de lujo y el posicionamiento estratégico.

Por su parte, el clúster verde está integrado por Nadine Hennigs y Klaus-Peter Wiedmann, autores reconocidos por sus contribuciones del análisis psicológico y sociológico del consumo de lujo, abordan temas como el valor percibido, el estatus social y la motivación de compra. Aunque su número de conexiones es menor, destacan por su influencia teórica en estudios de comportamiento del consumidor.

### **Figura 9.**

*Mapa de co-autores.*



*Fuente: VOSviewer.*

Como resultado de esta fase, se obtuvo un panorama consolidado del estado del conocimiento en torno a las estrategias empresariales en el sector del lujo, así como una comprensión estructurada de las prácticas identificadas en los casos analizados. Este insumo constituye la base teórica y metodológica sobre la cual se construye la propuesta de acciones estratégicas adaptadas al contexto nacional.

#### **3.1.4. Análisis preliminar de la literatura**

La revisión de literatura constituye un pilar fundamental en la investigación, ya que permite desarrollar un análisis crítico y profundo sobre el tema de estudio. De acuerdo con Kowalczyk y Truluck (2013), este proceso implica una exploración detallada de fuentes relevantes que sustentan teóricamente la investigación y contribuyen a la comprensión del fenómeno analizado. En esta misma línea, Hernández (2014) define la revisión de literatura como el procedimiento mediante el cual se identifican, seleccionan y examinan fuentes bibliográficas y otros materiales pertinentes con el fin de recopilar información esencial que aporte a la solución del problema de investigación.

Por su parte, Hart (1998) plantea que la revisión de literatura cumple la función de justificar el enfoque del estudio, la selección metodológica y el análisis de datos, con el propósito de generar un aporte significativo al conocimiento existente. En concordancia con esta visión, Webster y Watson (2002) enfatizan que una revisión de literatura debe caracterizarse por su profundidad, rigor, coherencia y claridad, permitiendo así la consolidación de un marco teórico sólido que impulse el avance del conocimiento.

Estudios previos han señalado que la revisión de literatura se desarrolla a través de diversas etapas que facilitan la identificación de los aspectos conocidos y desconocidos de un tema, la confrontación de áreas de debate y la formulación de preguntas que requieren mayor investigación. Estos elementos fortalecen la autonomía del investigador y le permiten construir una postura crítica y fundamentada frente al objeto de estudio. Sin embargo, la realización de una revisión de literatura de calidad requiere tiempo y esfuerzo, ya que implica evaluar y analizar de manera crítica las fuentes seleccionadas con el fin de promover el conocimiento, comprender aportes previos e identificar vacíos en la literatura.

En el contexto de la investigación sobre estrategias en el sector del lujo, la revisión de literatura desempeña un papel clave en la comprensión de la evolución de la industria, los desafíos actuales y las tendencias emergentes. Para ello, se han identificado fuentes que abordan aspectos fundamentales como la construcción de valor en las marcas de lujo, la percepción de exclusividad, la influencia del país de origen y el impacto del mercado de falsificaciones. No obstante, para garantizar la rigurosidad del estudio, es imprescindible verificar las fuentes originales y asegurar que cada afirmación esté respaldada por evidencia documental.

Alineado con estos planteamientos, Levy et al. (2010) destacan los beneficios de realizar una revisión de literatura, entre los que se incluyen:

- Filtrar y sintetizar información relevante y de calidad.
- Proporcionar un marco teórico sólido para el estudio del fenómeno investigado.
- Facilitar la selección de metodologías de investigación adecuadas.
- Contribuir a la comprensión del estado actual del conocimiento en el área de

estudio, consolidando así un aporte significativo a la disciplina.

En este sentido, la presente revisión bibliográfica busca identificar oportunidades para la democratización de estas prácticas en la industria colombiana, ofreciendo así una perspectiva innovadora y aplicable al contexto empresarial.

El sector del lujo ha evolucionado hasta convertirse en una industria altamente competitiva, caracterizada por la presencia de grandes conglomerados que han transformado la manera en que se concibe y comercializa el lujo a nivel global. La construcción de su propuesta de valor se basa en una combinación de atributos que incluyen productos de alta calidad, herencia cultural, conocimiento único, exclusividad y servicios personalizados. De manera particular, se ha destacado la importancia de la comunicación estratégica y las relaciones a largo plazo con los clientes como factores clave para la diferenciación en el mercado (Ko et al., 2017).

Algunas experiencias en la gestión de marcas de lujo evidencian la aplicación de estrategias destinadas a preservar la exclusividad y la escasez del producto, al tiempo que buscan maximizar la rentabilidad. En este sentido, conglomerados como LVMH y Kering han implementado modelos de negocio que equilibran la expansión comercial con la percepción de exclusividad. Estos modelos han sido objeto de estudio en investigaciones sobre el sector del lujo, las cuales destacan la importancia de mantener una identidad de marca fuerte y coherente frente a un mercado en constante cambio (Advances in Luxury Brand Management, 2017).

#### **3.1.4.1. Definiciones y percepciones del lujo**

Uno de los desafíos que enfrenta la investigación en este campo es la falta de una definición universalmente aceptada del concepto de "marca de lujo". En un esfuerzo por abordar esta cuestión, Ko et al. (2017) realizaron una revisión exhaustiva de la literatura y propusieron una definición que integra dimensiones funcionales, experimentales y simbólicas. De manera similar, Wiedmann et al. han señalado que el lujo no se limita a la posesión de bienes costosos,

sino que responde a motivaciones psicológicas y sociales, en las que la exclusividad y la rareza juegan un papel determinante.

El fenómeno de la falsificación de productos de lujo representa otro de los retos más significativos dentro de esta industria. Con el auge del comercio electrónico, el mercado de falsificaciones ha crecido exponencialmente, dificultando su medición y control. La literatura ha abordado este problema desde diversas perspectivas, explorando estrategias de protección de marca y el impacto de la falsificación en la percepción del consumidor (Advances in Luxury Brand Management, 2017).

#### **3.1.4.2. El impacto del origen geográfico en el lujo**

La identidad de marca en el sector del lujo está estrechamente vinculada con su país de origen. Conceptos como "Made in France" han sido asociados con valores como la elegancia, la estética y la tradición aristocrática, consolidando la imagen de Francia como un referente en la industria del lujo. Esta estrategia ha sido adoptada por marcas emblemáticas como Chanel y Louis Vuitton, que han capitalizado su herencia cultural para fortalecer su posicionamiento en el mercado global (Kapferer, citado en Advances in Luxury Brand Management, 2017).

En este contexto, el branding territorial emerge como una herramienta clave en la construcción de la percepción de valor. Estudios sobre marketing del lujo han demostrado que la procedencia de una marca influye directamente en la percepción del consumidor y en la disposición a pagar precios elevados por productos que reflejan una identidad cultural específica.

#### **3.1.4.3. Experiencia de Marca y Autoexpansión del Consumidor**

El concepto de experiencia de marca ha cobrado relevancia en la industria del lujo, ya que el consumo de estos productos va más allá de lo funcional y se convierte en una extensión de

la identidad personal del consumidor. Investigaciones recientes sugieren que las experiencias de lujo pueden generar un estado de "autoexpansión", activando respuestas emocionales, sensoriales, sociales e intelectuales en los clientes. Estas experiencias han sido diseñadas cuidadosamente por marcas como Hermès y Gucci, que buscan establecer conexiones profundas con sus consumidores a través de estrategias inmersivas y personalizadas (Advances in Luxury Brand Management, 2017).

#### **3.1.4.4. Metodología bibliométrica en el estudio del lujo**

El análisis bibliométrico ha demostrado ser una herramienta valiosa para el estudio de tendencias en la investigación sobre el lujo. En este sentido, el trabajo de González-Castro, Manzano Duran y Peñaranda-Peñaranda (2016) ha servido como referencia metodológica para evaluar la evolución del conocimiento en diversas disciplinas. Este estudio enfatiza la importancia de realizar búsquedas sistemáticas en bases de datos académicas, como Scopus, para analizar la cantidad, calidad y estructura de las publicaciones en un área específica.

### **3.2. Análisis cualitativo**

Una vez finalizado el proceso de revisión y apropiación del conocimiento contenido en los documentos científicos y casos de estudio publicados por la Universidad de Harvard, se procede a desarrollar el análisis cualitativo. Esta fase se centra en la exploración del concepto de democratización en el sector del lujo y se definen las preguntas orientadoras que guían el análisis de los casos de negocio, con el propósito de extraer información relevante y alineada con los objetivos de la investigación. A partir de estas preguntas, se examinan las propuestas de valor, actividades distintivas, oportunidades y desafíos presentes en cada caso.

Dado que las organizaciones buscan herramientas y prácticas de referencia exitosas para replicar en sus modelos de negocios, en la Tabla 6 se identifican y sintetizan los hallazgos obtenidos, después de realizar un análisis en profundidad permitiendo visualizar los elementos estratégicos más representativos de las empresas de lujo estudiadas. Esta información servirá como base para identificar los fundamentos y principios replicables que puedan inspirar el crecimiento y posicionamiento competitivo de empresas colombianas en sectores donde la diferenciación y la creación de valor son determinantes.

