



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

**¿HERMÈS PRESERVA SU POSICIONAMIENTO
MIENTRAS EXPANDE CATEGORÍAS?**

Autor: Adriana Pravia Benito

Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid, marzo de 2026

RESUMEN

En el sector del lujo, la extensión hacia nuevas categorías de producto puede impulsar el crecimiento de las marcas, pero también erosionar la identidad y el posicionamiento que sustentan su valor simbólico si no se gestiona con rigor. El presente Trabajo de Fin de Grado analiza cómo una marca de lujo con *heritage* y tradición consigue preservar su posicionamiento al implementar estrategias de extensión de categoría, analizando la trayectoria de Hermès como caso de estudio. Para ello, se construye un marco teórico sobre extensión de categoría, identidad de marca y posicionamiento en el lujo, y se aplica posteriormente la metodología de análisis de caso al estudio de la *maison* francesa, examinando su evolución histórica, su modelo de negocio y sus decisiones estratégicas de diversificación. El estudio concluye que la preservación del posicionamiento no depende de evitar la diversificación, sino de ejecutarla de forma coherente con la identidad de marca, identificando como factores clave de éxito la solidez identitaria, el ajuste simbólico de las extensiones, el control de la producción y la distribución, la gestión de la escasez, la disciplina de precios y una estructura financiera que permita un crecimiento selectivo.

PALABRAS CLAVE

Extensión de categoría, marcas de lujo, posicionamiento de marca, identidad de marca, Hermès, *heritage*, exclusividad, *brand fit*, capital simbólico, artesanía, *savoir-faire*, escasez, integración vertical.

ABSTRACT

In the luxury sector, extending into new product categories can drive brand growth, but it can also erode the identity and positioning that sustain a brand's symbolic value if not managed rigorously. This study analyses how a luxury brand with heritage and tradition can preserve its positioning when implementing category extension strategies, using Hermès as a case study. To this end, a theoretical framework on category extension, brand identity and positioning in the luxury sector is developed, followed by the application of a case study methodology to examine the French *maison's* historical evolution, business model, and strategic diversification decisions. The study concludes that preserving positioning does not depend on avoiding diversification, but rather on executing it in a manner consistent with brand identity. The key success factors identified include the strength of brand identity, the symbolic fit of extensions, control over production and distribution, scarcity management, pricing discipline, and a financial structure that enables selective growth.

KEY WORDS

Category extension, luxury brands, brand positioning, brand identity, Hermès, heritage, exclusivity, brand fit, symbolic capital, craftsmanship, *savoir-faire*, scarcity, vertical integration.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Objetivos.....	1
1.2. Justificación e interés del tema.....	1
1.3. Metodología.....	3
1.4. Estructura del trabajo.....	4
2. Marco teórico: la extensión de categoría y la identidad de marca en marcas de lujo	5
2.1. Concepto de marca, valor de marca, y extensión de marca.....	5
2.2. Extensión de categoría en el sector del lujo	8
2.3. Identidad de marca, imagen de marca y ajuste de marca	12
3. Hermès: historia, identidad y modelo de negocio	14
3.1. Evolución e identidad de la marca.....	14
3.1.1. Origen y continuidad familiar.....	14
3.1.2. Constantes estratégicas	16
3.2. Modelo de negocio y control de la cadena	17
3.2.1. Integración vertical y control de producción.....	17
3.2.2. Control de distribución y experiencia de marca	19
3.2.3. Estructura financiera y rentabilidad.....	21
3.2.4. Gestión de la escasez como herramienta estratégica	22
3.3. Estrategias de extensión de categoría en Hermès.....	24
3.3.1. Expansión progresiva del universo Hermès	24

3.3.2. Evaluación del <i>Brand Fit</i>	29
3.3.3. Mecanismos de protección del posicionamiento	31
3.3.4. Límites y tensiones observados en la trayectoria de expansión de Hermès .	33
3.3.5. Límites estratégicos y riesgos futuros del modelo de extensión de Hermès	37
4. Conclusiones y recomendaciones	46
5. Limitaciones de la investigación	49
7. Futuras líneas de investigación.....	50
Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa	51
Bibliografía.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del mercado global de lujo por categorías	10
Figura 2. Red integrada de producción y formación en las regiones francesas.....	18
Figura 3. Arquitectura de métiers y unidades estratégicas del grupo Hermès.....	27
Figura 4. Fases clave para preservar la identidad y el posicionamiento durante la extensión de categoría de una marca de lujo	33
Figura 5. Mercado global de bienes personales de lujo por región	38
Figura 6. Agrupación de marcas de lujo según el crecimiento de sus ingresos en China durante los primeros 10 meses de 2024.....	40

1. Introducción

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo las marcas de lujo con *heritage* y tradición consiguen preservar su posicionamiento y autenticidad al implementar estrategias de extensión de categoría para ampliar su portafolio, tomando como caso de estudio la trayectoria de Hermès. Este análisis permite profundizar en la forma en que una marca con una identidad fuertemente consolidada gestiona su crecimiento sin comprometer los valores intangibles que forman su capital de marca.

A partir de este enfoque, el trabajo busca identificar los factores clave de éxito que han permitido a Hermès mantener la coherencia de marca a lo largo del tiempo, incluso en contextos de diversificación hacia nuevas categorías de producto. La identificación de estos factores resulta especialmente relevante en un sector como el del lujo, donde la expansión del portafolio puede suponer riesgos significativos en términos de dilución del posicionamiento y pérdida de exclusividad.

Finalmente, el trabajo pretende extraer recomendaciones estratégicas aplicables a otras marcas de lujo con *heritage* y tradición que se enfrenten al desafío de expandirse hacia nuevas categorías, ofreciendo una visión analítica que combine el rigor académico con una clara orientación práctica y estratégica.

1.2. Justificación e interés del tema

Según Chanel, “El lujo es una necesidad que empieza cuando acaba la necesidad” (Harvard Deusto, 2013). Con esta afirmación, Coco Chanel no solo definió un sector, sino que resumió la esencia del lujo. A diferencia de los bienes de consumo masivo cuya propuesta de valor se basa en la utilidad, el lujo se encuentra en el ámbito de lo aspiracional, lo simbólico y lo intangible. El valor deriva de la herencia (*heritage*), la exclusividad y la capacidad de marca para transmitir valores y significados que perduran con el paso del tiempo.

A lo largo de la historia, el sector del lujo se ha mantenido estable y con un crecimiento resiliente. Sin embargo, en las últimas décadas este mercado ha experimentado una

profunda transformación. Según el informe *Global Luxury Goods: Reformulating the Future* elaborado por Bain & Company (2024), el mercado ha pasado de ser un nicho aristocrático para convertirse en un fenómeno global impulsado por la digitalización, el protagonismo de la Generación Z y Alpha, y una nueva concepción del "estatus". Por este motivo, las tradicionales firmas de lujo se han enfrentado a una paradoja estratégica: la necesidad de expandirse y abarcar nuevas cuotas de mercado frente a la necesidad de mantener la exclusividad.

Bajo este contexto, la extensión de categorías es una de las herramientas más ambiciosas y a la vez con mayor riesgo. Para una marca de gran consumo, la extensión es una vía natural de crecimiento. Sin embargo, para el sector de lujo existe el peligro de “dilución de marca”. Cuando una firma de alta marroquinería se expande hacia perfumes, maquillaje u hostelería, corre el riesgo de perder su percepción de inaccesibilidad.

La elección de este tema de investigación responde tanto a su relevancia académica como al interés personal por el sector del lujo y su análisis desde una perspectiva estratégica. Se trata de un ámbito de estudio especialmente atractivo por sus dinámicas competitivas singulares, en las que la rentabilidad no depende de la eficiencia en costes ni del volumen de ventas, sino de la capacidad de generar un valor simbólico percibido como único por el consumidor. Asimismo, la habilidad de estas marcas para adaptarse a los cambios económicos, sociales y culturales sin perder coherencia ni relevancia refuerza el interés de su análisis.

En este marco, el presente Trabajo de Fin de Grado surge de la necesidad de comprender cómo se gestiona el equilibrio entre el crecimiento comercial y la conservación de la exclusividad en las marcas de lujo. Para abordar la cuestión de si es posible diversificar el portafolio de productos sin erosionar el posicionamiento de marca, este trabajo toma como caso de estudio la trayectoria de Hermès. La *maison* francesa representa uno de los ejemplos más paradigmáticos del sector, caracterizada por una gestión altamente integrada y una identidad basada en la excelencia artesanal. A través del análisis de su evolución, desde sus orígenes en la guarnicionería hasta su presencia actual en categorías tan diversas como la seda, el prêt-à-porter, la relojería o la cosmética, se pretende comprender cómo el legado de la marca actúa como un elemento clave de autenticidad. Hermès ha logrado diversificarse manteniendo una coherencia reconocible a lo largo del

tiempo, lo que la ha convertido en un referente global en la preservación del posicionamiento frente a la extensión de categorías y en un caso de estudio idóneo para extraer conclusiones aplicables al sector del lujo contemporáneo.

1.3. Metodología

Respecto a la metodología del trabajo, en primer lugar, se elaborará un marco teórico sobre la extensión de categoría dentro del concepto más amplio de extensión de marca, analizando su relación con el posicionamiento y la identidad de marca en el contexto específico del sector del lujo. Este marco teórico permitirá establecer las bases conceptuales necesarias para comprender los principales debates académicos en torno a la gestión de marca y las implicaciones estratégicas.

Dicho marco se construirá a partir de una revisión de literatura académica y profesional obtenida en bases de datos como Google Scholar, Web of Science, Scopus y EBSCO, utilizando palabras clave relacionadas con *brand extension*, *luxury brands*, *brand identity* y *brand positioning*. Asimismo, se incluirán informes sectoriales elaborados por consultoras de referencia como Bain & Company, Deloitte o McKinsey, con el objetivo de contextualizar las dinámicas actuales del mercado del lujo y complementar el enfoque teórico con una visión práctica y actualizada del sector.

Por otra parte, se desarrollará un análisis exhaustivo del caso Hermès, aplicando la metodología de análisis de caso. Este enfoque metodológico es el adecuado para analizar fenómenos complejos dentro de su contexto real, lo que permite comprender las decisiones estratégicas y sus implicaciones (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023). Desde esta perspectiva, se estudiarán las principales decisiones de extensión de categoría llevadas a cabo por la firma y su impacto en el posicionamiento y la identidad de la marca, prestando especial atención a la coherencia estratégica y a la preservación de los valores asociados a su *heritage*.

Esta combinación metodológica resulta adecuada porque permite, por un lado, construir un marco conceptual sólido sobre la extensión de categoría en el lujo y, por otro, contrastar dicho marco con un caso real especialmente representativo como el de Hermès.

1.4. Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se organiza en cuatro capítulos que están diseñados para ofrecer una progresión lógica que evoluciona desde la conceptualización teórica hasta la aplicación práctica mediante el análisis de caso. Esta organización permite que cada sección se apoye en la anterior, facilitando la comprensión completa de la expansión en el sector del lujo.

El primer capítulo constituye la fase de contextualización ya que se explica el objetivo del estudio y se exponen los motivos que justifican la relevancia de esta investigación en el escenario actual. Asimismo, se detalla la metodología del trabajo, basada en la revisión bibliográfica y en el estudio de caso para la obtención de conclusiones.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, un pilar fundamental para interpretar correctamente el fenómeno de la extensión de categoría. En esta sección se profundiza en la investigación académica sobre el *branding* de lujo, examinando las tensiones entre la ampliación del acceso a los bienes de lujo y la preservación de la exclusividad.

A continuación, el tercer capítulo se dedica íntegramente al análisis del caso Hermès. Se examinará su trayectoria histórica para entender cómo su modelo de negocio centrado en la artesanía y control de la distribución ha permitido incorporar categorías tan variadas como la seda, la relojería y la cosmética. Este análisis permite comparar la teoría con las decisiones reales de una firma líder como Hermès.

Finalmente, el cuarto capítulo recoge las conclusiones de la investigación. En este bloque de cierre, se sintetizarán los hallazgos principales, se contrastarán los resultados del caso con las dinámicas del sector y se propondrán recomendaciones estratégicas para otras firmas con *heritage* que busquen expandirse. El trabajo concluye con el desglose de las fuentes bibliográficas consultadas.

2. Marco teórico: la extensión de categoría y la identidad de marca en marcas de lujo

2.1. Concepto de marca, valor de marca, y extensión de marca

2.1.1. Evolución del concepto de marca

Para comprender la complejidad de las firmas de lujo en la actualidad, resulta necesario analizar la evolución del concepto de marca desde una perspectiva estratégica. Tradicionalmente, la marca fue entendida como un elemento funcional asociado al producto, cuya principal finalidad era garantizar su origen y calidad. En este enfoque predominante hasta mediados del siglo XX, la marca ocupaba un papel secundario frente a los atributos tangibles del producto y su utilidad.

A mediados del siglo XX tiene lugar un punto de inflexión, el consumo empieza a interpretarse como un fenómeno social. Levy (1959) sostiene que los consumidores no adquieren productos únicamente por su utilidad objetiva, sino por los significados culturales y sociales que estos transmiten. A partir de esta perspectiva, la marca deja de ser un identificador y se convierte en una forma de expresión, diferenciación y pertenencia.