**Tabla 6.**

*Análisis en profundidad de casos de negocio de la Universidad de Harvard.*

Práctica de referencia	Descripción	Fuente
<p><b>Control vertical de la cadena de valor</b></p>	<p>Las empresas de lujo controlan directamente todas las etapas clave de su cadena de producción, desde el diseño hasta la distribución, garantizando un control absoluto sobre la calidad, la escasez y la imagen de marca. En el caso de Hermés, al poseer y controlar la mayoría de sus sitios de producción, podía garantizar la excelencia y durabilidad de sus productos, y proteger su saber de la imitación. Así mismo en el caso de LVMH controlaba estrictamente su cadena de suministro, a menudo siendo propietaria de proveedores clave o desarrollando alianzas exclusivas a largo plazo para garantizar la calidad y</p>	<p>(Quelch &amp; Deshpandé, 2017, p. 9). (Quelch &amp; Laidler-Kylander, 2018, p. 12).</p>

	<p>continuidad del suministro, lo que permite mantener la coherencia y el estándar de lujo exigido en todos sus productos, así como adaptarse rápidamente a las tendencias sin comprometer su identidad de marca y controlar intencionalmente la disponibilidad del producto para sostener su deseabilidad, un pilar del lujo.</p>	
<p><b>Exclusividad estratégica</b></p>	<p>La gestión intencional de la escasez y la exclusividad estratégica consiste en limitar el acceso a ciertos productos o servicios mediante ediciones limitadas, distribución controlada, largos tiempos de espera, lo que refuerza la percepción de valor, deseo y estatus que caracteriza al consumo del lujo. En el caso de negocio de Cartier, mantenían exclusividad mediante la limitación estratégica de sus canales de distribución restringiendo el número de puntos de venta autorizados. En el caso de Burberry, la marca implementó una estrategia de racionalización de sus líneas de producto y canales de distribución como parte de su reposicionamiento hacia el lujo auténtico. Angela Ahrendts, entonces CEO, identificó que la sobreexposición y las múltiples licencias estaban</p>	<p>(Koehn, 2006) (Quelch &amp; Jocz, 2007)</p>

	<p>acabando con la percepción de exclusividad. Por tanto, una de sus primeras acciones fue eliminar líneas de bajo costo y limitar disponibilidad, reduciendo la oferta para fortalecer la demanda aspiracional.</p>	
<p><b>Experiencia emocional</b></p>	<p>El valor no reside en el producto, la verdadera fidelización se encuentra en la experiencia emocional, sensorial y simbólica que rodea su adquisición y uso. Al crear conexiones profundas y significativas entre la marca y el consumidor, las empresas del sector del lujo se convierten en inolvidables. La estrategia de Gucci reposicionó la marca al atraer público joven y global, integrando una propuesta estética moderna con una experiencia de marca diseñada según los deseos del consumidor. Con entornos inmersivos y exclusivos fortalecieron la conexión emocional con sus clientes. En el caso de Louis Vuitton en Japón, se convirtieron en uno de los mercados más sofisticados en consumo de lujo debido a sus eventos artísticos, colaboraciones con artistas y exhibiciones culturales para fomentar una asociación emocional y estética con el cliente.</p>	<p>(Yoffie &amp; Kim, 2003) (Quelch &amp; Laidler-Kylander, 2005)</p>

<p><b>Transformación digital</b></p>	<p>Marcas de lujo como Burberry y Gucci han liderado la estrategia mediante una sofisticada integración tecnológica en sus procesos de marketing, retail y fidelización. Gucci desarrolló una plataforma digital que replicaba su experiencia boutique y extendía su narrativa de marca al entorno digital, lo cual fortaleció la relación con consumidores jóvenes digitalmente activos. Algunas de las prácticas fueron integrarse verticalmente con los consumidores y permitir experiencias personalizadas en línea como colecciones cápsula disponibles exclusivamente por canales digitales.</p> <p>Como afirma el caso “Digital Transformation at Burberry”, la marca entendió que “en el mundo del compromiso digital, las marcas de lujo debían ofrecer una experiencia coherente e inmersiva que se extendiera a lo largo de todos los puntos de contacto con el cliente”. Este enfoque permitió a Burberry crecer en mercados emergentes sin perder su posicionamiento de lujo.</p>	<p>(Kanter &amp; Wadhvani, 2016) (Roscini, 2020)</p>
<p><b>Gestión coherente del branding multicanal</b></p>	<p>Tener una narrativa coherente y conectada a través de los canales (físicos, digitales y experienciales) ha</p>	<p>(Kapferer, J. N., &amp; Bastien, V., 2021)</p>

	<p>demostrado ser una estrategia clave para sostener la percepción de exclusividad. Además de estar presente en el entorno digital, se crea una experiencia envolvente y homogénea que proyecte lujo, atención al cliente y una narrativa visual, emocional y simbólica. LVMH ha implementado esta práctica mediante la gestión unificada de su comunicación visual, tono de marca y experiencia del cliente. “En el mundo de la interacción digital, las marcas de lujo deberían ofrecer una experiencia coherente e inmersiva que se extendiera a lo largo de los puntos de contacto con el cliente”</p>	
<p><b>Storytelling</b></p>	<p>Las empresas del sector del lujo narran de manera continua y coherente los orígenes, valores fundacionales y legado cultura de la marca como un activo intangible que le otorga autenticidad, distinción y profundidad simbólica frente a la competencia. Es una de las estrategias más recurrentes en el sector centrandose su narrativa en la herencia de la marca contando historias para darle una fuerza al relato en la cual el consumidor pueda identificarse emocionalmente con ella, integrando los valores de la marca a su propia identidad. En el caso de Chanel, la marca construyó una poderosa narrativa</p>	<p>(Moon, 2021) (Moon, 2021)</p>

	<p>alrededor de su fundadora, la figura Coco Chanel sigue siendo un eje central del discurso de marca. Su carácter disruptivo, independiente y elegante se convierte en símbolo aspiracional de la mujer moderna. Hermés también se destaca por una narrativa profundamente arraigada a su historia artesanal y su herencia. Desde su fundación en 1837 como taller de arneses y sillas de montar, la marca ha utilizado ese legado como símbolo de refinamiento y permanencia en el tiempo, se menciona que la marca se enfoca en la transmisión generacional del conocimiento, manteniendo una identidad coherente a través de los años.</p>	
<p><b>Colaboraciones estratégicas</b></p>	<p>Las colaboraciones en el sector del lujo cumplen con el propósito de innovar en diseño y permiten a las marcas integrar nuevos códigos culturales sin perder exclusividad. Las alianzas se presentan frecuentemente con artistas, diseñadores o marcas emergentes, lo que genera sentido de urgencia y escasez que activa el deseo del consumidor, especialmente en clientes más jóvenes. En el caso de Louis Vuitton, utilizó una colaboración con Supreme como un vehículo para conquistar al público del streetwear sin renunciar a su posicionamiento como</p>	<p>(Quelch &amp; Joffe, 2022) (Rangan, V. K., Bell, R. G., 2022)</p>

	<p>marca de lujo tradicional. Según Quelch (2021), la colaboración con Supreme le permitió a Louis Vuitton acceder a un nuevo segmento demográfico mientras preservaba su posicionamiento de élite. Otro ejemplo relevante de colaboración estratégica se encuentra en el caso de Moncler Genius. Esta iniciativa de la marca italiana Moncler consistió en una serie de colaboraciones con distintos diseñadores y creativos, como Pierpaolo Piccioli, Simone Rocha y Craig Green, que reinterpretaron el ADN de la marca en ediciones limitadas, la marca mantuvo una identidad única mientras ofrecía expresiones creativas diversas, atrayendo a consumidores más jóvenes sin diluir su posicionamiento de lujo.</p>	
<p><b>Expansión geográfica selectiva</b></p>	<p>Los riesgos asumidos por las marcas de lujo han sido selectivos y controlados, han ingresado a nuevos mercados, especialmente en Asia y Medio Oriente sin comprometer la exclusividad ni el prestigio de la marca. Esta estrategia consiste en seleccionar cuidadosamente las ubicaciones de las boutiques asociándose en grupos con otras marcas de lujo, priorizando flagship stores y espacios de alto perfil (como aeropuertos de lujo o zonas comerciales premium), y mantener una experiencia</p>	

	<p>coherente con la identidad de marca en cada punto de venta. En el caso de Dior ha apostado por boutiques exclusivas en ciudades estratégicas como Shanghai, Dubái y Singapur, combinando expansión física con experiencias digitales personalizadas. Este modelo de entrada ha permitido conectar con consumidores locales sin perder el control sobre la experiencia de marca. La táctica refuerza el posicionamiento de Dior como una casa de moda global pero íntima, donde cada espacio refleja el ADN creativo de la marca. Chanel, a diferencia de muchas marcas que expanden agresivamente, ha seguido una estrategia altamente controlada, eligiendo boutiques y ha optado por crecer mediante flagships en ciudades clave, evitando el riesgo de saturación y pérdida de valor simbólico. La marca busca que cada punto de venta transmita su herencia, atención al detalle y exclusividad, elementos esenciales para preservar la percepción del lujo.</p>	
--	---	--

*Fuente: Propia.*

La elección de dichas prácticas se fundamenta en tres criterios principales:

- o Frecuencia de aparición en los estudios de caso revisados, lo que indica su uso sostenido en diversas empresas del sector.

- o Éxito documentado, expresado en impactos positivos sobre indicadores clave como percepción de marca, crecimiento sostenido o rentabilidad.
- o Aplicabilidad transversal, ya que estas estrategias se implementan en distintos subsectores del lujo (moda, relojería, automóviles, cosméticos), lo que sugiere que no dependen exclusivamente del tipo de producto sino de principios estratégicos comunes.

Con el objetivo de consolidar los hallazgos obtenidos a través del análisis cualitativo de los casos de Harvard y contrastarlos con las dinámicas observadas en las principales empresas del sector del lujo, se presenta a continuación una tabla comparativa que articula las prácticas de referencia con las marcas que las han adoptado con éxito. Este ejercicio de síntesis responde al criterio de polinización cruzada, entendido como el proceso de transferencia y conexión de ideas clave entre diferentes fuentes de conocimiento para enriquecer la comprensión del fenómeno.

La tabla 7 resultante, permite visualizar con claridad la alineación entre estrategias exitosas y las firmas más influyentes del sector, brindando así un insumo clave para reflexionar sobre la posibilidad de adaptar estas prácticas al contexto colombiano.

**Tabla 7.**

*Comparación entre las prácticas de referencia y las empresas vinculadas.*

<b>Prácticas de referencia</b>	<b>Empresas vinculadas</b>	<b>Impacto identificado</b>
Control vertical de la cadena de valor	Hermés, LVMH, Chanel	Garantía de calidad, autenticidad y protección de identidad de marca.
Exclusividad estratégica	Hermés, Louis Vuitton, Rolex	Aumento del deseo de marca y mantenimiento del estatus.

Experiencia emocional	Hermés, Gucci, Chanel	Conexión emocional con el cliente y diferenciación simbólica
Transformación digital	Burberry, Gucci, Luis Vuitton	Actualización de canales y contacto directo con nuevos públicos
Gestión coherente del branding multicanal	LVMH, Dior, Burberry	Coherencia de marca y experiencia homogénea
Storytelling	Chanel, Gucci, Burberry	Fortalecimiento del posicionamiento y lealtad del consumidor
Colaboraciones estratégicas	Luis Vuitton, Gucci, Moncler	Aumento de relevancia cultural e intergeneracional
Colaboración geográfica selectiva	Hermés, Luis Vuitton, Chanel	Acceso a nuevos mercados sin perder exclusividad

*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez identificadas y descritas las prácticas de referencia más recurrentes en los casos de negocio analizados de la Universidad de Harvard, se examinan las empresas que actualmente cuentan con mayor participación y estabilidad en el mercado del lujo, apoyándose en indicadores como el valor de marca y la fortaleza de posicionamiento presentados por Brand Finance en su informe de 2025.

Este enfoque valida la consistencia de las prácticas identificadas y permite extraer aprendizajes útiles para otras organizaciones que aspiren a posicionarse estratégicamente en mercados premium o aspiracionales.

### 3.2.1. Marcas que lideran el sector del lujo.

Se consolida la información de las marcas de lujo más relevantes del sector a partir de los análisis de casos de negocio publicados por la Universidad de Harvard y una polinización cruzada con datos del informe *Luxury & Premium Brands (2025)* elaborado por Brand Finance. Esta metodología permitió establecer conexiones entre el reconocimiento académico de prácticas estratégicas y el posicionamiento tangible de las marcas en términos de valor y fortaleza de marca.

La técnica de polinización cruzada consistió en combinar fuentes provenientes de la academia (como Harvard) con estudios de mercado actualizados (Brand Finance), con el fin de identificar coincidencias y reforzar la validez de las prácticas estratégicas más efectivas en el sector del lujo. A través de esta estrategia, fue posible contrastar la presencia de ciertas empresas tanto en los rankings de valor de marca como en los estudios de caso destacados por Harvard, permitiendo así seleccionar las marcas con mayor influencia, consistencia estratégica y capacidad de innovación sostenida.

A continuación, se detallan las marcas más destacadas según este cruce metodológico, justificando su inclusión por criterios como: trayectoria histórica, storytelling, control de la cadena de valor, coherencia estética, estrategias de escasez y exclusividad, innovación digital y expansión selectiva. La validación cruzada garantiza que las marcas seleccionadas ocupan posiciones privilegiadas en términos financieros y reconocidas académicamente por sus estrategias sostenibles de diferenciación.

- o Hermés: Se destaca por su control vertical de la cadena de valor, su compromiso con la exclusividad estratégica y la protección de su savoir-faire artesanal. Esta casa de lujo mantiene la propiedad y el control directo de la mayoría de sus talleres y sitios de producción, lo que le

permite asegurar una calidad excepcional, longevidad del producto y evitar la externalización que podría poner en riesgo su excelencia artesanal. Además, limita según momentos del mercado su volumen de producción para reforzar la percepción de valor, distinción y alto valor simbólico.

*“Al poseer y controlar la mayoría de sus centros de producción, Hermès podía garantizar la excelencia y durabilidad de sus productos, y proteger su savoir-faire de la imitación”* (Quelch, 2020).

Estas estrategias la han consolidado como símbolo de lujo extremo, y además explican su alta rentabilidad sostenida y su posición como referente en los casos de estudio de Harvard.

#### **Figura 10.**

*Logo Hermès*



- o Chanel: Ha consolidado su liderazgo en el sector del lujo a través de un uso magistral del storytelling y la gestión coherente del branding multicanal. La marca ha mantenido viva la figura de Coco Chanel como símbolo de elegancia, libertad y rebeldía femenina, utilizando su historia como un activo emocional y estratégico que conecta con el consumidor en múltiples niveles. Esta narrativa es reinterpretada de manera constante en campañas publicitarias, desfiles y productos, manteniendo una identidad de marca fuerte, atemporal y coherente, lo cual refuerza la autenticidad y permite justificar sus precios elevados.

*“La identidad de marca de Chanel permanece anclada en la personalidad y el espíritu rebelde de Coco Chanel, cuya narrativa se reinterpreta constantemente en campañas y colecciones”* (Moon, 2021).

Chanel proyecta como una marca culturalmente relevante y resistente al paso del tiempo.

**Figura 11.**

Logo Chanel



- o Louis Vuitton: Ha demostrado ser una de las marcas más sólidas y adaptativas del sector del lujo, destacándose por combinar innovación cultural con preservación del estatus elitista. Una de sus estrategias más notorias ha sido la realización de colaboraciones estratégicas y limitadas, como la icónica alianza con Supreme, la cual le permitió atraer audiencias más jóvenes y urbanas sin comprometer su aura de exclusividad.

*“La colaboración con Supreme permitió a Louis Vuitton acceder a un nuevo grupo demográfico, mientras conservaba su posicionamiento elitista”* (Quelch, 2021).

Además, Louis Vuitton implementa de forma ejemplar una gestión coherente del branding multicanal, garantizando una experiencia homogénea en tiendas físicas, plataformas digitales y eventos de alto perfil. Su expansión geográfica selectiva, especialmente hacia Asia y Medio

Oriente, se ha hecho con estrategias de entrada altamente controladas, como boutiques insignia en ubicaciones premium, evitando así la sobreexposición.

**Figura 12.**

*Logo Louis Vuitton.*



- o Gucci: Es una de las marcas más innovadoras y disruptivas del sector del lujo gracias a su transformación digital integral y una estrategia de reposicionamiento estético orientada hacia las nuevas generaciones. La firma italiana ha liderado el proceso de modernización del lujo sin sacrificar los códigos tradicionales que definen su identidad, manteniendo el equilibrio entre vanguardia y herencia.

*“Gucci dominó los canales digitales mientras preservaba los códigos del lujo, capturando a una audiencia más joven a través de la disrupción y la innovación” (Quelch, 2021).*

Su presencia en redes sociales, experiencias inmersivas en línea y el uso estratégico de embajadores culturales han permitido a Gucci renovar su narrativa y conectar emocionalmente con consumidores de la Generación Z y millennials. Esta capacidad de innovar sin perder

autenticidad la ha convertido en un ejemplo paradigmático de cómo una marca de lujo puede evolucionar con éxito en la era digital.

**Figura 13.**

*Logo Gucci.*



- o Cartier: Sostiene su posicionamiento como marca de lujo atemporal a través de una combinación de exclusividad controlada, experiencia de boutique personalizada y una identidad visual coherente. Su éxito radica en ofrecer una experiencia minorista que refleja el refinamiento de su herencia artesanal, reforzando el valor simbólico y emocional de sus productos.

Según los casos de negocios de Harvard:

*“Cartier preservó cuidadosamente su aura de exclusividad mediante estrategias de venta centradas en boutiques y una artesanía excepcional, lo que le permitió mantener precios premium sin comprometer el volumen.” (Quelch, 2021).*

Esta estrategia de distribución controlada donde el entorno físico de la boutique se convierte en un punto de contacto estratégico con el cliente refuerza la narrativa de exclusividad. Además, Cartier evita canales de venta masiva y se centra en la relación directa con el consumidor, lo cual garantiza una experiencia de compra personalizada que se alinea con los valores del lujo tradicional.

**Figura 14.**

*Logo Cartier.*



- o Rolex: Resalta por su atemporalidad, su enfoque en la excelencia mecánica y una estrategia de escasez intencional que refuerza la percepción de exclusividad. A diferencia de otras marcas de lujo que recurren a colaboraciones o disrupciones estéticas, Rolex basa su prestigio en un legado de precisión, durabilidad y conquistas humanas.

*"Rolex se enfoca en la escasez y en su legado de rendimiento, reforzando el valor simbólico de la propiedad." (Quelch, 2021).*

Esta estrategia se traduce en producción controlada, listas de espera y una presencia mediática discreta pero robusta, asociada a logros humanos emblemáticos como la exploración, la navegación y el deporte de élite. Cada reloj Rolex se convierte así en un símbolo de éxito y superación personal, más allá de un objeto de lujo.

**Figura 15.**

*Logo Rolex.*



- o Burberry: Es un ejemplo emblemático de transformación digital estratégica en el sector del lujo. A pesar de ser una de las casas más tradicionales de origen británico, aprendió a adaptarse al entorno contemporáneo sin traicionar su identidad clásica. La marca realizó una reinención integral de su imagen apostando por el storytelling visual, la interacción con nuevas generaciones y el uso pionero de plataformas digitales.

*“El renacimiento digital de Burberry alineó la modernidad con la tradición, aumentando su relevancia sin alejar a su audiencia principal”.* (Quelch, 2021).

Esta estrategia combinó campañas en redes sociales con alto contenido visual, transmisiones de pasarelas en vivo, e-commerce sofisticado y colaboraciones con creativos contemporáneos, todo sin perder su narrativa basada en el patrimonio británico y la elegancia funcional. Gracias a ello, Burberry fortaleció su posicionamiento global y recuperó prestigio entre públicos jóvenes, consolidándose como una marca de lujo moderna con raíces sólidas.

### **Figura 16.**

Logo Burberry.



Se realiza un ejercicio de polinización cruzada para enriquecer la comprensión sobre las marcas que destacan y que tienen una presencia relevante en el sector del lujo, por qué lo hacen, y cómo

sus prácticas se traducen en ventajas competitivas. A continuación en la figura 17 se presenta el ranking Brand Finance 2025, que proporciona evidencia sobre valor económico y fortaleza de marca a nivel global.

**Figura 17.**

*Ranking de las empresas de lujo más fuertes y mejor valoradas.*



*Fuente: Brand Finance Luxury & Premium*

La gráfica elaborada por Brand Finance presenta un doble ranking que clasifica las principales marcas de lujo y premium del mundo según dos dimensiones:

- o Marcas más valiosas: Listado en el cual se ordenan las marcas según su valor económico estimado en miles de millones de dólares (USD). Se destacan: Porsche, liderando con un valor de \$41.1 mil millones de dólares. Seguida de Chanel, Louis Vuitton, Hermés y Rolex.
- o Marcas más fuertes: El ranking evalúa la fortaleza de marca, considerando aspectos como percepción, lealtad, reputación y desempeño simbólico, expresado en una puntuación sobre 100. Se destacan: Dior con el puntaje más alto, seguida de Ferrari, Rolex, Chanel y Gucci.