En las últimas décadas, el concepto de marca ha evolucionado hasta consolidarse como el principal activo intangible estratégico de las empresas. El valor de una marca ya no se limita al producto que representa, sino en el conocimiento que el consumidor tiene de ella, es decir, en el conjunto de asociaciones, recuerdos y percepciones vinculadas a su nombre (*brand knowledge*) (Keller, 1993).

Desde esta visión, la marca se consolida como un recurso estratégico capaz de generar valor tanto para el cliente como para la organización. Aaker (1991) define este valor como *brand equity*, entendido como el conjunto de activos asociados a la marca que incrementan su capacidad para crear lealtad, justificar precios superiores y facilitar estrategias de crecimiento. En la actualidad y especialmente en el sector del lujo, la marca ha trascendido el producto físico y se configura como un sistema de valores, experiencias y aspiraciones, por este motivo tiene un papel central en la creación de

relaciones duraderas y en la legitimación de procesos de expansión controlada (Bain & Company, 2024).

2.1.2. El Capital de Marca o *Brand Equity*

El concepto de *brand equity* o capital de marca es fundamental para entender por qué las firmas de lujo pueden permitirse precios muy superiores a sus costes de producción. Este término no se refiere al valor financiero, sino a la percepción de valor por parte del consumidor. Esta percepción se traduce en ventajas competitivas sostenibles, como lealtad por parte del consumidor, capacidad de fijar precios premium y viabilidad de estrategias de crecimiento a largo plazo, entre las que destaca la extensión de categoría. Para analizarlo, la literatura académica se apoya en dos modelos clásicos que siguen vigentes en la estrategia empresarial actual.

En primer lugar, Aaker (1991) desarrolla uno de los modelos más influyentes sobre *brand equity*, definiéndolo como el conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de una marca que añaden o restan valor a los productos o servicios ofrecidos. Aaker identifica cinco pilares; lealtad a la marca, reconocimiento (notoriedad) de la marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de la marca. Estos elementos permiten que una firma como Hermès no necesite competir en precio, ya que el consumidor otorga un valor superior a la herencia y al saber hacer que la marca representa.

Por otro lado, Keller (1993), aporta una visión enfocada en la psicología del consumidor a través de su modelo de Capital de Marca Basado en el Cliente o Customer-Based Brand Equity (CBBE). Keller plantea una pirámide de cuatro niveles que la marca debe escalar hasta alcanzar la "resonancia". En la base encontramos la prominencia (cuando el cliente identifica la marca), le siguen el rendimiento y la imaginación (qué hace el producto y qué evoca), los juicios y sentimientos del consumidor, y finalmente la resonancia. La resonancia es el nivel más alto de lealtad, cuando el cliente no solo repite la compra, sino que siente un vínculo emocional y psicológico profundo con la marca.

Para realizar un análisis estratégico completo es relevante tener en cuenta ambos modelos, especialmente en sectores donde el componente simbólico es crítico como en el sector

lujo. Además, según el informe *The State of Luxury: How to Navigate a Slowdown* elaborado por McKinsey & Company (2025), en el actual escenario de desaceleración del sector, las grandes marcas de lujo que han sabido gestionar su posición de liderazgo para potenciar la deseabilidad y visibilidad son las que han logrado superar el rendimiento general del mercado, lo que subraya la importancia de proteger la propuesta de valor central para mantener la resiliencia competitiva.

2.1.3. Arquitectura de marca y estrategias de crecimiento

La arquitectura de marca es la estructura organizativa que define como se gestionan los nombres, símbolos y carteras de los productos de una empresa para aumentar su valor en el mercado. En el sector del lujo, esta gestión es vital para equilibrar el crecimiento comercial con la exclusividad. En este marco, se emplea la extensión de marca como palanca principal para el crecimiento estratégico. Conviene señalar que el concepto de extensión de marca se define como la utilización de una marca existente para introducir nuevos productos, ya sea dentro de la misma categoría o en una categoría distinta (Keller, 2013).

En cuanto a las estrategias de extensión, encontramos la extensión de línea y extensión de categoría. En primer lugar, la extensión de línea se trata de la introducción de nuevos productos dentro de la misma categoría original de la marca variando atributos como el formato, diseño o el precio, pero manteniendo una alta proximidad funcional y simbólica con la oferta existente (Aaker, 1996). Esta estrategia tiene un riesgo relativamente bajo ya que el consumidor conoce estas competencias y sus expectativas están bien definidas. Por otro lado, la extensión de categoría implica una categoría de producto nueva y distinta de aquella en la que la marca se ha construido a lo largo de su historia (Keller, 2001). A diferencia de la extensión de línea, este crecimiento supone un mayor desafío, ya que se deben mantener los valores y promesas de la marca en un nuevo sector competitivo.

En términos generales la adopción de estrategias de extensión supone importantes ventajas para marcas ya muy consolidadas en el mercado. Uno de los principales beneficios es la reducción del riesgo percibido y de los costes asociados al lanzamiento de nuevos productos. Al tratarse de una marca conocida, el consumidor muestra una mayor predisposición a la compra, lo que reduce la necesidad de realizar grandes

inversiones iniciales en comunicación para generar confianza y credibilidad (Völckner & Sattler, 2006). Asimismo, estas estrategias permiten aprovechar economías de alcance, optimizando recursos ya existentes como el diseño, el marketing o la distribución.

Al margen de estas ventajas inmediatas, distintas investigaciones señalan que una extensión de categoría bien gestionada puede generar efectos positivos sobre el conjunto de la marca. Este fenómeno se denomina *revenue spillover* e indica que el éxito de una nueva categoría no solo contribuye a los ingresos de dicha línea, sino que puede reforzar el valor percibido y el atractivo de los productos originales, creando una dinámica de retroalimentación positiva entre categorías (Cho, Walker, & Nowlin, 2023). No obstante, es necesario que exista un alto grado de coherencia entre la identidad de la marca y la nueva categoría para que exista esta retroalimentación. En ausencia de este ajuste, el crecimiento puede derivar en una dilución del prestigio y del significado simbólico que, en el caso de las marcas de lujo, es clave para su propuesta de valor.

2.2. Extensión de categoría en el sector del lujo

2.2.1. El ADN de las marcas de lujo: Heritage, escasez y artesanía

Para comprender la práctica de la extensión de categorías en el sector del lujo, resulta necesario analizar previamente las características que diferencian a este sector de otros segmentos del mercado, en particular del denominado *premium*. Aunque ambos puedan compartir atributos como una mayor calidad o precios elevados, el lujo responde a una lógica distinta. Su valor no se construye a partir del volumen ni de la accesibilidad, sino sobre una base simbólica, cultural y temporal que configura un ADN de marca propio. En este sentido, Kapferer (2009) sostiene que el lujo no sigue las reglas tradicionales del marketing orientado al crecimiento, sino que construye su valor precisamente a través de la singularidad, la distancia y la exclusividad.

El primer pilar fundamental del ADN del lujo es el *heritage*, entendido no como la mera antigüedad de la marca, sino como su capacidad para preservar a lo largo del tiempo su historia, su *savoir-faire* y un estilo coherente. En las marcas de lujo, el legado histórico no actúa únicamente como un recurso narrativo, sino como un activo estratégico que legitima su posición en el mercado y refuerza su autoridad simbólica. Esta visión queda

reflejada en las palabras de Jean-Louis Dumas, ex CEO de Hermès, quien afirmaba que “el lujo es la expresión de una fortuna acumulada, pero también de una cultura acumulada”, subrayando que el verdadero valor del lujo reside en el capital cultural. Mientras las marcas premium pueden reinventarse con rapidez para adaptarse a las tendencias, las casas de lujo construyen su valor sobre la permanencia, la coherencia y la fidelidad a su origen. Esta herencia histórica genera una percepción de autenticidad difícilmente replicable y actúa como una barrera de entrada natural para nuevos competidores. De acuerdo con Woisetschläger & Gurzki (2017), la literatura académica sobre el lujo coincide en señalar el *heritage* como uno de los principales determinantes del valor percibido.

El segundo pilar esencial del ADN del lujo es la escasez, concebida como una elección estratégica orientada a preservar la exclusividad y reforzar el deseo. El lujo debe mantener una relación deliberadamente asimétrica con la demanda: no aspira a satisfacer a todos los consumidores potenciales, sino a seleccionar cuidadosamente a aquellos que pueden acceder a la marca (Kapferer 2009). Esta exclusividad se materializa a través de una gestión controlada de la oferta, que abarca desde producciones limitadas hasta una distribución exclusiva.

El tercer elemento clave del ADN del lujo es la artesanía y el *savoir-faire*. La excelencia técnica y el dominio del oficio no constituyen únicamente una garantía de calidad del producto, sino que reflejan una forma de trabajar profundamente vinculada a la identidad de cada marca. En este sector, el proceso productivo tiene un valor simbólico propio: el tiempo, la habilidad y el conocimiento incorporados en cada creación deben ser visibles y reconocibles. Este énfasis en el trabajo artesanal permite diferenciar al lujo de las propuestas premium industrializadas y refuerza su autenticidad (Kapferer, 2009).

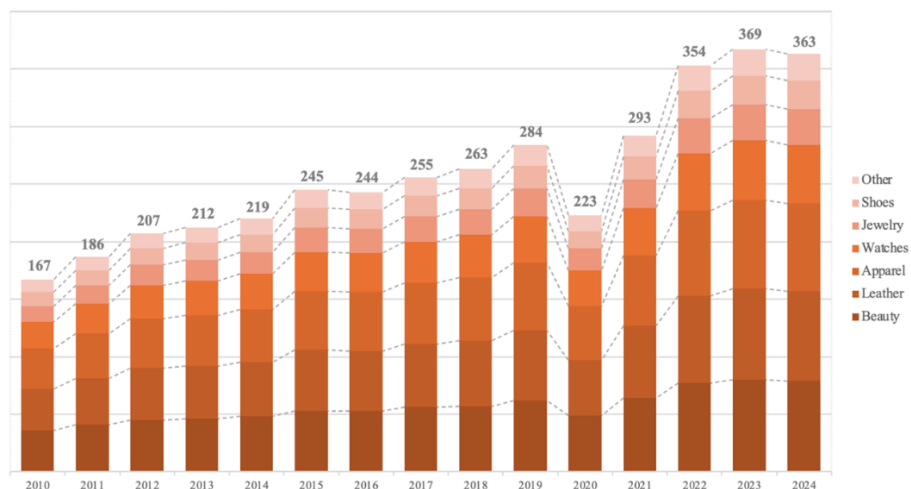
En la actualidad, las nuevas generaciones de consumidores, especialmente la Generación Z, muestran una mayor sensibilidad hacia la autenticidad, la durabilidad y el valor cultural de los productos. Frente a la estandarización asociada a la producción masiva, estos consumidores valoran el origen, la tradición y el *savoir-faire* como elementos diferenciadores que aportan significado al producto.

2.2.2. La extensión de categoría en el lujo contemporáneo: dinámicas de crecimiento y límites estratégicos

El sector del lujo atraviesa en la actualidad una fase de transformación estructural que ha redefinido las condiciones tradicionales de crecimiento. Durante décadas, el desarrollo de las casas de lujo se apoyó en una lógica relativamente estable, basada en una clientela reducida, una expansión geográfica selectiva y un portafolio de productos limitado. Sin embargo, en las últimas décadas, la globalización del consumo, la aparición de nuevos perfiles de consumidores y la creciente presión competitiva han impulsado a las marcas de lujo a replantear estas estrategias de crecimiento.

Según los informes sectoriales elaborados por Bain & Company (2024), el mercado global del lujo ha experimentado una expansión significativa desde los años noventa, impulsada principalmente por el crecimiento de las clases medias y altas en Asia, la mayor visibilidad internacional de las marcas y la incorporación de consumidores más jóvenes. En este contexto, el crecimiento ya no se explica únicamente por el aumento de precios o la apertura de nuevos mercados geográficos, sino de la ampliación del portafolio de productos hacia nuevas categorías. Este fenómeno puede ilustrarse mediante el siguiente gráfico de Bain que muestra la contribución creciente de categorías como accesorios, cosmética o experiencias al valor total del mercado del lujo, lo que refuerza empíricamente la relevancia de la extensión de categoría como palanca estratégica.

Figura 1
Evolución del mercado global de lujo por categorías (miles de millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2024)

Desde una perspectiva empresarial, la necesidad de expandirse responde también a factores financieros y organizativos. Muchas grandes casas de lujo forman hoy parte de grupos cotizados, lo que introduce expectativas de crecimiento sostenido y rentabilidad a largo plazo. McKinsey & Company (2025) subraya que, en un entorno de desaceleración del consumo y mayor volatilidad macroeconómica, las marcas líderes deben encontrar nuevas vías de crecimiento sin comprometer su deseabilidad. En este escenario, la extensión de categoría aparece como una alternativa estratégica frente a la saturación de las categorías tradicionales.

No obstante, las estrategias de extensión en el lujo presentan una gran heterogeneidad. Algunas marcas optan por extensiones cercanas a su núcleo histórico, como el desarrollo de accesorios, pequeños artículos de cuero o fragancias, que actúan como productos de entrada (*entry products*) y permiten ampliar la base de clientes sin alterar significativamente la percepción de exclusividad. Otras firmas avanzan hacia categorías más alejadas, como la hostelería, la restauración o las experiencias culturales, configurando una propuesta de estilo de vida que trasciende el producto físico.