Algunas marcas sobresalen simultáneamente en valor y fortaleza, como Chanel, Louis Vuitton, Hermés, Rolex y Gucci, lo que evidencia su solidez financiera y emocional. Otras marcas como Dior y Ferrari muestran un liderazgo simbólico excepcional (ranking de fortaleza), aunque no se ubican en los primeros lugares por valor económico.

La combinación de ambas métricas permite identificar a las marcas con mejor posicionamiento integral en el competitivo sector del lujo.

Esta información refuerza la visión de que el liderazgo en el sector lujo no depende únicamente del tamaño financiero, sino de una gestión coherente de la percepción, la herencia y la innovación de marca.

Seguido a esto, se integran las dos fuentes de información fundamentales para identificar a las organizaciones líderes en el sector del lujo: los casos académicos de la Universidad de Harvard, que documentan las estrategias más exitosas y replicables; y por otro, el ranking más reciente de Brand Finance Luxury & Premium 50 del año 2025, que clasifica las marcas según su valor económico y fortaleza simbólica global.

Esta polinización cruzada entendida como la práctica de combinar y enriquecer el análisis con múltiples fuentes permite establecer coincidencias críticas entre la teoría estratégica y el comportamiento del mercado real. A partir de dicha convergencia se identificaron siete marcas que no sólo lideran en términos financieros, sino que han sido objeto de estudio por sus decisiones estratégicas emblemáticas.

**Tabla 8.**

*Comparativo de estrategias según Harvard y según Ranking internacional.*

<b>Marca</b>	<b>Según Harvard</b>	<b>Ranking Brand Finance</b>	<b>Prácticas destacadas</b>
<b>Hermés</b>	Caso y análisis detallado	#4 más valiosa / #6 más fuerte	Control vertical, exclusividad radical, savoir-faire, expansión selectiva
<b>Chanel</b>	Caso destacado	#2 más valiosa / #4 más fuerte	Storytelling, herencia de marca, coherencia estética, control de marca
<b>Louis Vuitton</b>	Analizado por colaboraciones y expansión	#3 más valiosa / #9 más fuerte	Branding multicanal, colaboraciones, expansión controlada
<b>Gucci</b>	Enfatizado por innovación	#9 más valiosa / #5 más fuerte	Transformación digital, campañas disruptivas, rejuvenecimiento
<b>Rolex</b>	Analizado por exclusividad y legado	#5 más valiosa / #3 más fuerte	Escasez, atemporalidad,

			vinculación con logros
<b>Cartier</b>	Enfocado en artesanía y experiencia	#7 más valiosa	Identidad visual robusta, lujo atemporal, gestión del canal boutique
<b>Burberry</b>	Caso de reinención digital	No se encuentra en el ranking	Renovación estética, storytelling, digitalización estratégica

*Fuente: Elaboración propia.*

Hermès, Chanel y Louis Vuitton destacan cómo la élite de empresas en el sector del lujo, al combinar una posición privilegiada en los rankings de valor y fortaleza de marca con el reconocimiento académico de sus prácticas consistentes, como el control vertical de la cadena de valor (Hermès), el storytelling sostenido y coherente (Chanel), o las colaboraciones estratégicas multigeneracionales (Louis Vuitton). Estas organizaciones no solo se consolidan como referentes del lujo, sino como casos paradigmáticos de cómo gestionar activos intangibles como la percepción de exclusividad, la herencia y la estética de marca.

En un segundo nivel, marcas como Rolex, Gucci, Cartier y Burberry demuestran que es posible alcanzar niveles similares de reconocimiento y éxito mediante enfoques igualmente diferenciadores: la estrategia de escasez controlada y prestigio técnico (Rolex), la disrupción digital con preservación del código estético (Gucci), el lujo clásico con control retail (Cartier), o la transformación digital basada en tradición (Burberry).

Este análisis permite concluir que el liderazgo sostenible en el sector lujo se fundamenta en una combinación precisa de coherencia estratégica, control total sobre la experiencia del cliente y capacidad de adaptación cultural sin sacrificar la esencia de la marca.

### **3.3. Fase 3: Documentación de resultados**

Con base en los hallazgos obtenidos en las fases anteriores, esta fase plantea un conjunto de acciones estratégicas contextualizadas al entorno colombiano.

Se parte del principio de polinización cruzada, entendido como la integración crítica de conocimientos provenientes de distintos entornos (académico, empresarial y de mercado), con el objetivo de generar recomendaciones específicas, alcanzables y culturalmente pertinentes. Las marcas de lujo analizadas ofrecen un marco teórico robusto y prácticas que pueden ser adaptadas para fortalecer la competitividad y sofisticación de la industria nacional, especialmente en sectores donde la diferenciación simbólica y la experiencia de marca son claves.

En esta sección se sintetizan los principales aprendizajes del estudio, se proponen estrategias viables para la industria colombiana, y se señalan líneas de investigación futura que podrían complementar y ampliar los resultados obtenidos. Esta fase busca generar un puente entre la teoría y la práctica, orientado a promover un desarrollo estratégico e innovador en el mercado nacional de bienes simbólicos y aspiracionales.

#### **3.3.1. Contexto actual del sector del lujo en Colombia**

En el desarrollo de esta fase, se inicia del análisis integral realizado en las etapas previas, donde se identificaron las estrategias más relevantes aplicadas por las marcas líderes del sector lujo a nivel global. Con base en esta comprensión, resulta necesario contextualizar el entorno colombiano, a fin de establecer propuestas estratégicas pertinentes y ancladas a la realidad

nacional. Esta sección explora el estado actual del mercado del lujo en Colombia en el año 2025, caracterizado por un crecimiento sostenido, una mayor sofisticación del consumidor, la irrupción de marcas locales innovadoras y la consolidación de actores globales en las principales ciudades del país.

### **3.3.2. Crecimiento del mercado y proyecciones económicas:**

Según estimaciones de Bain & Company y Statista, el mercado colombiano de bienes y accesorios de lujo alcanzará en 2025 un valor de US\$1.250 millones, con una proyección de crecimiento anual del 6% (FashionNetwork, 2024; Statista, 2025). Esta cifra evidencia una maduración del sector, impulsada por la evolución del perfil del consumidor colombiano, cada vez más orientado hacia productos premium y experiencias diferenciadas. Dentro de este universo, el segmento de moda de lujo representa el 30% del total del mercado, con una participación estimada de US\$380 millones, lo que lo posiciona como el núcleo del ecosistema de lujo en el país (Universo MOLA, 2025).

### **3.3.3. Dinámicas de consumo y tendencias estructurales**

El auge del lujo en Colombia no responde únicamente a factores económicos, sino también a transformaciones culturales profundas. En primer lugar, se identifica un cambio en los hábitos de consumo, con un público que valora cada vez más la autenticidad, la exclusividad y el diseño con propósito (America Retail, 2025). Esto se traduce en una mayor demanda de productos con identidad local, procesos responsables y materiales de alta calidad.

Simultáneamente, la digitalización del comercio ha democratizado el acceso al lujo, permitiendo que plataformas virtuales conecten a marcas nacionales con públicos globales. La omnicanalidad

ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica, especialmente para empresas emergentes que buscan competir con gigantes internacionales. Asimismo, se observa un mayor énfasis en la sostenibilidad como pilar diferenciador, tanto desde la perspectiva del consumidor como en las estrategias de las marcas colombianas.

#### **3.3.4. Actores internacionales: presencia y consolidación**

Colombia ha captado la atención de importantes casas de lujo internacionales. Marcas como Porsche, Ferrari, BMW, Tesla, Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Dior, Versace, Ferragamo, Prada y Hermès ya cuentan con operaciones o puntos de venta exclusivos en ciudades como Bogotá y Medellín (Modaes, 2025; La República, 2025). Esta expansión reafirma al país como un mercado aspiracional en América Latina, atractivo por su estabilidad económica relativa, su clase media emergente y su conectividad comercial regional.

#### **3.3.5. Ecosistemas locales: sofisticación, sostenibilidad y crecimiento**

En paralelo a la consolidación de marcas extranjeras, se ha fortalecido un ecosistema local con propuestas diferenciadas. El caso de Fruta Fresca Origin es particularmente emblemático: esta plataforma representa más del 35% del total de ventas de moda de lujo en Colombia, con más de 700.000 artículos vendidos y 280.000 clientes registrados (LatinPyme, 2025). Le siguen otros actores como Malva, con una red de tiendas en varias ciudades; DI LUSSO, que ha extendido el lujo a ciudades intermedias, reportando ventas por más de \$25.500 millones de pesos en 2024; y SBQ, con una oferta que combina marcas globales y perfumería nacional.

Además, ha emergido una generación de diseñadores y marcas colombianas como Clemont, Blow Up, Monastery, y/out, Zikluz y AP Crown, que se destacan por su estética contemporánea,

uso de materiales sostenibles y expansión en mercados internacionales como Europa y Norteamérica (El Colombiano, 2025).

### **3.3.6. Perspectiva de internacionalización y futuro del sector**

Las exportaciones de moda colombiana han registrado un crecimiento notable: solo en el primer trimestre de 2025, el país exportó más de US\$212 millones, reflejando un posicionamiento estratégico en el mercado regional y global (ProColombia, 2025). Este dinamismo también se refleja en otros sectores del lujo, como el automotriz y la relojería, donde la presencia de marcas premium internacionales refuerza la percepción de sofisticación del consumidor colombiano.

El análisis revela que el sector del lujo en Colombia se encuentra en un punto de inflexión. La convergencia entre marcas globales consolidadas y ecosistemas locales innovadores ha configurado un entorno competitivo dinámico, donde la sostenibilidad, la omnicanalidad y la diferenciación simbólica son determinantes del éxito. Este contexto abre la puerta a la formulación de estrategias específicas para la industria colombiana, que integren las mejores prácticas internacionales y potencien las fortalezas locales.

### **3.3.7. Ruta de estrategias para implementar en modelos de negocios tradicionales**

Como resultado del análisis detallado de los casos de negocios del sector del lujo de los casos de negocios de Harvard y complementado con el análisis sistemático de la literatura, se identificaron un conjunto de prácticas recurrentes y exitosas que han permitido a las marcas más reconocidas del mundo consolidarse como referentes de excelencia, exclusividad e innovación. Posteriormente, mediante un ejercicio de polinización cruzada con el contexto colombiano, se

evaluó la aplicabilidad de dichas prácticas en sectores tradicionales del país, considerando variables como escalabilidad, pertinencia cultural, viabilidad operativa y percepción de valor.

La siguiente ruta estratégica tiene como propósito ofrecer una guía estructurada para empresas tradicionales colombianas que desean sofisticar su propuesta de valor y aumentar su competitividad. Las estrategias aquí propuestas se derivan del cruce entre los modelos de éxito global del lujo y el entorno empresarial local. Además, se articulan con las tendencias de sostenibilidad, digitalización, autenticidad y control de experiencia que definen el comportamiento del consumidor moderno en Colombia.

Esta ruta de estrategias traduce conceptos del lujo en acciones concretas para el desarrollo empresarial nacional, democratizando el acceso a prácticas estratégicas de alto impacto sin perder identidad ni compromiso con el entorno.

### *1. Construcción de una identidad narrativa: diseño estratégico de storytelling*

- o Enfoque estratégico general: Estudios recientes enfatizan que la narrativa de marca es uno de los activos intangibles más poderosos para generar diferenciación y fidelidad (Ko et al., 2019; Kapferer & Bastien, 2012). En mercados donde la subjetividad del consumidor y el valor simbólico pesan más que lo técnico, el storytelling transforma la percepción del consumidor sobre el producto y su contexto cultural.

El diseño de la marca debe ir más allá de los aspectos gráficos y logos sencillos para convertirse en una narrativa estructurada, coherente y perdurable. Las marcas que logran posicionarse y ser memorables para sus consumidores cuentan historias capaces de articular origen, propósito, estética y legado. Esta dimensión simbólica es esencial en los mercados de valor percibido, como el lujo, pero también adaptable a modelos de negocio tradicionales que deseen diferenciarse por autenticidad y significado.

- o Objetivo principal: Elevar la percepción de valor de la empresa mediante el diseño intencionado de una narrativa de marca que proyecte herencia, cultura y propósito, y que se articule transversalmente en todos los puntos de contacto con el consumidor.
- o Acciones clave sugeridas:
  - o Identificación de elementos fundacionales auténticos:
    - Recuperar historias del origen del emprendimiento (familiares, territoriales o culturales).
    - Sistematizar anécdotas, símbolos y elementos que puedan integrarse a la identidad verbal y visual de la marca.
  - o Diseño de un relato estratégico estructurado:
    - Construir una narrativa central que funcione como eje comunicacional.
    - Definir arquetipos de marca que refuercen la personalidad como el artesano de la marca Hermés.
  - o Alineación visual y estética con la narrativa:
    - Diseñar identidad visual, ambientes físicos y canales digitales que refuercen visualmente el relato.
    - Aplicar diseño gráfico y diseño sensorial coherente con la historia que se desea contar.
  - o Implementación multicanal del storytelling:
    - Adaptar la narrativa a redes sociales, espacios físicos, piezas audiovisuales y experiencia del usuario.
    - Utilizar formatos (videos, textos, testimonios, sonido, animación) para amplificar el mensaje.
  - o Activación emocional del consumidor:

- Generar experiencias simbólicas que conecten emocionalmente con los clientes.
  - Incluir al consumidor en la historia mediante estrategias de co-creación.
- o Aplicación en el contexto colombiano: En Colombia, sectores como la moda, el café, la joyería, la gastronomía o el diseño artesanal pueden beneficiarse ampliamente de la estrategia. Marcas que recuperan saberes tradicionales (como las mochilas, el café de origen o los tejidos ancestrales) tienen la oportunidad de resignificar su propuesta de valor a través de relatos que combinen lo ancestral con lo contemporáneo. El resultado es una legitimación simbólica que permite competir en mercados premium sin necesidad de competir por precio.
- o Caso modelo: El caso de Chanel, estudiado en profundidad por Moon (2021), demuestra cómo el storytelling puede convertirse en un pilar estratégico de la marca. Chanel ha mantenido la figura de su fundadora, Coco Chanel, como un símbolo constante de independencia, elegancia y ruptura con las convenciones. Esta narrativa es reinterpretada continuamente en campañas, pasarelas, embajadoras e incluso en el diseño de productos. Este enfoque ha permitido que la marca mantenga su relevancia cultural y su posicionamiento como ícono de lujo atemporal, sin sacrificar coherencia.

## *2. Exclusividad Estratégica: diseño de escasez simbólica y control de acceso*

- o Enfoque estratégico general: Según Kapferer y Valette-Florence (2016), la escasez deliberada y la distribución exclusiva son pilares de la construcción del deseo en las marcas de lujo. Esta “distancia” entre marca y consumidor se convierte en un motor aspiracional. Asimismo, Brun y Castelli (2013) sostienen que las marcas que mantienen control sobre el canal de distribución y la producción pueden proteger su valor constituyendo una ventaja competitiva sostenible. Esta práctica, esencial en el sector del lujo, es igualmente adaptable a negocios tradicionales que deseen reposicionarse en segmentos premium o aspiracionales.

- o Objetivo principal: Elevar la percepción de valor y el posicionamiento de marca mediante el diseño y control estratégico de mecanismos de acceso, volumen, segmentación y experiencia del consumidor.
- o Acciones clave sugeridas:
  - o Diseño de oferta limitada y escasa:
    - Crear ediciones limitadas, lotes pequeños, colecciones rápidas o productos por temporada.
    - Controlar la producción y evitar saturación del mercado, incluso cuando exista demanda creciente.
  - o Segmentación y acceso controlado:
    - Establecer criterios de acceso diferenciados (membresías, listas de espera, experiencias VIP).
    - Implementar canales de venta exclusivos (tiendas propias, boutiques digitales o eventos privados).
  - o Comunicación de rareza y distinción:
    - Resaltar en la narrativa de marca el carácter exclusivo del producto o servicio.
    - Usar certificaciones, narrativas artesanales o historias de procesos complejos para justificar su unicidad.
  - o Diseño de experiencia premium personalizada:
    - Ofrecer experiencias de compra únicas (venta asistida, eventos sensoriales, personalización).
    - Capacitar al personal para transmitir el valor simbólico y diferencial de cada producto o servicio.
  - o Gestión de precios basada en percepción y deseo:

- Establecer precios premium justificados por la narrativa, escasez y experiencia, más que por costos.
  - Mantener políticas de no descuento como forma de proteger la imagen de valor elevado.
- o Aplicación en el contexto colombiano: El mercado colombiano ha demostrado ser receptivo a marcas y productos que proyectan exclusividad, incluso fuera del sector tradicional del lujo. Negocios como cafés especiales, moda artesanal, joyería local o experiencias gastronómicas pueden aplicar esta estrategia al limitar su disponibilidad, enfatizar su unicidad cultural y ofrecer experiencias selectivas. En particular, los consumidores jóvenes de clase media alta y alta urbana en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali valoran altamente lo diferenciado, auténtico y personalizado, especialmente si está respaldado por un relato cultural local.
- o Caso modelo: Hermés ha establecido su liderazgo global mediante un control vertical y una política de producción limitada, en donde cada artículo está cargado de savoir-faire y rareza. Como lo expone Quelch (2020), “Al poseer y controlar la mayoría de sus sitios de producción, Hermés podía garantizar la excelencia del producto y la durabilidad, y proteger su savoir-faire de la imitación”. Esta exclusividad, reforzada por la escasez, permite mantener márgenes altos y deseabilidad global.

Rolex, por su parte, aplica la escasez de manera simbólica al limitar su oferta a pesar de la enorme demanda global. Esta práctica fortalece su posicionamiento como marca de logro, distinción y estatus. En palabras de Quelch (2021), “Rolex se enfoca en la escasez y en una herencia basada en el desempeño, reforzando el valor simbólico de la posesión”.

3. *Colaboraciones Estratégicas: alianzas puntuales para revitalizar la marca sin perder exclusividad*

- o Enfoque estratégico general: Las colaboraciones puntuales se han convertido en un instrumento esencial del branding en sectores donde el capital simbólico define el valor percibido. Dauriz et al. (2014) afirman que “Las colaboraciones con entidades culturalmente influyentes permiten a las marcas rejuvenecer su imagen y alcanzar nuevas demografías sin diluir su identidad”. Han demostrado ser mecanismos efectivos para renovar el atractivo de marca, expandir el alcance generacional y fortalecer la conexión cultural con nuevos públicos. Su valor reside en equilibrar la innovación y la contemporaneidad sin erosionar la identidad central de la marca. En el sector lujo, este tipo de colaboraciones permite una apertura simbólica, conservando el control total sobre el branding y la narrativa.
- o Objetivo principal: Reforzar la relevancia de marca mediante alianzas selectivas que combinen creativa con respeto a la identidad y autenticidad de cada marca, apuntando a públicos nuevos o rejuveneciendo audiencias existentes.
- o Acciones clave sugeridas:
  - o Identificación de aliados culturales relevantes:
    - Buscar colaboradores que representen movimientos, comunidades o códigos estéticos afines al posicionamiento deseado.
    - Priorizar figuras emergentes, artistas locales o marcas complementarias en valores, estética o territorio.
  - o Diseño curado de la colaboración:
    - Establecer límites claros en términos de duración, canales y tono de comunicación.
    - Asegurar que la colaboración no diluya el valor simbólico ni transgreda el universo narrativo de la marca.

- o Uso de colaboraciones como herramienta de storytelling:
  - Integrar la colaboración en una narrativa coherente que refuerce los valores de la marca madre.
  - Utilizar storytelling para amplificar el alcance (redes sociales, espacios físicos, contenidos editoriales).
- o Distribución y visibilidad exclusiva:
  - Lanzar las colaboraciones en espacios curados.
  - Aplicar políticas de acceso limitado que refuercen la percepción de oportunidad única.
- o Medición del impacto simbólico y reputacional:
  - Evaluar el efecto en nuevas audiencias, conversación digital, cobertura mediática y construcción de marca.
  - No centrar la colaboración en indicadores exclusivamente financieros a corto plazo.
- o Aplicación en el contexto colombiano: En el ecosistema colombiano, las colaboraciones pueden jugar un papel esencial para negocios tradicionales que deseen rejuvenecer su imagen o acceder a nichos específicos. Por ejemplo, una marca textil artesanal podría asociarse con diseñadores urbanos para generar piezas contemporáneas con sentido local; o una cafetería especializada podría colaborar con ilustradores, chefs o músicos para enriquecer su propuesta cultural y estética. Estas alianzas deben gestionarse con visión estratégica, cuidando la consistencia de marca y respetando el entorno simbólico de ambos actores.
- o Caso modelo: Uno de los ejemplos de colaboración estratégica en el sector lujo fue la alianza entre Louis Vuitton y la marca urbana Supreme. Esta colaboración permitió a Louis Vuitton acceder a una audiencia más joven y urbana sin comprometer su estatus elitista. Tal como lo

señala Quelch (2021): “La colaboración con Supreme permitió a Louis Vuitton acceder a una nueva demografía mientras conservaba su posicionamiento de élite”. Esta acción amplificó su presencia cultural y lo convirtió en un referente de cómo mezclar exclusividad con equilibrio.