Sin embargo, esta estrategia de crecimiento no está exenta de riesgos. La literatura académica y profesional coincide en señalar que una expansión mal gestionada puede derivar en una pérdida de coherencia y en la dilución del capital simbólico de la marca. Kapferer (2009) advierte que el lujo no puede crecer siguiendo las lógicas del marketing de masas, ya que su valor depende de la percepción de rareza, distancia y singularidad. Cuando una marca se vuelve excesivamente accesible o visible, corre el riesgo de banalizar la propuesta de valor que sustenta su posicionamiento. Un ejemplo ilustrativo es el caso de Burberry, cuya estrategia de expansión y exposición excesiva del icónico *check* acabó afectando a su percepción de exclusividad. Esta dinámica se ha traducido en resultados comerciales negativos: en su ejercicio fiscal 2024/25, las ventas de Burberry cayeron un 17% y la empresa registró pérdidas operativas por 66 millones de libras, obligando a la firma a llevar a cabo un proceso de reposicionamiento enfocado en recuperar coherencia, control y deseabilidad (Modaes, 2025).

El crecimiento sostenible en el sector del lujo se ha vuelto cada vez más selectivo: en 2024, solo aproximadamente un tercio de las marcas logró crecer, mientras que la base global de consumidores se redujo en cerca de 50 millones de personas. En este contexto,

los clientes de mayor valor, que representan poco más del 2% del total, concentraron el 45% de las compras, lo que refuerza la necesidad de priorizar la coherencia de marca y la protección del capital simbólico frente a estrategias de crecimiento inmediato orientadas al volumen. (Bain & Company 2024)

En consecuencia, la extensión de categoría en el lujo contemporáneo se configura como una estrategia ambivalente: necesaria para sostener el crecimiento en un mercado globalizado y competitivo, pero potencialmente peligrosa si se gestiona sin una lógica clara de límites. Este doble carácter convierte la extensión en uno de los principales dilemas estratégicos del sector del lujo, situándola en el centro del debate académico y empresarial.

2.3. Identidad de marca, imagen de marca y ajuste de marca

La distinción entre identidad e imagen de marca adquiere una relevancia estratégica particular, especialmente en contextos de crecimiento y extensión de categoría. La identidad hace referencia al conjunto de valores, significados y principios que la marca define internamente como núcleo de su propuesta y que actúan como un marco para orientar sus decisiones estratégicas. Según Kapferer (2009), esta identidad se articula en dimensiones relativamente estables, como la cultura, personalidad o relación, que garantizan la coherencia y autenticidad de la firma a lo largo del tiempo. En estas marcas donde el valor depende de la permanencia y la consistencia simbólica, preservar la identidad es esencial.

La imagen de marca, por el contrario, corresponde a la percepción que los consumidores tienen a partir de la actuación de la empresa en el mercado. Es un constructo dinámico, en el que influyen la comunicación, la distribución, el precio o la experiencia de consumo. En procesos de expansión, puede producirse una brecha entre la identidad definida por la marca y la imagen percibida por el consumidor, y cuando esta divergencia se prolonga, se debilitan las asociaciones centrales y se deteriora el capital simbólico que sustenta su posicionamiento.

En cuanto al ajuste de marca o *brand fit* es uno de los principales determinantes del éxito en las estrategias de extensión de categoría. Hace referencia al grado de coherencia

percibida entre la marca matriz y la nueva categoría a la que esta se extiende. La literatura demuestra que cuanto mayor es dicha coherencia, más favorable es la evaluación del consumidor y menor el riesgo de efectos negativos sobre la marca original (Aaker & Keller, 1990). En el sector del lujo, este concepto tiene una dimensión muy compleja, ya que el ajuste no depende únicamente de la similitud funcional entre productos, sino de la coherencia simbólica y del mantenimiento del prestigio asociado a la marca.

3. Hermès: historia, identidad y modelo de negocio

3.1. Evolución e identidad de la marca

3.1.1. Origen y continuidad familiar

La *maison* Hermès tiene sus raíces en la guarnicionería parisina fundada en 1837 por Thierry Hermès, un artesano alemán especializado en la fabricación de arneses y equipamiento ecuestre de alta calidad. Desde sus inicios, Hermès combinó precisión técnica y atención manual al detalle para crear productos dirigidos a una clientela exclusiva, consiguiendo reconocimiento en exposiciones internacionales como la Universal de París de 1867 por la resistencia y delicadeza de sus piezas (Hermès, 2024). Esta fase temprana no solo estableció el prestigio inicial de la marca, sino que también cimentó la idea de que la excelencia artesanal, el *savoir-faire* manual, lo que sería el eje central de su propuesta de valor.

A lo largo de seis generaciones, la transmisión intergeneracional del oficio ha permanecido como un rasgo distintivo de Hermès. Los talleres han continuado cultivando y perpetuando técnicas especializadas en cuero, seda y otros materiales, conformando un legado de maestría que define la identidad de la marca. Esta continuidad familiar ha permitido mantener un compromiso constante con la artesanía como núcleo del ADN de Hermès, incluso mientras la empresa ha ido incorporando nuevos *métiers*, como por ejemplo relojería, joyería, cristal Saint-Louis, calzado John Lobb, orfebrería Puiforcat (Hermès International, 2023).

El énfasis en el trabajo manual y la transmisión de conocimientos distingue a Hermès de otras casas de lujo que han optado por procesos más industrializados o externalizados. En Hermès, la artesanía no es solo una técnica productiva, sino un principio organizativo y simbólico: cada objeto porta consigo la huella de una maestría específica, lo que refuerza la percepción de autenticidad, exclusividad y significado cultural que caracteriza a la marca en el mercado global del lujo (Hermès, 2024).

Por otra parte, uno de los elementos estructurales que han contribuido a la estabilidad identitaria de Hermès es la continuidad del control familiar a lo largo de seis generaciones. Desde su fundación en 1837, la empresa ha permanecido bajo la dirección de la familia

Hermès, lo que ha permitido preservar una visión estratégica orientada al largo plazo y mantener la coherencia entre la identidad histórica y las decisiones contemporáneas (Hermès, 2024). En 1990, Hermès adoptó la forma jurídica de sociedad en comanditaria por acciones (SCA), con el objetivo explícito de garantizar la preservación de su cultura, su independencia y su horizonte estratégico de largo plazo. En la actualidad, la familia continúa siendo el accionista de referencia controlando el 66,7% del capital a través del holding H51, conservando una participación significativa del capital y de los derechos de voto, lo que refuerza la independencia de Hermès frente a presiones externas de corto plazo (Hermès International, 2023).

Esta estructura accionarial adquirió una relevancia especial durante el intento de adquisición llevado a cabo por el grupo francés LVMH entre 2010 y 2014. La entrada progresiva de LVMH, hasta alcanzar el 23% del capital de Hermès, suscitó preocupación en la familia fundadora, que reorganizó su participación para reforzar el control y preservar la independencia de la firma. En 2013, la Autorité des Marchés Financiers (AMF) sancionó a LVMH con una multa de 8 millones de euros por incumplir sus obligaciones de transparencia en la declaración de dicha participación (Autorité des marchés financiers, 2013). Posteriormente, tras el acuerdo alcanzado en 2014, LVMH distribuyó su participación entre sus accionistas y la familia Hermès consolidó su posición accionarial, garantizando la continuidad de su modelo independiente (Reuters, 2014). Este episodio evidenció que la gobernanza de Hermès no se orienta prioritariamente hacia dinámicas de integración en conglomerados, sino hacia la preservación deliberada de su autonomía y de su proyecto cultural.

Desde una perspectiva estratégica, la continuidad familiar actúa como un mecanismo de protección frente a decisiones orientadas exclusivamente al crecimiento agresivo o a la maximización inmediata de beneficios. En el caso de Hermès, esta orientación se traduce en una expansión selectiva, una gestión prudente de la oferta y una defensa explícita de su identidad artesanal. Podemos afirmar, por tanto, que el control familiar no solo constituye un rasgo histórico, sino un elemento estructural que contribuye a la coherencia identitaria y a la preservación del posicionamiento en un sector sometido a fuertes presiones de crecimiento.

3.1.2. Constantes estratégicas

A lo largo de su evolución, Hermès ha mantenido una serie de constantes estratégicas que aseguran la estabilidad de su identidad y explican la coherencia de su posicionamiento. En primer lugar, la artesanía es el núcleo estructural de la firma. Hermès define su modelo como el de una “*maison* de artesanos”, donde cada objeto es elaborado por un único artesano responsable del proceso completo de producción. Esta apuesta estructural por la integración productiva se ha visto reforzada con la creación en 2021 de la *École Hermès des Savoir-Faire*, destinada a institucionalizar la transmisión intergeneracional del oficio y garantizar la continuidad del modelo artesanal. La centralidad del *savoir-faire* no solo actúa como elemento productivo, sino como un fundamento simbólico que sostiene la autenticidad de la marca en el tiempo, en línea con la concepción del lujo como cultura acumulada y permanencia histórica (Kapferer, 2009).

En segundo lugar, la producción deliberadamente limitada constituye una elección estratégica orientada a preservar la rareza y la deseabilidad. Hermès ha señalado reiteradamente que su crecimiento no se basa en la maximización del volumen, sino en la ampliación progresiva de capacidades artesanales sin comprometer estándares de calidad (Hermès International, 2023). Esta gestión controlada de la oferta refuerza la percepción de escasez estructural, elemento esencial en la construcción del valor simbólico del lujo (Kapferer, 2009).

En tercer lugar, la distribución exclusiva representa otro mecanismo constante de protección identitaria. La red comercial de Hermès se compone mayoritariamente de 294 boutiques propias en 45 países, lo que permite un control directo sobre la experiencia de marca, el entorno de venta y la narrativa cultural transmitida al cliente (Hermès International, 2023). Este control evita la banalización asociada a canales masivos y contribuye a mantener la coherencia entre identidad interna e imagen percibida en el mercado.

Asimismo, la comunicación de Hermès se caracteriza por una discreción estratégica. A diferencia de otras casas que recurren a campañas de alta exposición o celebridades como eje central, Hermès privilegia una narrativa centrada en el objeto, el oficio y la creación artística, reforzando su posicionamiento cultural más que aspiracional inmediato

(Kapferer, 2009). Esta moderación comunicativa limita el riesgo de sobreexposición y protege la estabilidad simbólica de la marca.

Finalmente, la política de precios elevados sin descuentos sistemáticos constituye otra constante. Hermès no participa en estrategias promocionales agresivas ni en dinámicas de liquidación masiva, preservando así la percepción de valor intrínseco y exclusividad (Hermès International, 2023). Desde la perspectiva del capital de marca, esta consistencia refuerza la coherencia entre identidad y percepción, evitando disonancias que puedan erosionar asociaciones centrales (Keller, 1993).

En conjunto, estos principios (artesanía, limitación productiva, distribución selectiva, comunicación discreta y disciplina de precios) configuran un sistema coherente que garantiza la estabilidad identitaria de Hermès. Esta estabilidad permite que las decisiones de expansión no generen rupturas simbólicas significativas, reduciendo el riesgo de divergencia entre identidad e imagen y preservando el posicionamiento a lo largo del tiempo.

3.2. Modelo de negocio y control de la cadena

3.2.1. Integración vertical y control de producción

La integración vertical es uno de los ejes del modelo de negocio de Hermès y desempeña un papel central en la preservación de su posicionamiento dentro del sector del lujo. Lejos de ser una mera decisión operativa orientada a la eficiencia productiva, la internalización de los procesos clave responde a una lógica estratégica de control cualitativo. El propio grupo define su sistema como un “*integrated craftsmanship model*”, basado en la centralidad del saber hacer artesanal y en la internalización de competencias esenciales (Hermès International, 2023).

En términos cuantitativos, más del 55 % de los objetos comercializados por Hermès se fabrican en talleres propios y el 74 % de la producción se localiza en Francia. Esta concentración territorial no es casual: responde a una voluntad explícita de mantener el vínculo entre producto, territorio y tradición artesanal. La producción integrada se articula a través de una red de más de 7.300 artesanos en Francia, lo que representa más de la mitad de la plantilla del grupo en el país (Hermès International, 2023). Esta implantación

territorial puede observarse de forma sintética en la siguiente figura, que muestra la red de centros productivos y de formación integrados en distintas regiones francesas.

Figura 2
Red integrada de producción y formación en las regiones francesas.



Fuente: Hermès International (2023)

Esta distribución geográfica evidencia un modelo descentralizado basado en talleres especializados por oficio, que refuerza el control sobre la calidad, la trazabilidad y la consistencia técnica. Esta arquitectura consolida la integración vertical como una ventaja competitiva estructural, reduciendo el riesgo de dilución identitaria en contextos de expansión.

En cuanto a la expansión de la capacidad productiva, se lleva a cabo mediante un crecimiento orgánico y territorialmente arraigado. En 2023 se inauguraron nuevos talleres de marroquinería en Louviers y Tournes-Cliron, así como una ampliación en Saint-Junien, dentro de una estrategia que prioriza la implantación en regiones con tradición manufacturera consolidada. Desde 2018, el grupo ha ido ampliando progresivamente su red de centros productivos en Francia, reforzando su presencia y contribuyendo al

desarrollo económico local (Hermès International, 2023). Este modelo evita la deslocalización masiva como han hecho otras firmas del sector y protege el carácter humano de la producción, manteniendo una escala que permite supervisión directa y transmisión del oficio.