#### *4. Gestión Coherente del Branding Multicanal: unificación narrativa y estética en todos los puntos de contacto*

- o Enfoque estratégico general: En un entorno cada vez más fragmentado por plataformas digitales, redes sociales, retail y experiencias inmersivas, las marcas de lujo han encontrado en la coherencia multicanal una estrategia fundamental para garantizar que el valor simbólico de la marca no se diluya. La gestión del branding multicanal se refiere a estar presente en múltiples canales y mantener una narrativa, estética y experiencia de marca unificada que refuerce la percepción de exclusividad, autenticidad y consistencia. Ko, Costello y Taylor (2019) destacan que “una experiencia inmersiva coherente en todos los puntos de contacto fortalece el apego emocional y la percepción de lujo en los consumidores” (Journal of Business Research). Por su parte, Okonkwo (2009) señala que las marcas de lujo que mantienen consistencia simbólica en el entorno digital logran mejores niveles de fidelización y diferenciación frente a marcas premium o masivas.
- o Objetivo principal: Consolidar la identidad de marca a través de una experiencia coherente en todos los puntos de contacto (digitales, físicos, audiovisuales y sensoriales), asegurando que cada interacción contribuya a fortalecer el imaginario y la percepción de valor de la empresa.
- o Acciones clave sugeridas:
  - o Diseñar un ecosistema de marca multicanal conectado:

- Mapear todos los canales donde la marca interactúa con el cliente (tienda física, redes sociales, eventos, atención postventa).
- Establecer lineamientos estéticos, tonales y narrativos compartidos entre canales.
- o Unificar tono de voz y estilo visual:
  - Elaborar un manual de identidad que abarque desde la paleta de colores y la tipografía hasta el lenguaje y el tipo de imágenes o mensajes que representan a la marca.
  - Asegurar que todos los canales comuniquen la misma esencia, valores y promesas.
- o Integrar experiencias físicas y digitales:
  - Crear interacciones cruzadas entre el mundo físico y digital.
  - Aprovechar herramientas como la realidad aumentada o experiencias inmersivas para reforzar el vínculo con el consumidor.
- o Establecer KPIs de coherencia de marca:
  - Medir la consistencia en la experiencia del cliente a través de encuestas, y análisis de engagement en plataformas digitales.
  - Ajustar las tácticas si se detectan disonancias entre canales.
- o Capacitación continua al equipo y aliados comerciales:
  - Asegurar que todos los colaboradores y aliados comprendan y repliquen la identidad de marca con precisión.
  - Establecer estándares para franquicias, distribuidores o plataformas externas.
- Aplicación en el contexto colombiano: Para negocios tradicionales en Colombia, aplicar una estrategia de branding multicanal coherente puede elevar significativamente la percepción de valor. Muchas marcas locales emergentes han logrado proyectar exclusividad al mantener una estética curada en redes sociales, empacar con diseño cuidado y ofrecer atención

personalizada. Establecimientos físicos pueden conectarse emocionalmente con las plataformas digitales, y viceversa, creando una narrativa envolvente que trascienda la transacción.

- Caso modelo: Louis Vuitton ha sido pionera en mantener una experiencia de marca coherente en tiendas físicas, redes sociales y colaboraciones. Como se menciona en la literatura de Harvard, su capacidad para expandirse geográficamente y digitalizar su experiencia sin sacrificar el control de marca es un referente clave.

#### *5. Transformación Digital con Preservación de Identidad: Innovar sin sacrificar la esencia de marca*

- Enfoque estratégico general: La transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad competitiva. Sin embargo, en el sector del lujo donde la tradición, la narrativa y la estética son pilares digitalizar no significa homogeneizar. Las marcas líderes del mundo han demostrado que es posible adoptar tecnologías de punta, canales digitales y automatización sin perder autenticidad, exclusividad ni control de la experiencia de marca.
- Objetivo principal: Integrar herramientas digitales, plataformas y tecnologías emergentes en el modelo de negocio sin comprometer la narrativa, la estética ni la percepción de valor de la marca.
- Acciones clave sugeridas:
  - o Diseño de experiencias digitales premium:
    - Crear sitios web y plataformas con diseño minimalista, navegación intuitiva y contenidos de alta calidad que reflejen el ADN de marca.

- Incorporar videos editoriales, recorridos 360°, pruebas virtuales y contenidos interactivos.
- o Uso estratégico de redes sociales y canales emergentes:
  - Elegir cuidadosamente las plataformas según el público objetivo (ej. Instagram para posicionamiento estético, TikTok para audiencias jóvenes sin perder control narrativo).
  - Crear campañas digitales con contenido original, artístico y alineado con la identidad visual de la marca.
- o Automatización personalizada (no masiva):
  - Utilizar CRM, chatbots con voz de marca y marketing automation sin que estos sustituyan el trato humano, sino que lo complementen.
  - Aplicar analítica avanzada para entender patrones de consumo y personalizar experiencias.
- o Estrategia omnicanal con coherencia estética:
  - Unificar los sistemas físicos y digitales para que el cliente pueda iniciar una experiencia en redes, continuarla en e-commerce y finalizarla en tienda física (o viceversa).
  - Mantener una estética coherente y una narrativa transversal a todos los canales.
- o Formación digital del equipo humano:
  - Capacitar al personal en competencias digitales desde el diseño hasta la atención al cliente, para asegurar que todos los puntos de contacto sigan los códigos del lujo.
- Aplicación en el contexto colombiano: Para marcas colombianas tradicionales o emergentes, la digitalización debe plantearse como una oportunidad para proyectarse internacionalmente

sin renunciar a la autenticidad. Un e-commerce bien diseñado que mantenga el relato del origen, los materiales, los procesos artesanales y el lenguaje estético permite competir en mercados premium. La creación de contenido audiovisual propio, la participación en marketplaces curados y la interacción en redes con storytelling cuidadoso pueden transformar la percepción de valor de negocios tradicionales.

- Caso modelo: Gucci ha sido una de las marcas que mejor ha aprovechado la transformación digital sin sacrificar sus códigos de lujo. A través de campañas disruptivas, colaboraciones con artistas digitales y su plataforma Gucci Vault, ha capturado nuevas generaciones sin perder su legado.

#### *6. Control Total de la Cadena de Valor: Asegurar calidad, trazabilidad y coherencia de marca*

Enfoque estratégico general: Brun y Castelli (2013) destacan que el control de la cadena de valor permite sostener el posicionamiento de lujo mediante excelencia técnica, consistencia estética y dominio de la narrativa del producto. En el sector del lujo, el control de la cadena de valor es una estrategia crítica para proteger el saber hacer, asegurar la calidad excepcional del producto y preservar la narrativa de exclusividad. Las marcas más exitosas del mundo como Hermés o Louis Vuitton integran verticalmente sus procesos para dominar desde la selección de materiales hasta la experiencia final del cliente. Según Kim y Ko (2012), la experiencia emocional se posiciona como uno de los principales impulsores del valor del cliente en el lujo, al activar la memoria afectiva y reforzar el vínculo de largo plazo.

- Objetivo principal: Implementar mecanismos que permitan a la empresa controlar directamente (o de manera vigilada y cercana) los distintos eslabones de su cadena de valor para garantizar calidad, coherencia estética y diferenciación sostenida.
- Acciones clave sugeridas:
  - o Integración vertical selectiva:
    - Evaluar qué procesos críticos (producción, ensamblaje, embalaje, logística final) pueden ser internalizados progresivamente para reducir dependencia de terceros.
    - Priorizar el control en etapas que impacten directamente la percepción de calidad del cliente (ej. acabados, presentación, experiencia de entrega).
  - o Auditorías de proveedores y alianzas estratégicas:
    - Crear manuales de operación y estándares de lujo que proveedores y aliados deben seguir estrictamente.
    - Establecer contratos de largo plazo con talleres o productores que compartan los valores estéticos, éticos y de calidad de la marca.
  - o Transparencia y trazabilidad premium:
    - Incorporar herramientas de trazabilidad (Etiquetas inteligentes, QR de origen) que comuniquen autenticidad, ética y calidad al consumidor final.
    - Narrar la trazabilidad como parte del storytelling de marca: “sabemos de dónde viene cada botón, cada grano de café, cada hebra de lino”.
  - o Diseño centrado en el control del punto de venta:
    - Asegurar que cada canal donde se exhibe el producto (tienda física, showroom, e-commerce o intermediario) represente fielmente los valores de la marca.
    - Monitorear constantemente la coherencia estética y narrativa del empaque, atención y experiencia de entrega.

- o Producción local con enfoque artesanal:
  - Potenciar los saberes artesanales colombianos, integrando comunidades o talleres en la cadena productiva, garantizando calidad, identidad y diferenciación.
  - Documentar procesos de manufactura como parte del valor percibido: lujo que tiene rostro y manos locales.
- Aplicación en el contexto colombiano: Las marcas tradicionales o emergentes en Colombia, pueden lograr una fuerte diferenciación al controlar directamente sus cadenas productivas o al crear redes exclusivas de proveedores. Esto refuerza la autenticidad de su propuesta y permite sostener precios premium escalando internacionalmente bajo modelos de lujo ético.
- Caso modelo: Hermés ha logrado mantener estándares inquebrantables gracias a su integración vertical: posee la mayoría de sus talleres y controla los procesos de principio a fin.

*7. Diseño de Experiencias Emocionales y Sensoriales: La emoción como motor del valor percibido*

- Enfoque estratégico general: En el universo del lujo, el producto es un detonante de emociones, recuerdos, aspiraciones y sensaciones. Las marcas de lujo más exitosas no venden únicamente bienes, sino atmósferas, rituales y sentimientos. En este sentido, diseñar experiencias emocionales y sensoriales que conecten profundamente con el consumidor se convierte en un elemento diferenciador esencial para elevar la percepción de valor y fidelizar al cliente.
- Objetivo principal: Crear entornos, narrativas, objetos y momentos que estimulen los sentidos y generen una conexión emocional duradera entre la marca y el consumidor.
- Acciones clave sugeridas:

- o Curaduría sensorial del espacio físico y digital:
  - Diseñar los puntos de contacto (tienda, showroom, empaque, sitio web) como escenarios teatrales donde el olor, la música, la iluminación y los materiales refuercen la identidad de marca.
  - Incorporar tecnología inmersiva (realidad aumentada, 3D) para potenciar la narrativa sensorial en plataformas digitales.
- o Generación de momentos memorables:
  - Crear rituales de compra y entrega (por ejemplo, experiencias personalizadas al abrir el producto, mensajes, eventos exclusivos) que estimulen la emoción y refuercen la exclusividad.
  - Activar vínculos emocionales a través de storytelling en el punto de venta o plataformas sociales, apelando a memorias, sueños o valores compartidos.
- o Uso de materiales, texturas y packaging diferenciadores:
  - Incorporar insumos que generen sensaciones táctiles únicas (tejidos nobles, papeles texturizados, cierres magnéticos, aromas propios).
  - Diseñar que cuenten una historia sensorial (ej. cajas que suenan al abrirse, fragancias exclusivas en el interior, iluminación envolvente).
- o Diseño de experiencias post-venta y posconsumo:
  - Enviar contenidos o experiencias que revivan el vínculo con la marca después de la compra: playlists, acceso a talleres, servicios de personalización, cuidados del producto.
  - Crear rituales de reutilización o recompra, como invitaciones personalizadas para nuevas colecciones o mantenimiento exclusivo.

- Aplicación en el contexto colombiano: El mercado colombiano, caracterizado por un consumidor que valora las experiencias vivenciales, representa una oportunidad para que marcas de lujo tradicionales o emergentes diseñen interacciones que estimulen los sentidos y refuercen la emocionalidad.
- Caso modelo: Chanel ha construido un universo sensorial y emocional alrededor de la figura de Coco Chanel, la fragancia N°5 y su enfoque estético. Las campañas, boutiques y objetos refuerzan un estilo de vida aspiracional, íntimo y coherente.

#### *8. Adaptación Selectiva al Contexto: Estrategias situadas que preservan la identidad*

- Enfoque estratégico general: Una de las claves del éxito de las marcas de lujo globales ha sido su capacidad para expandirse sin perder su esencia. Se traduce en una adaptación al contexto, es decir, ajustar ciertos elementos al mercado local sin comprometer los principios fundamentales de la marca. Este equilibrio permite conectar con nuevas audiencias de manera cultural, sin diluir el posicionamiento de exclusividad, artesanía o herencia. Kapferer y Bastien (2012) sostienen que “el lujo no debe adaptarse demasiado al mercado; debe atraer, sin rebajarse”.
- Objetivo principal: Implementar ajustes tácticos en oferta, comunicación o experiencia que respondan a las particularidades culturales, económicas o simbólicas del contexto colombiano, manteniendo intacta la identidad y coherencia de marca.
- Acciones clave sugeridas:
  - o Ajuste del portafolio sin comprometer el ADN:

- Seleccionar líneas de productos que tengan mayor afinidad con el gusto, la funcionalidad o las aspiraciones del consumidor colombiano, sin lanzar versiones “low-cost” que banalicen la marca.
- Crear ediciones limitadas o colaboraciones con identidad local que enriquezcan el relato global (ej. materiales autóctonos, inspiración andina, técnicas artesanales regionales).
- o Comunicación adaptada culturalmente:
  - Incorporar referencias culturales, narrativas visuales y códigos estéticos que resuenen con el consumidor local, especialmente en campañas digitales, storytelling y eventos.
  - Elegir voceros, artistas o embajadores que encarnen los valores del lujo en el país.
- o Presencia física estratégica:
  - Invertir en espacios temporales en ubicaciones premium y aspiracionales como Bogotá, Medellín o Cartagena, sin caer en la masificación.
  - Priorizar una arquitectura sensorial que combine el estilo global con guiños locales (mobiliario, arte, música, aromas, diseño de experiencia).
- o Formación:
  - Capacitar a los equipos comerciales y de servicio en identidad de marca, protocolos de lujo, atención personalizada y elementos culturales del país, para asegurar una experiencia coherente y empática.
  - Aplicación en el contexto colombiano: En Colombia, donde el consumidor de lujo combina aspiraciones globales con orgullo por lo local, las marcas deben actuar con sensibilidad y precisión. La adaptación no implica ser masivos, sino identificar códigos culturales relevantes e integrarlos con sofisticación.

- Caso modelo: Hermés ha mostrado cómo adaptarse sin comprometer. Su entrada en mercados como China o Emiratos Árabes ha sido progresiva, controlada y respetuosa del contexto cultural, siempre manteniendo el núcleo artesanal francés. Esta protección de su identidad le permite realizar ajustes sin riesgo de masificación.

#### 4. Conclusiones

La presente investigación permitió identificar, mediante un riguroso análisis de casos de negocios desarrollados por la Universidad de Harvard y el cruce con literatura científica especializada, las estrategias más eficaces que han posicionado a las marcas de lujo como referentes globales de valor, exclusividad y resiliencia de marca. Este conocimiento fue posteriormente contrastado con el contexto actual del sector del lujo en Colombia, lo que permitió formular propuestas estratégicas aplicables a modelos de negocio tradicionales del país.

Uno de los hallazgos más relevantes es que el éxito sostenible en el sector del lujo no depende únicamente del producto, sino de una arquitectura estratégica integral, que abarca desde la narrativa de su identidad (storytelling), la exclusividad, la innovación digital, hasta el control vertical de la cadena de valor. Marcas como Hermés, Chanel y Louis Vuitton, destacadas tanto por Harvard como por rankings internacionales, comparten una coherencia de marca inquebrantable, prácticas selectivas de expansión y una relación emocional con el consumidor profundamente construida.

Asimismo, se evidenció que la percepción de valor en el lujo es el resultado de un ecosistema de decisiones estratégicas, en el que las colaboraciones culturales, la gestión multicanal coherente, la experiencia sensorial y la adaptación selectiva al contexto juegan un rol determinante. Estas prácticas, más que tácticas aisladas, constituyen una filosofía de gestión que ha sido exitosa en mercados y que puede ser replicada en sectores emergentes como el colombiano.

Desde el análisis del mercado local, se evidenció que Colombia presenta condiciones favorables para la sofisticación del consumo de lujo, con consumidores cada vez más informados,

sensibles a la sostenibilidad, abiertos al diseño local y con una alta valoración de la autenticidad. El aumento de marcas nacionales como Clemont, junto con la llegada de casas globales como Hermès, Gucci o Chanel, señala que existe una oportunidad para aplicar las estrategias del lujo.

Finalmente, la construcción de un mapa de ruta estratégico consolidó un conjunto de acciones viables y adaptables para empresas colombianas que deseen aumentar su percepción de valor, posicionarse en segmentos premium o migrar hacia propuestas más simbólicas y sostenibles. Este mapa no propone una imitación del lujo europeo, sino una reinterpretación, donde la identidad cultural, la artesanía, la innovación digital y la excelencia en la experiencia son pilares que permiten diferenciar y sofisticar modelos de negocio tradicionales.

Esta investigación ha ofrecido un marco práctico de transferencia de conocimiento hacia el empresariado colombiano, fomentando una visión de desarrollo empresarial basada en el valor simbólico, la coherencia de marca y la autenticidad estratégica.

## 5. Recomendaciones

Con base en el análisis de los casos de referencia internacional, el panorama del lujo en Colombia y la formulación del mapa de ruta estratégico, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar la efectividad, sostenibilidad y contextualización de las estrategias sugeridas en modelos de negocio colombianos. Estas recomendaciones están especialmente diseñadas para pequeñas y medianas empresas que buscan sofisticar su propuesta de valor y posicionarse en segmentos premium del mercado:

1. Alinear la narrativa de marca con la identidad cultural del territorio: Es crucial que las empresas locales construyan una narrativa auténtica y diferenciadora. Esta narrativa debe ser transversal en todos los puntos de contacto con el consumidor y gestionada con rigor estético y conceptual. Como recomendación se plantea realizar ejercicios participativos de exploración del ADN de marca con clientes, colaboradores y comunidades locales para fortalecer el relato desde su origen.
2. Priorizar la exclusividad estratégica antes que el volumen: La percepción de lujo y valor simbólico acaba cuando se prioriza la masividad. La exclusividad, en cambio, potencia la deseabilidad. Por lo tanto, establecer políticas de producción limitada, distribución selectiva o personalización de productos que refuercen la unicidad del bien o servicio ofrecido.
3. Implementar colaboraciones estratégicas con identidad: El modelo de colaboración es una vía poderosa para renovar la marca, acceder a nuevos públicos o reforzar el posicionamiento. Sin embargo, debe mantenerse la coherencia identitaria.
4. Fortalecer el branding: En la era digital, las marcas deben ofrecer una experiencia visual, verbal y sensorial coherente en todos los canales (físicos y digitales). Se recomienda

desarrollar manuales de marca detallados que incluyan detalles de la marca asegurando consistencia en cada punto de contacto.

5. Adoptar tecnología: La transformación digital debe entenderse como una herramienta para enriquecer la experiencia. Desde la personalización automatizada hasta la realidad aumentada, las tecnologías pueden potenciar el relato de marca.
6. Diseñar experiencias memorables: La creación de vínculos profundos con los consumidores exige generar emociones, sentidos y símbolos. La experiencia debe ser estética, simbólica y diferenciada.
7. Formar talento con visión estratégica del diseño de marca: El éxito de estas acciones requiere equipos con competencias en branding, marketing simbólico, diseño de experiencias y gestión estética. Como recomendación se plantea invertir en formación continua para líderes y creativos, así como en procesos de mentoring con expertos del sector lujo, branding o diseño estratégico.