Por otra parte, la integración vertical se extiende también al aseguramiento de materias primas y oficios, muy importantes en la cadena de valor. Hermès ha desarrollado una política de integración y participación en curtidurías, manufacturas artesanales y talleres especializados, como en los ámbitos del cuero, la seda o la relojería, con el objetivo de garantizar la calidad, la trazabilidad y la estabilidad del suministro (Hermès International, 2023). En particular, el control de curtidurías y de procesos vinculados al tratamiento de pieles permite asegurar una gran calidad en su marroquinería, muy relevante ya que constituye el núcleo económico del grupo. Del mismo modo, las participaciones en manufacturas relojeras o en casas históricas de oficios artísticos reflejan una estrategia orientada a integrar conocimientos y capacidades, más que a externalizar la producción. Esta estrategia reduce la dependencia de intermediarios y mitiga riesgos asociados a la volatilidad de materias primas.

Desde la perspectiva de la pregunta de investigación, la integración vertical constituye una ventaja competitiva estructural que garantiza la coherencia entre identidad y ejecución productiva. Al controlar internamente la producción, Hermès mantiene una correspondencia directa entre identidad y objeto, evitando la estandarización asociada a modelos industriales externalizados y asegurando que cada creación refleje su saber hacer artesanal. Esta coherencia técnica refuerza la legitimidad simbólica de la marca cuando se introduce en nuevas categorías, ya que la extensión no se percibe como una ruptura, sino como una prolongación natural de su universo creativo.

3.2.2. Control de distribución y experiencia de marca

El control de la distribución es uno de los pilares estructurales del modelo de negocio de Hermès y desempeña un papel importante en la preservación de su posicionamiento. A diferencia de otras firmas que comercializan muchos de sus productos a través de canales indirectos, Hermès ha optado históricamente por un modelo de distribución integrado, basado principalmente en una red de boutiques propias.

A cierre de 2023, el grupo contaba con 294 tiendas exclusivas en 45 países, gestionadas mayoritariamente de forma directa (Hermès International, 2023). Esta estructura no solo responde a una lógica cualitativa, sino también financiera: aproximadamente el 89 % de las ventas consolidadas del grupo proceden del canal de venta directa al consumidor a través de boutiques propias, El canal indirecto, que representa únicamente el 11 % restante, constituye una parte marginal del negocio y opera bajo condiciones muy estrictas de selectividad y control (Hermès International, 2023). Dentro de este canal indirecto, Hermès tiene presencia en determinados grandes almacenes de referencia como El Corte Inglés de la calle Serrano, Harrods o Galeries Lafayette. No obstante, es importante matizar que esta presencia no responde a una lógica tradicional de distribución indirecta: en muchos de estos establecimientos la marca opera mediante espacios propios, diseñados y gestionados directamente por Hermès, con el mismo nivel de control sobre la experiencia de cliente, la formación del personal y la estética que el que ejerce en sus boutiques independientes. Además, en este canal, la marca comercializa únicamente categorías muy específicas, fundamentalmente perfumería, accesorios de seda, joyería o relojería, cuya naturaleza permite una distribución algo más amplia sin comprometer la percepción de exclusividad asociada a las categorías icónicas de la firma (Hermès International, 2023). En ningún caso se comercializan a través de este canal las categorías de mayor valor simbólico, como la marroquinería de alta gama, que permanecen exclusivamente disponibles en boutiques propias.

El control directo permite supervisar la totalidad de la experiencia de marca: arquitectura de la tienda, formación del personal, narrativa cultural, selección del surtido y ritmo de introducción de nuevas categorías. La boutique no actúa como un punto de transacción, sino como un espacio de inmersión en el universo de la marca. Desde una perspectiva estratégica, esta integración distributiva cumple varias funciones clave. En primer lugar, protege la coherencia entre identidad e imagen de marca. Al evitar intermediarios masivos y entornos comerciales que no estén alineados con su posicionamiento, lo que reduce el riesgo de banalización o sobreexposición, factores que la literatura identifica como amenazas estructurales para el lujo (Kapferer, 2009). La experiencia controlada garantiza que cada nueva categoría introducida, como belleza, hogar o relojería, se incorpore respetando la identidad de la firma. Asimismo, en cuanto a la estrategia omnicanal de Hermès, aunque la marca ha desarrollado canales digitales propios, estos se integran bajo

los mismos principios de coherencia estética y control de la experiencia, evitando una expansión indiscriminada en *marketplaces* (Hermès International, 2023).

Desde la perspectiva de la pregunta de investigación, el control de distribución actúa como un mecanismo de protección del posicionamiento frente a la extensión de categoría. Cuando una marca de lujo se introduce en categorías más accesibles, el riesgo no depende solo del producto, sino también del contexto en el que se comercializa. En el caso de Hermès, la incorporación progresiva de categorías como perfumería o belleza no se percibe como una dilución, ya que estas se presentan dentro del mismo entorno selectivo y bajo los mismos códigos estéticos que las categorías históricas de la marca. La distribución integrada funciona como un filtro estructural que preserva la coherencia simbólica del conjunto.

En consecuencia, el modelo distributivo de Hermès es una herramienta estratégica que permite compatibilizar crecimiento, rentabilidad y preservación del capital de marca.

3.2.3. Estructura financiera y rentabilidad

La estructura financiera de Hermès constituye uno de los principales soportes de su estrategia de crecimiento controlado. En un contexto global marcado por desaceleración en algunos mercados clave del lujo y una mayor incertidumbre macroeconómica, la compañía ha mantenido niveles de rentabilidad muy elevados.

En 2025, Hermès superó el umbral de los 16.000 millones de euros de facturación, con un crecimiento del 8,9 % a tipo de cambio constante (Hermès International, 2026). El resultado operativo recurrente se situó en 6.569 millones de euros, lo que supone un margen operativo del 41 %, ligeramente superior al ejercicio anterior (Hermès International, 2026). Por otro lado, el beneficio neto del grupo ascendió a 4.524 millones de euros, con un margen neto del 28,3 % sobre ventas (Hermès International, 2026). A pesar del impacto negativo de las divisas, que restaron 515 millones de euros a los ingresos, la rentabilidad operativa se mantuvo estable, lo que evidencia la solidez del modelo (Hermès International, 2026). Estos datos reflejan una característica del grupo: desarrollan crecimiento acompañado de fuerte generación de caja y disciplina financiera.

Según recoge Forbes (2026), estos resultados consolidan a Hermès como una de las compañías más rentables del lujo global, destacando especialmente la estabilidad de su margen operativo en torno al 41 % incluso en un entorno menos expansivo para el sector. Su modelo se basa en integración vertical, red de distribución exclusiva y producción controlada, lo que permite a la *maison* mantener rentabilidad sin recurrir a estrategias de volumen agresivas.

Desde una perspectiva estratégica, esta solidez financiera tiene implicaciones directas en la política de extensión de categoría. Hermès no necesita diversificar para compensar debilidades económicas. Por tanto, la expansión hacia nuevas categorías se produce desde una posición de solidez, no de presión financiera.

En relación con la pregunta de investigación, la estructura financiera actúa como un mecanismo de protección del posicionamiento. Debido a que, una rentabilidad elevada evita la necesidad de recurrir a incrementos de volumen agresivos, políticas de descuentos o extensiones de marca indiscriminadas que podrían afectar al ADN de la marca.

En consecuencia, la fortaleza financiera no es solo un indicador de desempeño, sino una variable habilitadora de su estrategia de crecimiento selectivo. Hermès demuestra que la rentabilidad no debe entenderse como un fin, sino como una herramienta estratégica fundamental para preservar la exclusividad durante el proceso de expansión.

3.2.4. Gestión de la escasez como herramienta estratégica

En el caso de Hermès, la escasez no se debe entender como una limitación cuantitativa de la oferta, sino como una estrategia diseñada para proteger el posicionamiento y reforzar el capital simbólico de la marca. No es producir menos, sino controlar el acceso.

Determinados productos icónicos, como los bolsos Birkin o Kelly, no están disponibles para compra directa, sino que son ofrecidos selectivamente por los propios asesores de venta en función del historial y relación del cliente con la *maison* (Marie Claire, 2024). Este mecanismo convierte el acto de compra en un proceso relacional y no transaccional.

Desde la teoría de marca, esta práctica puede interpretarse como una forma de gestión activa del *brand equity* (Keller, 2009). En el lujo, el valor no reside solo en la calidad

material del producto, sino en su capacidad de funcionar como señal de distinción (Dubois & Paternault, 1995). La restricción del acceso incrementa el valor percibido porque introduce barreras sociales y psicológicas a la adquisición. Cuando el producto no está disponible de forma inmediata y su acceso requiere tiempo o una relación previa con la marca, el valor percibido se deja de asociar a la demanda del momento y se asocia a su carácter exclusivo.

La escasez actúa como filtro estratégico. Hermès puede introducir nuevas categorías sin comprometer su posicionamiento porque mantiene un control estricto sobre volumen y distribución. La extensión no implica masificación si el acceso continúa siendo selectivo.

En términos estratégicos, Hermès demuestra que en el lujo la maximización de ventas no es el objetivo primario. La escasez planificada permite vender menos unidades relativas que competidores más orientados a volumen, pero capturar mayores márgenes y reforzar la deseabilidad. En consecuencia, la gestión de la escasez es una herramienta estratégica coherente con su modelo integrado. Al controlar la oferta, el acceso y el ritmo de crecimiento, la marca protege su capital simbólico y reduce los riesgos de dilución.

En conjunto, los elementos analizados en este apartado muestran que el modelo de negocio de Hermès se basa en un alto control sobre las principales etapas de su cadena de valor. La integración vertical de la producción, el dominio directo de la distribución, la solidez financiera y la gestión deliberada de la escasez forman un sistema orientado a preservar el posicionamiento de la marca. A diferencia de otros actores de este sector que han priorizado estrategias de expansión basadas en el volumen, buscando la recompensa financiera inmediata, Hermès ha construido un modelo de crecimiento selectivo que prioriza la protección de su capital simbólico. Este enfoque permite comprender por qué la marca ha logrado expandir su universo de productos manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de exclusividad y deseabilidad.

Además, la combinación de estos elementos crea una ventaja competitiva difícil de replicar por la competencia. La integración productiva, el control del canal de distribución y la gestión de la escasez requieren inversiones a largo plazo y una elevada coherencia estratégica. Por este motivo, no es sencillo que otras empresas del sector adopten un

modelo similar, especialmente aquellas más orientadas a estrategias de crecimiento rápido.

3.3. Estrategias de extensión de categoría en Hermès

Tras haber analizado el marco teórico de la extensión de marca en el lujo y haber examinado la identidad, estructura financiera y modelo operativo de Hermès, esta sección se centra en la aplicación empírica del caso.

El objetivo es evaluar, en línea con la pregunta de investigación, cómo Hermès ha logrado ampliar su universo de producto sin erosionar su capital simbólico. Para ello, se estudiará la lógica de su expansión, el grado de coherencia de las extensiones, los mecanismos de protección del posicionamiento y, finalmente, los límites y riesgos que enfrenta este modelo en el contexto actual del lujo.

3.3.1. Expansión progresiva del universo Hermès

La expansión de Hermès hacia nuevas categorías se debe entender como una construcción progresiva de un universo coherente articulado en torno a la artesanía, la excelencia material y la atemporalidad. Desde su fundación como taller de arneses y artículos ecuestres en París, la casa desarrolló un *savoir-faire* altamente especializado en el trabajo del cuero, que posteriormente serviría como base conceptual y productiva para su expansión hacia otros segmentos (Kapferer, 2009).

El primer gran movimiento estratégico se produjo en las primeras décadas del siglo XX, cuando Hermès comenzó a trasladar su dominio técnico del cuero a la marroquinería. Durante los años veinte, la casa introdujo bolsos, pequeñas piezas de cuero y accesorios funcionales destinados a una clientela urbana sofisticada. Este paso no supuso una ruptura con su origen ecuestre, sino una adaptación del *savoir-faire* artesanal a nuevas necesidades sociales. Posteriormente, en 1925, Hermès presentó su primera colección de *prêt-à-porter* masculino, seguida de la incorporación progresiva de joyería (1927) y relojería (1928). Estas categorías no emergieron como apuestas aisladas, sino como prolongaciones del universo estético de la marca. La introducción del *prêt-à-porter* permitió trasladar la identidad visual y material de la casa al vestuario completo del cliente, reforzando la idea de estilo integral. La joyería y la relojería, por su parte,

extendieron el concepto de objeto duradero y de alto valor artesanal a nuevos formatos (Hermès International, 2019).

La expansión hacia fragancias comenzó en 1951 con el lanzamiento de *Eau d'Hermès*, concebido como una traducción olfativa del cuero y del interior de los bolsos de la casa (Hermès International, 2019). Esta decisión resulta estratégicamente significativa: incluso en una categoría altamente competitiva y tradicionalmente asociada a licencias masivas en el sector del lujo, Hermès mantuvo el control creativo y productivo, evitando delegar la fabricación a terceros. La fragancia no fue planteada como producto de volumen, sino como extensión sensorial del universo de marca.