**Referencias bibliográficas**

- Aiello, G., Donvito, R., & Godey, B. (2009). Luxury brand and country of origin effect. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), 323-337.
- Alcacer, J., Çekin, E., & Khrais, F. (2021). *Yıldız Holding's Corporate Strategy: Managing Diversification for Growth* (Caso núm. 9-722-366). Harvard Business School Publishing.
- America Retail. (2025). *El lujo colombiano en ascenso: Marcas locales que redefinen la moda premium en 2025*.  
<https://america-retail.com/paises/colombia/el-lujo-colombiano-en-ascenso-marcas-locales-que-redefinen-la-moda-premium-en-2025/>
- America Retail. (2025). *Lujo en Colombia: DI LUSO redefine el mapa más allá de Bogotá*.  
<https://america-retail.com/paises/colombia/lujo-en-colombia-di-lusso-redefine-el-mapa-mas-alla-de-bogota/>
- Anand, B., Carpenter, E., & Jayanti, S. (2005). *The globalization of desire: Influence and the branding of luxury* (Caso núm. 9-704-490). Harvard Business School Publishing.
- Asociación Española de Normatización y Certificación. (2006, mayo). *Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i*. Recuperado de <http://planmaestroinv.udistrital.edu.co/documentos/PMICI-UD/Documentos%20PMICI-UD/I+D+i/UNE%20166000.pdf>
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing – The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 338–346. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.48>

- Avery, J., & Fubini, D., Dossa, N., & Stewart, D. (2019). *Armarium* (Caso núm. 9-518-047). Harvard Business School Publishing.
- Avery, J., Keinan, A., & Amable, L. (2016). *onefinestay: Construyendo una experiencia de lujo en la economía colaborativa* (Caso No. 9-515-072). Harvard Business School.
- Bertelli, P. (2012, septiembre). Prada's CEO on staying independent in a consolidating industry. *Harvard Business Review*.
- Berry, C. (1994). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge University Press.
- Beyersdorfer, D., & Dessain, V. (2011). ¿Conservar el lujo o extender la marca? (Reimpresión No. R1101R-E). Harvard Business School.
- Bryson, D., Atwal, G., & Hultén, B. (2013). Towards the conceptualisation of the temporal aspects of luxury brand consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(5), 361–373. <https://doi.org/10.1002/cb.1422>
- Cervellon, M. C., & Wernerfelt, A.-S. (2012). Knowledge sharing among green fashion communities online: Lessons for the sustainable supply chain. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), 176–192. <https://doi.org/10.1108/13612021211222860>
- Crawford, R. J., Hofer, R., & Bennedsen, M. (2014). *Hermès Paris* (Caso No. 04/2014-5945). INSEAD.
- Cumenal, F. (2017). Tiffany's CEO on Creating a Sustainable Supply Chain. *Harvard Business Review*, 95(2), 67-71.

Deshpandé, R., Roscini, D., & Corsi, E. (2023). *Men'swear Segment, Share Pricing, 2022-2023* (Caso núm. 9-524-021). Harvard Business School Publishing.

El Colombiano. (2025). *Moda de lujo: Marcas colombianas ganan terreno nacional e internacional*.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/moda-lujo-marcas-colombianas-BH27132146>

FashionNetwork. (2024). *El mercado del lujo crece en Colombia*.  
<https://co.fashionnetwork.com/news/El-mercado-del-lujo-crece-en-colombia,1719467.html>

Fernández Andrés, M. (2018-2019). *Los Enigmas del Mercado del Lujo* (Trabajo Fin de Grado).  
Universidad de Zaragoza.

Gilson, S. C., & Abbott, S. L. (2021). *LVMH and Tiffany & Co.* (Caso núm. 9-222-054). Harvard  
Business School Publishing.

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016).  
Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer  
behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>

González-Castro, Y., Manzano Duran, O., & Peñaranda-Peñaranda, M. (2016). Vigilancia  
tecnológica e inteligencia competitiva: estudio bibliométrico. *INGENIO UFPSO*, 11(Edición  
Especial), 95-101.

Gupta, S., Avery, J., Corsi, E., & Gabrieli, F. (2022). *Burberry: Driving Digital Transformation*  
(Caso núm. 9-522-051). Harvard Business School Publishing.

- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., Behrens, S., & Klarmann, C. (2012). Unleashing the power of luxury: Antecedents of luxury brand perception and purchase intention. *Journal of Brand Management*, 19(7), 484–501. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.58>
- Ivey Publishing. (2020). *9B20C004 DOLCE & GABBANA: RACISM, STEREOTYPES, OR BEING FUNNY?* (Rev. September 2, 2020).
- Jones, G., & Granjean, E. (2023). *Coco Chanel: de icono de la moda a agente nazi* (Caso No. 9-318-139). Harvard Business School.
- Jones, G., & Pouillard, V. (2017). *Christian Dior: A New Look for Haute Couture* (Caso núm. 9-809-159). Harvard Business School Publishing.
- Kapferer, J.-N. (s.f.). *The artification of luxury: From artisans to artists*.
- Kapferer, J. N. (2014). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy*. Kogan Page.
- Keinan, A., Crener, S., & Chang, H. H. (2017). *1436: The First Pure Chinese Luxury Fashion Brand?* Harvard Business School.
- Keinan, A., Crener, S., & Chang, H. H. (2017). *Zegna: Crafting a Chinese Strategy* (Caso núm. 9-517-100). Harvard Business School Publishing.
- Khanvilkar, S., & Vohra, V. (2024). *Ananda en el Himalaya: Creando bienestar de lujo experiencias* (Caso No. W34481). Ivey Business School.
- Klarmann, C., & Gouthier, M. H. J. (2013). The role of strategic luxury in value creation and perception. *Marketing Theory and Applications*, 24(1), 56–68.

- Ko, E. et al. (2017). Major Definitions of Luxury Brands. *Journal of Business Research*.
- La República. (2025). *Incremento del valor del mercado de artículos de lujo*.  
<https://www.larepublica.co/consumo/incremento-de-valor-del-mercado-de-articulos-de-lujo-3822819>
- Latinpyme. (2025). *Colombia se viste de lujo: Marcas locales ya dominan el 35% del mercado premium*.  
<https://latinpyme.com/colombia-se-viste-de-lujo-marcas-locales-ya-dominan-el-35-del-mercado-premium/>
- Latinpyme. (2025). *El ecosistema de lujo más grande en Colombia: Más de 700,000 artículos vendidos*.  
<https://latinpyme.com/el-ecosistema-de-lujo-mas-grande-en-colombia-mas-de-700000-articulos-vendidos/>
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2003). *El lujo eterno: De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Anagrama.
- López Ome, M. C., & Restrepo Torres, A. M. (2017). *Entendiendo el Lujo en el Contexto Actual: Marcas, Imaginarios y Dinámicas de Consumo* (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Luxury Institute White Paper. (2009). *Luxury Brand Building in the Digital Age*.
- McMillan, S. J. (2000). The microscope and the moving target: The challenge of applying content analysis to the world wide web. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 77(1).

- Modaes. (2025). *Prada, Hermès y Gucci desembarcan en Colombia de la mano de Le Collezioni*.  
<https://www.modaes.com/empresas/prada-hermes-y-gucci-desembarcan-en-colombia-de-la-mano-de-le-collezioni>
- Moon, Y., Kussmann, E., Penick, E., Wojewoda, S., & Herman, K. (2004). *Ralph Lauren in the 21st Century* (Caso núm. 9-504-048). Harvard Business School Publishing.
- Nason, S., Salvacruz, J., & Stevenson, J. P. (2017). Case Study: How Should an Understated Luxury Brand Compete Against Bling? *Harvard Business Review*.
- Navarro Blanco, M. (2015). *La trascendencia del lujo en nuestra sociedad* [Trabajo de grado, Universidad de León]. Universidad de León.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillan.
- Pantano, E., & Gandini, A. (2017). Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings. *Computers in Human Behavior, 77*, 367–373.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.042>
- Pederzoli, D., & Kuppelwieser, V. (2015). The luxury strategy redefined: Towards a demand-based segmentation. *Journal of Business Research, 69*(1), 29–35.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Consuming luxury brands: The relevance of the ‘Rarity Principle’. *Journal of Brand Management, 8*(2), 122–138.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540013>
- Pisano, G. P., & Gabrieli, F. (2020). *Briscola—Pizza Society: Scaling Affordable Luxury* (Caso núm. 621-031). Harvard Business School Publishing.

- ProColombia. (2025). *Colombia exporta estilo: La moda nacional crece con fuerza en 2025*.  
<https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/colombia-exporta-estilo-la-moda-nacional-crece-con-fuerza-en-2025>
- Rangel Pérez, C. (2013). *La nueva gestión de las marcas: Una visión en el sector del lujo* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Reddy, M., & Terblanche, N. (2005). How not to extend your luxury brand. *Harvard Business Review*.
- Shukla, P., & Purani, K. (2012). Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts. *Journal of Business Research*, 65(10), 1417-1424.
- Statista. (2025). *Lujo - Colombia: Ingresos por segmento y proyecciones*. <https://www.statista.com/>
- Su, N., & Singh, M. (2023). *Prada: Alta costura en la era digital* (Caso No. W32697). Ivey Business School.
- Thomke, S., & Beyersdorfer, D. (2024). *Porsche* (Caso No. 9-625-038). Harvard Business School.
- Thomke, S., Corsi, E., & Nimgade, A. (2018). *Ferrari* (Caso No. 619-S07). Harvard Business School.
- Thorp, S. (2001). *Polo Ralph Lauren Corp.* (Caso núm. 9-800-002). Harvard Business School Publishing.
- Universo MOLA. (2025). *Transformación y proyecciones del mercado de lujo en Colombia*.  
<https://universomola.com/transformacion-y-proyecciones-del-mercado-de-lujo-en-colombia/>

- Wallace, M. L., Larivière, V., & Gingras, Y. (2012). A small world of citations? The influence of collaboration networks on citation practices. *PLOS ONE*, 7(3), e33339. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0033339>
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: A cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(7), 1–21.
- Wright, C. (2020). Artification and Luxury Brand Strategies. *Journal of Cultural Marketing*, 5(3), 210-225.