En décadas posteriores, la *maison* amplió su presencia hacia el universo hogar y al *art de vivre*, entendido como la proyección del estilo y de los códigos de la marca en el ámbito cotidiano. Textiles, porcelana, mobiliario y objetos decorativos fueron incorporados progresivamente, reforzando la idea de un estilo de vida completo más que de una simple marca de moda. Según Nagasawa (2008), una de las claves estratégicas de Hermès ha sido la construcción de una experiencia integral coherente, donde cada categoría comparte códigos materiales y simbólicos comunes. En este sentido, la extensión no diluye el núcleo, sino que lo amplifica.

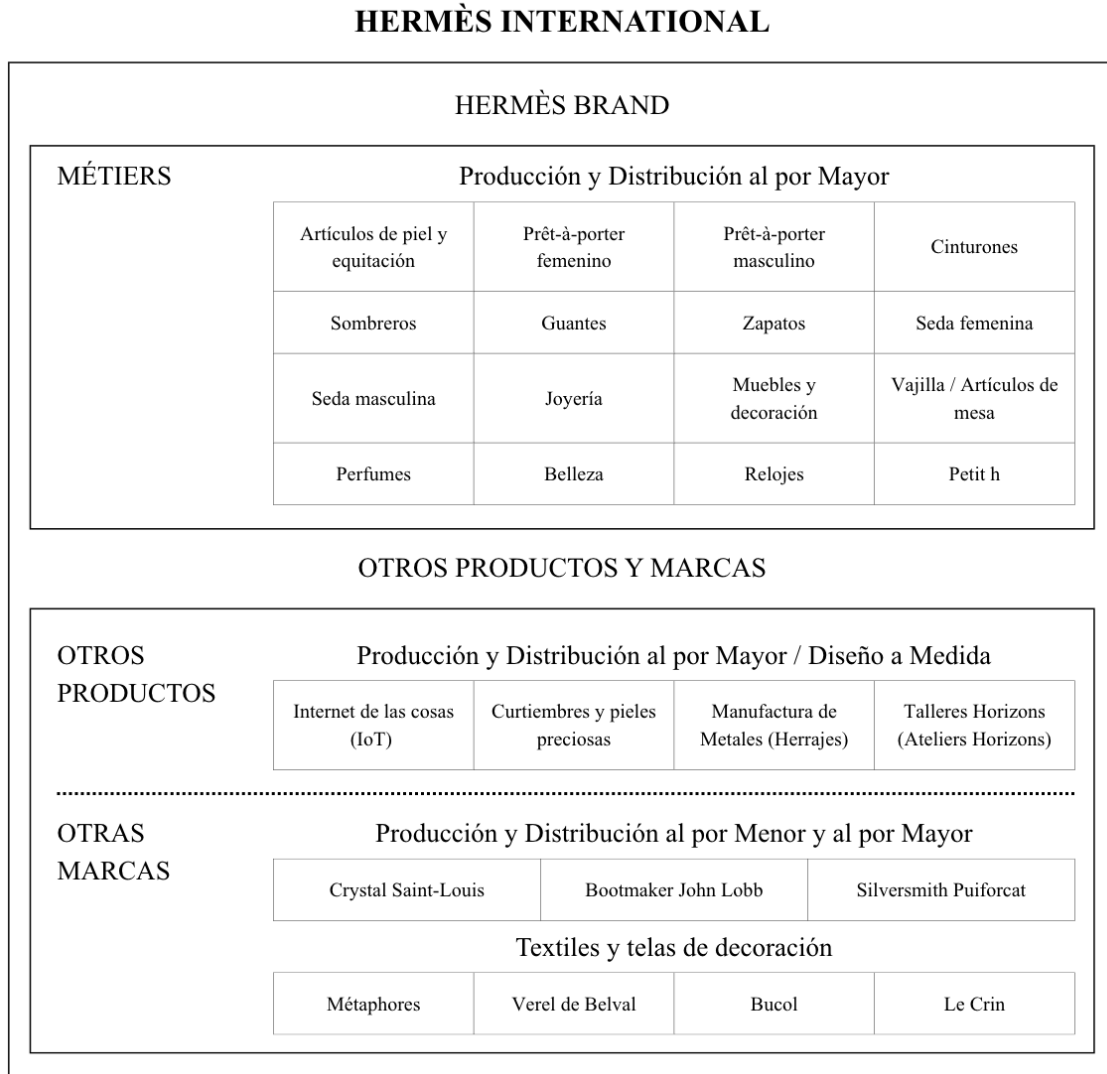
En paralelo a la ampliación de sus *métiers* tradicionales, la estructura del grupo revela una segunda dimensión estratégica menos visible pero igualmente relevante: el bloque de *Other Products and Brands*. Esta categoría no responde a una lógica de diversificación comercial, sino a una profundización en capacidades productivas. Bajo la categoría de *Other Products*, Hermès incorpora unidades como Tanneries and Precious Leathers, Manufacture de Métaux y Ateliers Horizons, que no constituyen líneas de producto convencionales, sino infraestructuras para el control de calidad y la preservación del *savoir-faire*. La integración de talleres de peletería propios permite asegurar el acceso exclusivo a pieles de alta gama y mantener estándares homogéneos en el tratamiento del cuero, reforzando el núcleo histórico del negocio (Kapferer, 2009). De igual modo, la internalización de la manufactura de herrajes metálicos asegura las piezas esenciales del diseño de bolsos y accesorios, evitando la estandarización industrial.

Asimismo, el grupo integra marcas especializadas como John Lobb (calzado artesanal), Saint-Louis (cristalería), Puiforcat (orfebrería) o firmas textiles como Bucol y Métaphores, que amplían el universo Hermès hacia ámbitos coherentes con el universo doméstico. Estas incorporaciones no responden a una estrategia de conglomerado diversificado, sino a una lógica selectiva de afinidad artesanal y posicionamiento extremo. Cada una de estas casas conserva su identidad propia, pero comparte estándares de excelencia, producción limitada y control distributivo, reforzando el ecosistema global del grupo (Nagasawa, 2008). En este sentido, la expansión no se limita a nuevas categorías visibles para el consumidor, sino que incluye la consolidación de capacidades internas y marcas afines que fortalecen la coherencia.

La arquitectura actual del grupo permite visualizar de forma estructurada la articulación de sus diferentes métiers y unidades complementarias (véase Figura 3)

Figura 3

Arquitectura de *métiers* y unidades estratégicas del grupo Hermès 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de Hermès International (2023)

Desde una perspectiva financiera, la consolidación de estas categorías ha mostrado resultados consistentes. A cierre de 2025, el segmento *Leather Goods and Saddlery* continúa representando el núcleo estructural del negocio con 7.070 millones de euros y un crecimiento del 13,1 % a tipo de cambio constante (Hermès International, 2026). Las divisiones de *Ready-to-Wear and Accessories* y *Other Hermès Sectors* muestran crecimientos positivos, lo que evidencia que la expansión no ha erosionado la demanda, sino que ha ampliado la captación de valor

El caso del Birkin

El bolso Birkin constituye un ejemplo paradigmático de cómo una extensión puede convertirse en icono sin perder coherencia con el ADN de la marca. Diseñado en 1984 tras un encuentro fortuito entre Jean-Louis Dumas (presidente de Hermès) y la actriz Jane Birkin, el modelo surgió como respuesta a la necesidad de un bolso grande, funcional pero elegante. Desde su lanzamiento, el Birkin se posicionó como un objeto artesanal de producción limitada, elaborado íntegramente por un único artesano tras varias horas de trabajo especializado.

Su éxito no se basó en campañas publicitarias masivas, sino en la combinación de calidad extrema, control de oferta y exclusividad relacional. El acceso restringido mediante listas de espera y oferta selectiva en boutique reforzó su estatus, hasta convertirlo en uno de los artículos más exclusivos de Hermès y en uno de los más difíciles de adquirir. El Birkin no fue una extensión oportunista de la marca hacia el segmento “*it bag*”, sino la cristalización de su herencia en cuero llevada a su máxima expresión. Su consolidación como activo estratégico demuestra que la extensión puede reforzar el capital simbólico cuando se apoya en coherencia material y escasez estructural.

El caso del Kelly

El bolso Kelly, cuyo diseño original se remonta a la década de 1930 bajo el nombre *Sac à Dépêches*, adquirió su denominación actual tras ser asociado públicamente con Grace Kelly en los años cincuenta. La imagen de la actriz utilizando el bolso como protección de los paparazzi convirtió el modelo en un símbolo de elegancia atemporal (Hermès International, 2019). Desde entonces, el Kelly ha encarnado una estética más estructurada y clásica dentro del universo de la casa, reforzando su dimensión de sofisticación discreta.

A diferencia del Birkin, cuya narrativa se vincula a la funcionalidad contemporánea, el Kelly representa una elegancia más formal y arquitectónica. No obstante, ambos comparten el mismo fundamento estratégico: producción artesanal individualizada, limitación deliberada de la oferta y control estricto de la distribución. En la práctica, la disponibilidad del Kelly se encuentra igualmente sujeta a una lógica de acceso selectivo, donde la asignación del producto suele depender de la relación establecida entre el cliente

y la boutique. La permanencia del Kelly en el tiempo confirma que la extensión hacia bolsos estructurados no generó dilución, sino consolidación del posicionamiento, integrando exclusividad material y exclusividad relacional dentro del mismo modelo estratégico.

En conjunto, la expansión progresiva de Hermès demuestra que la extensión de categoría puede operar como herramienta de profundización simbólica cuando se mantiene coherencia técnica, conceptual y productiva. Lejos de adoptar un modelo de crecimiento horizontal masivo, la *maison* ha construido un ecosistema de categorías interconectadas que refuerzan el núcleo histórico del cuero.

3.3.2. Evaluación del *Brand Fit*

La literatura sobre extensión de marca ha identificado el grado de ajuste o *brand fit* como uno de los principales determinantes del éxito o fracaso de una extensión (Aaker & Keller, 1990). En este contexto, la estrategia de Hermès ofrece un caso especialmente relevante para analizar cómo el *fit* puede gestionarse de manera estructural.

En primer lugar, el ajuste conceptual entre la marroquinería, que siempre ha sido el núcleo histórico del negocio, y categorías como el prêt-à-porter o los accesorios resulta relativamente directo. La transferencia de competencias técnicas, materiales y estéticas es evidente: el cuero, la precisión artesanal y la búsqueda de calidad se trasladan con naturalidad al vestuario y a los complementos. Desde la perspectiva de la consistencia del concepto de marca (*brand concept consistency*), estas extensiones mantienen continuidad con la identidad central (Park, Milberg, & Lawson, 1991).

Por otro lado, el análisis se vuelve más complejo cuando se examinan categorías como la perfumería, la relojería o el universo del hogar. En estos casos, la similitud funcional con el cuero es más limitada que en el caso anterior. No obstante, el ajuste no se fundamenta en atributos técnicos, sino en la coherencia de significados. El lanzamiento de *Eau d'Hermès* en 1951, concebido como una evocación olfativa del cuero y del interior de los bolsos de la *maison* (Hermès International, 2019). La fragancia no reproduce materialmente el producto principal, pero sí amplía el universo sensorial de la marca.

Esta distinción es clave. Mientras que en mercados masivos el consumidor tiende a evaluar la extensión en función de la similitud objetiva entre categorías, en el lujo el juicio se basa en la legitimidad percibida y en la autenticidad de la propuesta (Beverland, 2006). Hermès logra que sus extensiones se perciban como legítimas porque cada nueva categoría respeta y logra representar los valores de la marca: artesanía, tiempo, excelencia material y producción controlada.

En cuanto al universo hogar, categorías como textiles, porcelana o mobiliario no guardan una relación funcional directa con la guarnicionería original. Sin embargo, amplían el universo Hermès hacia el espacio doméstico y contribuyen a reforzar una experiencia de marca más amplia. En este caso, la coherencia entre categorías no se basa en una relación técnica entre productos, sino en la continuidad de ciertos códigos estéticos, materiales y culturales que estructuran el universo de la marca. De este modo, el *fit* entre categorías puede entenderse como un ajuste sistémico dentro del ecosistema simbólico de Hermès (Bastos & Levy, 2012).

La evaluación del ajuste debe también considerar las marcas integradas dentro del grupo, como John Lobb o Saint-Louis. Estas casas no operan bajo el mismo nombre, pero comparten un posicionamiento en términos de artesanía y producción limitada. Desde la perspectiva de la extensión de marca, esta estrategia reduce el riesgo de dilución, ya que la integración se produce entre universos compatibles y no mediante adquisiciones puramente financieras (Reddy, Terblanche, Leyland, & Parent, 2009)

No obstante, el análisis del *brand fit* en Hermès no puede limitarse a una validación automática. Algunas categorías plantean mayores tensiones potenciales, como el desarrollo de líneas de belleza o iniciativas vinculadas a innovación tecnológica (Internet of Things), al ser elementos menos relacionados con la tradición artesanal. Aunque estas áreas se gestionan de manera controlada y no representan el núcleo del negocio, su expansión futura podría tensionar la percepción de autenticidad si se percibiera una excesiva orientación hacia volumen o modernidad efímera.

En este punto, Loken & John (1993) advierten que las extensiones percibidas como inconsistentes pueden debilitar las creencias asociadas a la marca matriz. Sin embargo, en el caso de Hermès, la limitación deliberada del volumen y el mantenimiento de

estándares productivos homogéneos actúan como amortiguadores de este riesgo. El ajuste no se garantiza únicamente por la coherencia conceptual, sino también por la coherencia operativa.

En relación con la pregunta de investigación, el caso de Hermès sugiere que la extensión de categoría no erosiona necesariamente el capital simbólico cuando el *fit* se construye sobre tres pilares: consistencia conceptual, legitimidad cultural y control estructural del modelo productivo. La similitud entre categorías puede ser baja en términos funcionales, pero alta en términos de significado. De este modo, la marca amplía su perímetro sin alterar su núcleo.

En conclusión, el caso de Hermès confirma que el *brand fit* no depende exclusivamente de la proximidad funcional entre categorías, sino de la capacidad de la marca para mantener una continuidad simbólica y operativa. De esta forma, la ampliación de su universo no ha debilitado su posicionamiento, sino que ha reforzado su legitimidad

3.3.3. Mecanismos de protección del posicionamiento

El análisis de las extensiones de Hermès muestra que su expansión no es fruto del oportunismo, sino de un sistema de control estratégico que indica cómo, cuándo y bajo qué criterios se incorporan nuevas categorías al universo de la marca. La preservación del posicionamiento se apoya en la interacción de varios mecanismos que garantizan que cada extensión se mantenga alineada con la identidad histórica de la casa.

En primer lugar, Hermès es muy restrictivo con las categorías donde se planea extender. Las nuevas líneas de producto no se introducen con el objetivo de ocupar segmentos de mercado adicionales, sino que se incluyen cuando se puedan integrar de forma coherente. Este principio explica que muchas extensiones se desarrollen en torno a competencias que ya existen, como el cuero, la excelencia artesanal o la cultura de la durabilidad. Incluso cuando hay poca similitud entre categorías, como en el caso de la perfumería o del universo del hogar, el éxito de la extensión depende de los significados compartidos con la identidad de la *maison*.

En segundo lugar, la expansión se caracteriza por un ritmo deliberadamente lento y gradual. A diferencia de otras firmas del sector que introducen categorías en periodos

cortos para acelerar el crecimiento, Hermès ha desarrollado su universo de productos a lo largo de décadas. Este proceso progresivo permite que cada nueva categoría se consolide culturalmente dentro de la marca antes de ampliar el alcance del portafolio, en línea con la idea de crecimiento controlado característica de las marcas de lujo (Kapferer, 2009)

Un tercer mecanismo fundamental es la integración de las extensiones dentro del sistema productivo artesanal de la maison. Las nuevas categorías no se conciben como desarrollos comerciales, sino como prolongaciones de oficios y competencias técnicas que ya estaban presentes en la organización. Esta continuidad productiva refuerza la legitimidad de la expansión, ya que las nuevas categorías se apoyan en competencias técnicas y tradiciones productivas que ya existían y esto contribuye a mantener la autenticidad percibida de la marca (Beverland, 2006).

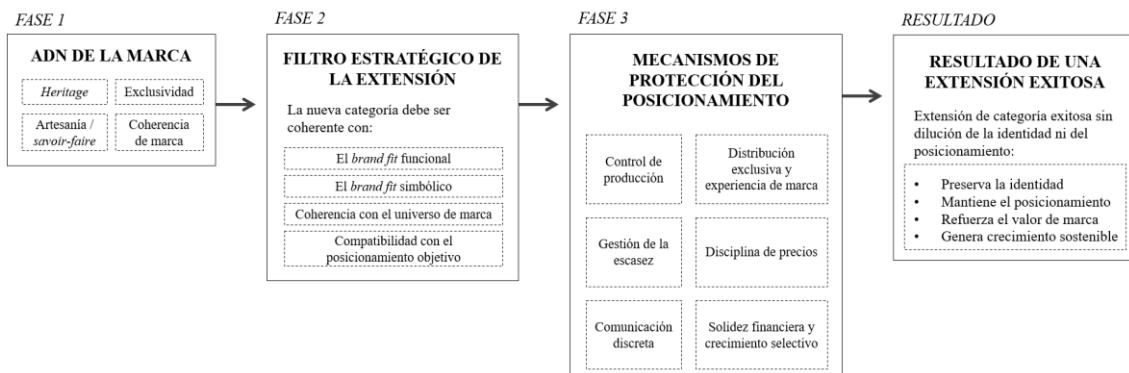
Finalmente, la preservación de su posicionamiento depende también del control del contexto en el que las extensiones se presentan al consumidor. Las nuevas categorías se introducen dentro de los mismos entornos comerciales, narrativos y estéticos que estructuran el resto del universo Hermès. La boutique, el discurso de marca y la puesta en escena del producto son marcos que integran las extensiones dentro de la misma experiencia cultural, lo que es muy relevante en este sector, donde el control del entorno de venta constituye un elemento central de la construcción de valor de marca (Kapferer, 2009).

En conjunto, estos mecanismos muestran que la capacidad de Hermès para ampliar su portafolio sin erosionar su posicionamiento no se explica únicamente por la fortaleza previa de la marca, sino por la disciplina estratégica con la que se lleva a cabo su proceso de expansión. La coherencia del universo Hermès es el resultado de un modelo organizativo que coordina identidad, producción y distribución para asegurar que cada extensión refuerce el núcleo simbólico de la marca en lugar de debilitarlo. A partir del marco teórico expuesto y del análisis del caso, es posible sintetizar los principales factores que condicionan que una extensión de categoría en el sector del lujo preserve la identidad y el posicionamiento de la marca. En este sentido, el éxito de la extensión no depende únicamente de la incorporación de una nueva categoría de producto, sino de la interacción entre el ADN de la marca, el grado de ajuste de la nueva categoría con su universo simbólico y una serie de mecanismos estratégicos orientados a proteger la exclusividad.

La siguiente figura resume esta lógica y propone un modelo analítico de los elementos que permiten a una marca de lujo diversificarse sin diluir su valor de marca.

Figura 4

Fases clave para preservar la identidad y el posicionamiento durante la extensión de categoría de una marca de lujo



La figura refleja que, en el caso de las marcas de lujo, la extensión de categoría solo resulta sostenible cuando se articula como un proceso secuencial. No se trata simplemente de añadir nuevas categorías al portafolio, sino de avanzar por fases sucesivas: partir de una identidad de marca consolidada, asegurar el ajuste de la nueva categoría con el universo de la firma y proteger esa coherencia mediante mecanismos estratégicos concretos. En el caso de Hermès, esta lógica se materializa en un sistema de protección del posicionamiento basado en el control de la producción, la distribución exclusiva y de la experiencia de marca, la gestión de la escasez, la comunicación discreta, la disciplina de precios y una estructura financiera sólida que permite sostener el crecimiento selectivo. La figura debe interpretarse, por tanto, como una cadena de pasos necesaria para que la diversificación refuerce, y no debilite, el posicionamiento de la marca.

3.3.4. Límites y tensiones observados en la trayectoria de expansión de Hermès

Los apartados precedentes han permitido establecer cómo Hermès ha construido, a lo largo de su trayectoria, un modelo de extensión de categoría sustentado en la coherencia de marca, el ajuste simbólico y el control de la distribución y la producción. Sin embargo, ningún modelo, por sólido que sea opera en el vacío, la solidez real de una estrategia solo puede evaluarse en la medida en que ha sido capaz de sostenerse frente a presiones

externas e internas concretas. En este sentido, el análisis de las tensiones que han afectado al sector del lujo y a la propia trayectoria de Hermès es esencial para comprender por qué el modelo ha funcionado y cuáles son sus límites estructurales. Estas tensiones, además, influyen directamente en la viabilidad futura de la estrategia de extensión y configuran el escenario de riesgos que se analizará en el apartado siguiente. Por ello, conviene examinar cómo dicho modelo se ha visto sometido a distintas tensiones que han afectado al sector del lujo y que Hermès ha debido afrontar en su propia trayectoria de expansión.

Crecimiento en China y riesgo de sobreexposición

En primer lugar, una de las tensiones estructurales más relevantes de la trayectoria de Hermès ha sido la dificultad de compatibilizar el crecimiento con la preservación de la exclusividad, especialmente durante su expansión en el mercado chino. A partir de finales de los años noventa, la *maison* creció rápidamente en China, hasta alcanzar 22 tiendas en 15 ciudades chinas en pocos años, lo que planteó preguntas sobre el riesgo de sobreexposición en un mercado en el que otros competidores como Louis Vuitton o Gucci habían multiplicado agresivamente su presencia física (Business of Fashion, 2015). En ese contexto, la respuesta de Hermès fue significativa: en 2015 la compañía decidió limitar deliberadamente su expansión a no más de una nueva apertura al año, priorizando la calidad de la relación con el cliente local frente al volumen de presencia (Business of Fashion, 2015). Esta decisión reflejaba una tensión real entre las oportunidades de crecimiento y la lógica de exclusividad que sostiene el posicionamiento de la marca. McKinsey & Company (2025) subraya que, entre 2019 y 2023, más del 80 % del crecimiento del lujo se debió a aumentos de precios y que la rápida expansión del sector terminó debilitando, en algunos casos, las promesas de exclusividad, creatividad y artesanía de numerosas casas. Hermès, en cambio, optó por un modelo de desarrollo selectivo, vinculando sus resultados a la creatividad, a la singularidad de su modelo artesanal y a su distribución selectiva (Hermès International, 2019). Esta misma lógica sigue apareciendo en sus resultados más recientes, donde la compañía atribuye la solidez de su desempeño a un modelo basado en una red de distribución exclusiva y en una fuerte integración vertical (Hermès International, 2025). Desde la perspectiva de la extensión de categoría, esta tensión es especialmente relevante: la incorporación de nuevas categorías puede generar presión sobre la capacidad productiva y la coherencia del universo de

marca, por lo que el ritmo controlado de expansión geográfica y de categoría ha resultado un factor clave para preservar el posicionamiento.

La pandemia del Covid-19 como shock sectorial

Una segunda tensión, esta vez con impacto directo y cuantificable, fue la provocada por la pandemia del Covid-19. Deloitte (2020) destaca que la crisis sanitaria provocó el colapso del turismo internacional, fuertes caídas en el *retail* tradicional y una aceleración abrupta del comercio electrónico. Hermès no fue ajena a este impacto, ya que, en el segundo trimestre de 2020, sus ventas cayeron un 42 % respecto al mismo período del año anterior, Europa con una caída del 61 % y los ingresos de marroquinería y peletería descendiendo un 40 % (Hermès International, 2020). Sin embargo, la recuperación fue notablemente rápida, ya que, en el tercer trimestre de 2020 la compañía registró un crecimiento del +7 %, impulsado por la actividad en Asia y por una mejora significativa en el resto de áreas geográficas (Hermès International, 2020). Esta velocidad de recuperación resultó notablemente superior a la de sus competidores directos, apoyándose en tres factores estructurales: una cartera de clientes de alto patrimonio relativamente poco sensible a ciclos económicos, un modelo de distribución propio que evitó la dependencia de canales mayoristas, y una capacidad artesanal integrada que permitió preservar la identidad del producto incluso durante el período de cierre de las tiendas. Como señaló el presidente ejecutivo Axel Dumas en julio de 2020, la crisis permitió “poner a prueba la solidez del modelo de negocio” (Hermès International, 2020). Desde la perspectiva de la extensión de categoría, la pandemia expuso además una diferencia relevante entre las distintas líneas de producto: mientras que seda y textiles cayeron un 39 % en el primer semestre, joyería registró una evolución positiva, lo que sugiere que el grado de resiliencia no es uniforme entre categorías y que la diversificación del portfolio puede actuar como un amortiguador ante shocks externos (Hermès International, 2020).

Digitalización y control de la experiencia de marca

Una tercera tensión, muy relevante para la estrategia de extensión de categoría, ha sido la necesidad de integrar la digitalización sin comprometer la experiencia de lujo. Esta tensión no está exclusivamente relacionada con la pandemia, ya en 2017, el propio Axel Dumas reconocía públicamente que el sitio web de Hermès había quedado obsoleto y que

la marca, pese a haber sido la primera *maison* de lujo en lanzar un sitio de e-commerce en 2001, se había quedado atrás en la evolución hacia formatos móviles e integrados (Fashion Network, 2017). Esta admisión pública de retraso digital resultó significativa porque demostraba que la resistencia de Hermès al canal digital no era únicamente una decisión estratégica deliberada, sino también una tensión real entre la lógica de experiencia física y las exigencias del consumidor contemporáneo. La respuesta de la compañía fue progresiva y controlada: en 2017 se inició la transformación digital con el lanzamiento de la nueva plataforma en Canadá y Estados Unidos, y en 2018 se completó el despliegue europeo (Fashion Network, 2018). Esta estrategia no tenía como objetivo sustituir la boutique por el canal digital, sino en diseñar un “flagship digital” que replicara la estética y el control de la experiencia física, manteniendo además los artículos más exclusivos, como Birkin o Kelly, fuera del canal online para preservar la fuerza del punto de venta (Fashion Network, 2018). Esta decisión, que podría haber parecido una limitación, resultó ser una ventaja estratégica durante la pandemia, debido a que el 75 % de los clientes que compraron online en ese período eran nuevos para la marca, sin que ello deteriorara la demanda en tienda una vez que las boutiques reabrieron (Luxury Society, 2020). Para la extensión de categoría, este aprendizaje es importante, ya que, el canal digital ha demostrado ser un espacio eficaz para presentar categorías de acceso más amplio, como perfumería, joyería o accesorios de seda, generando nuevos clientes que posteriormente se integrarán en el ecosistema de la marca.

Sostenibilidad, legitimidad ética y materiales exóticos

Por último, una cuarta tensión de creciente relevancia tiene que ver con las exigencias éticas y de sostenibilidad, y en particular con la controversia sostenida en torno al uso de pieles exóticas. Deloitte (2020) destaca que millennials y generación Z otorgan una gran importancia a las prácticas sostenibles y éticas de las marcas que consumen. En el caso de Hermès, esta tensión ha adquirido una dimensión concreta y recurrente, desde 2015, la organización PETA ha llevado a cabo una campaña continuada contra el uso de pieles de cocodrilo, caimán y avestruz por parte de la firma, incluyendo la divulgación de imágenes en granjas proveedoras de Hermès en Texas, Zimbabue y Australia, y la adquisición de acciones de la compañía para intervenir en sus juntas de accionistas (PETA, 2024). La propia Jane Birkin, cuyo nombre da identidad al bolso más icónico de

la firma, solicitó públicamente en 2015 que Hermès retirara su nombre del producto hasta mejorar las condiciones de bienestar animal (WWD, 2016). Esta presión no ha logrado hasta la fecha modificar la estrategia de materiales de la compañía, que defiende el cumplimiento de estándares internacionales y la certificación de sus cadenas de suministro (Hermès International, 2023). Sin embargo, la controversia plantea un riesgo real sobre la coherencia entre el relato de sostenibilidad y artesanía responsable que la marca proyecta y determinadas prácticas en la cadena de suministro de materiales exóticos. Desde la perspectiva de la extensión de categoría, esta tensión resulta especialmente delicada, si las pieles exóticas constituyen el soporte material de los artículos más emblemáticos y de mayor valor simbólico de la firma, cualquier deterioro de su legitimidad ética podría trasladarse, a la percepción del conjunto del universo de marca y afectar negativamente a la credibilidad de las extensiones de categoría que se apoyan en ese capital simbólico.

En conjunto, estas cuatro tensiones muestran que la trayectoria de expansión de Hermès no se ha desarrollado en un entorno exento de dificultades. La singularidad del caso no reside en haber evitado estos desafíos, sino en haberlos afrontado sin alterar los fundamentos de su identidad ni transformar la extensión de categoría en una lógica comercial. Sin embargo, cada una de ellas revela también una vulnerabilidad latente, el riesgo de sobreexposición geográfica, la dependencia de una clientela concentrada en determinados segmentos, los límites de la resistencia al canal digital y la exposición ética asociada a los materiales exóticos. Precisamente por ello, el análisis de estas tensiones pasadas permite comprender mejor por qué el modelo ha resultado sólido hasta ahora y, al mismo tiempo, anticipa los riesgos que podrían reaparecer o intensificarse en el futuro.

3.3.5. Límites estratégicos y riesgos futuros del modelo de extensión de Hermès

Las tensiones analizadas en el apartado anterior han permitido identificar cómo el modelo de extensión de Hermès ha resistido presiones reales sin alterar sus fundamentos. Sin embargo, haber respondido con éxito en el pasado no implica que Hermès esté libre de riesgos futuros. El escenario actual del lujo presenta una serie de retos estructurales que afectan a la estrategia de extensión.

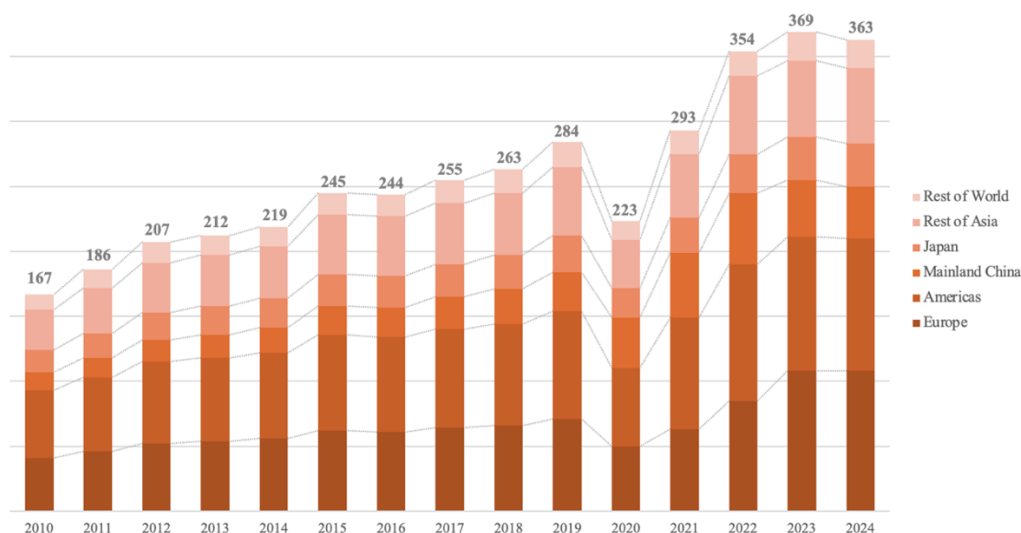
Si durante la década anterior el sector estuvo impulsado por una expansión geográfica sostenida y por el dinamismo de la demanda asiática, el momento reciente se define por una mayor selectividad del consumidor, una creciente regionalización del crecimiento y una progresiva sofisticación del mercado (Deloitte, 2026). En consecuencia, la solidez del modelo de Hermès no excluye la necesidad de valorar cómo estas transformaciones pueden afectar a su estrategia de extensión de categoría. Este apartado examina, por tanto, de qué manera los cambios recientes del sector pueden condicionar la capacidad de Hermès para seguir creciendo sin comprometer la exclusividad, la autenticidad y el valor simbólico que sostienen su posicionamiento.

Crecimiento regionalmente asimétrico

Los datos recientes del mercado global del lujo muestran una creciente asimetría regional en los motores de crecimiento. Como muestra la Figura 5, el mercado mundial de bienes personales de lujo alcanzó aproximadamente 369 mil millones de euros en 2023, estabilizándose ligeramente en torno a 363 mil millones en 2024. Sin embargo, detrás de esta aparente estabilidad se observa una redistribución del dinamismo entre las regiones.

Figura 5

Mercado global de bienes personales de lujo por región (miles de millones de €)



Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2024)

Mientras que Europa y Japón han mostrado un crecimiento relativamente sólido, impulsado por el turismo internacional y por la depreciación de la moneda local en el caso de Japón, China en cambio, ha experimentado una desaceleración notable tras más de una década de expansión acelerada. Este cambio resulta particularmente relevante, dado que el mercado chino había actuado históricamente como uno de los principales motores del crecimiento del lujo global (Bain & Company, 2024).

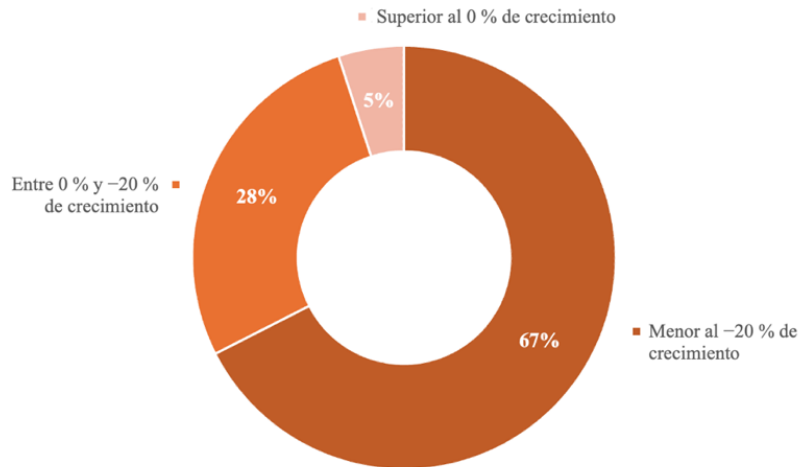
Esta fragmentación regional revela una primera limitación estratégica: la dependencia de motores geográficos volátiles. Aunque Hermès cuenta con una base de clientes de muy alto patrimonio relativamente menos sensible a ciclos económicos, su exposición a Asia es muy significativa: la región representa su mayor mercado, y en 2025 Asia-Pacífico (excepto Japón) creció un 4,9 % frente al doble dígito de ejercicios anteriores (Hermès International, 2026). Por otro lado, Deloitte (2026) señala que China sigue siendo considerado el principal impulsor estructural del lujo a largo plazo, aunque con un comportamiento de consumo más prudente. Por tanto, para la estrategia de extensión de categoría, esta asimetría tiene implicaciones directas y diferenciadas: las categorías más establecidas, como la marroquinería, muestran mayor resiliencia frente al ciclo chino, mientras que extensiones más recientes, como joyería o el hogar, cuyo capital simbólico aún está consolidándose en la región, pueden ser más vulnerables. En consecuencia, la capacidad de Hermès para ampliar su universo de categorías dependerá también de mantener una demanda geográficamente diversificada y de equilibrar el ritmo de extensión al grado de madurez de cada categoría en cada mercado.

Transformación del consumidor chino y maduración del mercado

La evolución reciente del mercado chino ilustra con claridad esta transición. Como muestra la Figura 6, durante los primeros diez meses de 2024 solo una pequeña proporción de marcas de lujo logró registrar un crecimiento positivo en China, mientras que aproximadamente dos tercios experimentaron caídas superiores al 20 % en sus ingresos.

Figura 6

Agrupación de marcas de lujo según el crecimiento de sus ingresos en China durante los primeros 10 meses de 2024 (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Bain & Company (2024)

Este fenómeno sugiere que el mercado chino ha entrado en una fase de madurez. McKinsey (2023) identifica un cambio generacional en las preferencias del consumidor hacia valores como autenticidad, calidad artesanal y diferenciación cultural, frente a formas de consumo más visibles u ostentosas que caracterizaron las etapas anteriores del desarrollo del mercado. Este desplazamiento favorece a marcas asociadas al denominado “lujo silencioso”, como Hermès, cuya legitimidad se basa en la artesanía, la herencia cultural y la exclusividad más que en la visibilidad del logotipo.

No obstante, esta evolución también implica una mayor selectividad por parte del consumidor y una intensificación de la competencia, tanto entre grandes grupos internacionales como frente a nuevas marcas *premium* locales que buscan reinterpretar el lujo desde una perspectiva culturalmente más cercana al consumidor chino. Para Hermès, este cambio supone una ventaja relativa, pero también la necesidad de reforzar de forma continua la legitimidad de su propuesta de valor. En concreto, la extensión de categoría solo podrá sostenerse en este mercado si sigue percibiéndose como coherente con el universo de la marca: categorías bien asentadas como la marroquinería se beneficiarán del giro hacia el lujo silencioso, pero extensiones más recientes, como joyería o la línea de hogar, deberán demostrar una conexión igualmente sólida con los valores de artesanía y autenticidad que el nuevo consumidor chino prioriza. Sin esa coherencia, el riesgo no

es solo de rechazo de la categoría, sino de daño al posicionamiento del conjunto de la marca.

Saturación relativa, sensibilidad al precio y mercado secundario

La maduración del mercado chino se acompaña de una mayor sensibilidad al precio en determinados segmentos del lujo. Según Deloitte (2026), más del 80 % de los ejecutivos del sector considera que recurrirá a incrementos de precios como principal mecanismo para preservar márgenes ante un entorno de crecimiento más moderado. Sin embargo, el incremento de precios en el lujo solo puede sostenerse cuando está respaldado por una percepción auténtica de valor simbólico y legitimidad de la marca (Beverland, 2006). De lo contrario, existe el riesgo de que los consumidores perciban una inflación artificial del lujo.

Paralelamente, el crecimiento del mercado de segunda mano introduce una nueva dimensión competitiva. Bain (2024) estima que el mercado de segunda mano crece a un ritmo superior al del mercado primario, mientras Deloitte (2026) señala que más de la mitad de las compañías del sector ya han desarrollado programas certificados de reventa. En el caso de Hermès, la fuerte revalorización de modelos icónicos como Birkin o Kelly refuerza la percepción de escasez estructural y valor patrimonial. No obstante, la expansión del mercado secundario también introduce una mayor transparencia de precios y puede desplazar parcialmente la demanda del mercado primario.

Este fenómeno transforma la naturaleza del lujo: de ser un objeto exclusivamente aspiracional para convertirse en un activo con una dimensión económica. Sin embargo, el valor de estos productos sigue estando profundamente ligado a su significado simbólico y a su capacidad de indicar un estatus social. Para Hermès, esta evolución supone una oportunidad de reforzar la deseabilidad de la marca, pero también una fuente de tensión sobre el control del precio, del acceso y de la relación directa con el cliente.

Aquí reside un riesgo específico para la estrategia de extensión: el mercado secundario actualmente revaloriza con fuerza las categorías históricas de Hermès como la marroquinería, lo que refuerza su capital simbólico. Sin embargo, las extensiones más recientes, como joyería, hogar o belleza, aún no han desarrollado ese mismo estatus en el

mercado de segunda mano, lo que puede debilitar su percepción de valor patrimonial. Por ello, cualquier extensión de categoría deberá sostener una percepción clara de legitimidad y valor intrínseco, o correr el riesgo de percibirse como una categoría de entrada que diluye el capital simbólico global de la firma.

Desplazamiento hacia experiencias y expansión hacia la hostelería

Otra transformación relevante para la estrategia de extensión de categoría es el creciente peso de las experiencias dentro del consumo de lujo. Deloitte (2026) identifica el turismo de lujo como la categoría con mayor expectativa de crecimiento dentro del sector, superando a varias categorías tradicionales de bienes personales. Según Vogue Business (2023), el lujo experiencial, que incluye hoteles, gastronomía y eventos exclusivos, podría representar alrededor del 58 % del mercado total del lujo en 2026. Para Hermès, este desplazamiento plantea un dilema estratégico concreto: ¿hasta qué punto debe la *maison* extender su universo de categorías hacia el ámbito experiencial sin comprometer la coherencia de su identidad?

La postura histórica de Hermès ha sido de prudencia deliberada. Aunque la firma ha desarrollado algunas iniciativas gastronómicas puntuales vinculadas a determinadas boutiques, como el café del flagship de Ósaka o el restaurante del edificio Madison Avenue en Nueva York, su presencia en la hostelería sigue siendo muy limitada y siempre integrada en la red de tiendas. Esta decisión no responde a una incapacidad estratégica, sino a una elección coherente con un modelo de crecimiento selectivo: la firma ha optado por concentrar sus extensiones en categorías donde el objeto artesanal permanece en el centro de la propuesta de valor, evitando ámbitos en los que la calidad de la experiencia depende de la gestión operativa del servicio más que del *savoir-faire* artesanal. En contraste, otros grupos han apostado decididamente por la dimensión experiencial como plataforma de extensión. Bulgari, por ejemplo, fue una de las primeras casas de joyería en expandirse hacia la hostelería mediante la creación de la red Bulgari Hotels & Resorts, desarrollada en colaboración con Marriott International en ciudades como Milán, Dubái o París (Fashion Network, 2022). De forma similar, Dior ha desarrollado espacios gastronómicos de alta gama, como el restaurante Monsieur Dior en Avenue Montaigne, y el grupo LVMH gestiona hoteles propios a través de la marca Cheval Blanc (Vogue Business, 2023). Sin embargo, la expansión hacia la hostelería presenta desafíos

estratégicos significativos: márgenes operativos inferiores a los del negocio de bienes de lujo, mayor complejidad de gestión y el riesgo de que cualquier fallo en el servicio afecte directamente a la percepción del conjunto de la marca (Vogue Business, 2023).

La decisión de Hermès de no seguir este camino no debe interpretarse como una limitación estratégica, sino como un criterio de coherencia con su modelo de extensión de categoría: la clave no reside en ampliar al máximo el universo de la marca, sino en determinar hasta qué punto cada nueva extensión puede reforzar, y no diluir, el capital simbólico que sostiene su posicionamiento. De esta forma, el ámbito experiencial no queda necesariamente vetado para Hermès, pero cualquier incursión en él deberá cumplir el mismo estándar de coherencia artesanal y control de la experiencia que se exige al resto de las categorías de la firma.

Digitalización e inteligencia artificial

La digitalización y la inteligencia artificial constituyen otro vector de transformación estructural con implicaciones directas para la estrategia de extensión de categoría. Deloitte (2026) identifica la inteligencia artificial como uno de los principales motores de cambio en el lujo durante los próximos años, especialmente en ámbitos como la personalización del cliente, la optimización de inventarios o el análisis predictivo de la demanda. Sin embargo, el mismo informe advierte lo que denomina la “paradoja de la inteligencia artificial”, estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia operativa, pero una automatización excesivamente visible podría erosionar la percepción de autenticidad que sustenta el valor del lujo. Para Hermès, cuya legitimidad se apoya en la artesanía individualizada y en el *savoir-faire*, esta tensión resulta especialmente relevante. La inteligencia artificial puede incorporarse a la producción o a la comunicación de marca, pero debería hacerlo de forma poco visible para el consumidor, ya que una presencia excesiva podría debilitar la percepción de autenticidad que diferencia a la *maison* de competidores más orientados al volumen.

Desde la perspectiva de la extensión de categoría, la IA plantea además una tensión concreta: puede ser un instrumento eficaz para personalizar la relación con el cliente en categorías de entrada, como perfumería o accesorios de seda, permitiendo recomendar productos, anticipar preferencias o gestionar listas de espera. Sin embargo, si esta

automatización se percibe en las categorías de mayor valor simbólico, como la marroquinería, el riesgo es que el consumidor perciba una pérdida del carácter singular y humano de la experiencia de marca. Por tanto, la digitalización puede reforzar la eficiencia del modelo de extensión, pero solo si su aplicación se calibra cuidadosamente en función de la categoría y del tipo de relación con el cliente que cada una de ellas requiere.

Regulación y estandarización de la sostenibilidad

Finalmente, la sostenibilidad ha dejado de ser un elemento diferenciador para convertirse en un requisito regulatorio con implicaciones directas para la estrategia de extensión de categoría. En concreto, el Reglamento de Ecodiseño para Productos Sostenibles de la Unión Europea, aprobado en 2024 en el marco del Pacto Verde Europeo, establece la introducción del denominado Pasaporte Digital de Producto (Digital Product Passport), que exigirá documentar de forma estandarizada el origen de los materiales, las condiciones de producción, la huella de carbono y las posibilidades de reparación y reciclaje de cada artículo (Parlamento Europeo, 2024). Esta normativa afectará a un amplio espectro de categorías, desde textiles hasta joyería, lo que implica que prácticamente todas las líneas de extensión de Hermès quedarán sometidas a una mayor exigencia de transparencia (Deloitte, 2026).

Hermès parte con cierta ventaja en este ámbito gracias a su alto grado de integración vertical y al control directo de gran parte de su producción. Sin embargo, cuando estas normas se aplican a todo el sector, las grandes *maisons* pierden parte de la ventaja que les daba ser más transparentes que sus competidores, ya que el cumplimiento normativo pasa a ser el estándar mínimo del sector y no un diferenciador.

Para la estrategia de extensión de categoría, esto tiene implicaciones concretas: en categorías con cadenas de suministro complejas o en las que intervienen materiales sensibles, como las pieles exóticas que protagonizan las líneas de marroquinería de mayor valor, la exposición pública de la cadena productiva exigida por la normativa podría amplificar las presiones éticas ya analizadas en el apartado anterior. Como resultado, el cumplimiento normativo dejará de generar tanto valor diferencial como en etapas anteriores, por lo que la diferenciación dependerá cada vez más de la innovación, la

calidad artesanal y la coherencia estratégica de la marca. En el caso de Hermès, esto implica que la adaptación a las nuevas exigencias regulatorias no bastará por sí sola para reforzar su posicionamiento, sino que deberá integrarse en una propuesta de valor más amplia y coherente con su identidad. De esta forma, la sostenibilidad seguirá siendo un elemento relevante, pero solo aportará valor a la extensión de categoría si se mantiene alineada con la calidad, la exclusividad y el universo simbólico que definen a la maison.

En definitiva, el principal reto de Hermès ya no reside en demostrar que puede expandirse sin diluirse, sino en sostener esa capacidad en un entorno cada vez más complejo, fragmentado y exigente. La solidez del modelo no elimina sus límites, pero sí redefine la naturaleza del desafío: seguir creciendo sin poner en riesgo los atributos que han convertido a Hermès en una firma singular dentro del lujo contemporáneo.

4. Conclusiones y recomendaciones

El objetivo principal de este trabajo era analizar cómo una marca de lujo con *heritage* y tradición consigue preservar su posicionamiento y autenticidad implementando estrategias de extensión de categoría, tomando como caso de estudio la trayectoria de Hermès. El análisis realizado permite concluir que la extensión de categoría en el sector del lujo no conduce necesariamente a una dilución del posicionamiento de marca. El caso de Hermès demuestra que una firma con un legado profundamente consolidado puede ampliar su universo de producto sin comprometer su autenticidad ni su exclusividad, siempre que dicha expansión se apoye en una identidad de marca sólida, en una lógica de crecimiento selectivo y en un control riguroso de los elementos que sostienen su valor simbólico. En este sentido, la preservación del posicionamiento no depende de limitar la diversificación, sino de asegurar que cada nueva categoría actúe como una prolongación coherente del universo de la marca. Hermès ha logrado que categorías tan dispares como la marroquinería, la seda, la perfumería, la relojería o el universo del hogar convivan dentro de un mismo ecosistema simbólico, reforzando su núcleo en lugar de debilitarlo. Esta conclusión confirma que, en el sector del lujo, el crecimiento y la coherencia de marca no son objetivos incompatibles, sino que pueden retroalimentarse mutuamente cuando la extensión se gestiona con disciplina estratégica.

En relación con el segundo objetivo del trabajo, centrado en la identificación de los factores clave de éxito, el estudio del caso Hermès permite distinguir con claridad los elementos que explican la preservación de su posicionamiento a pesar de la ampliación progresiva de su portafolio. Estos factores, que operan de forma interrelacionada, son los siguientes. En primer lugar, la solidez de la identidad de marca, construida sobre cuatro pilares fundamentales: el *heritage*, la artesanía y el *savoir-faire*, la exclusividad y la coherencia del universo simbólico de la marca. En segundo lugar, el ajuste estratégico de cada extensión, evaluado tanto en su dimensión funcional como simbólica, así como en su coherencia con el universo de marca y su compatibilidad con el posicionamiento objetivo de la firma. En tercer lugar, el control integral de la producción mediante una integración vertical que garantiza la homogeneidad de los estándares artesanales en todas las categorías. En cuarto lugar, una distribución exclusiva y una experiencia de marca cuidadosamente controlada, que aseguran que el contexto de venta refuerce la percepción

de exclusividad. En quinto lugar, la gestión deliberada de la escasez como herramienta para sostener la deseabilidad y el valor percibido. En sexto lugar, una disciplina de precios coherente que evita la banalización del producto. En séptimo lugar, una comunicación discreta, alineada con los códigos del denominado “lujo silencioso”, que refuerza la autenticidad sin recurrir a la sobreexposición. Y, en octavo lugar, una estructura financiera sólida que permite sostener un modelo de crecimiento selectivo sin presiones externas que comprometan la coherencia de marca. La interacción de estos ocho factores configura un sistema de protección del posicionamiento que ha permitido a Hermès diversificarse de manera gradual, coherente y estrictamente controlada.

Para terminar, en cuanto al tercer objetivo del trabajo, orientado a extraer recomendaciones estratégicas aplicables a otras marcas de lujo con *heritage* que se enfrenten al desafío de expandirse hacia nuevas categorías, los hallazgos del análisis permiten proponer un proceso secuencial articulado en tres fases, tal como se recoge en la Figura 4 del trabajo. La primera fase exige que la marca cuente con un ADN claramente definido antes de plantearse cualquier extensión; esto implica disponer de un *heritage* reconocible, una propuesta artesanal diferenciada, una exclusividad percibida y una coherencia simbólica consolidada. Sin estos cimientos, la extensión carece de la legitimidad necesaria para ser aceptada por el consumidor de lujo. La segunda fase consiste en aplicar un filtro estratégico riguroso a cada nueva categoría candidata, evaluando su *brand fit* tanto funcional como simbólico, su coherencia con el universo de la marca y su compatibilidad con el posicionamiento objetivo; solo aquellas categorías que superen este filtro deberían incorporarse al portafolio, descartando extensiones motivadas exclusivamente por oportunidades de volumen o tendencias de mercado. La tercera fase requiere activar los mecanismos de protección del posicionamiento una vez decidida la extensión, lo que incluye el control de la producción, la distribución exclusiva, la gestión de la escasez, la disciplina de precios, una comunicación discreta y el respaldo de una estructura financiera que permita un crecimiento selectivo. Solo cuando estas tres fases se articulan de forma secuencial y coherente, la extensión de categoría tiene el resultado deseado: una diversificación que preserva la identidad mantiene el posicionamiento, refuerza el valor de marca y genera un crecimiento sostenible.

En definitiva, el verdadero reto para las marcas de lujo con *heritage* no reside en crecer más, sino en decidir cómo, hasta dónde y en qué condiciones hacerlo sin comprometer el capital simbólico que fundamenta su valor. Porque, en el lujo, extender una marca no consiste simplemente en incorporar nuevas categorías, sino en conseguir que cada una de ellas se integre con tal naturalidad que parezca haber formado parte de su universo desde siempre.

5. Limitaciones de la investigación

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de interpretar sus resultados. En primer lugar, el estudio se basa en el análisis de un único caso, el de Hermès, lo que limita la generalización de las conclusiones al conjunto del sector del lujo. Aunque la metodología de caso resulta adecuada para profundizar en un fenómeno complejo dentro de su contexto real, las particularidades del modelo de Hermès, como su estructura familiar, su grado de integración vertical y su trayectoria histórica singular, hacen que no todas las conclusiones sean directamente transferibles a otras firmas con circunstancias organizativas, financieras o de gobernanza distintas.

En segundo lugar, el trabajo se apoya principalmente en fuentes secundarias, como informes sectoriales, documentos corporativos, literatura académica y prensa especializada. En este sentido, una de las principales limitaciones radica en la dificultad de acceder a información interna y no pública de la empresa, especialmente en lo relativo a procesos estratégicos, criterios internos de toma de decisiones o datos propios sobre el desarrollo de nuevas categorías. Si bien las fuentes empleadas permiten construir un análisis sólido y fundamentado, la disponibilidad de este tipo de información habría permitido profundizar aún más en determinadas dimensiones del caso.

En tercer lugar, el alcance del trabajo se concentra en la lógica estratégica de la extensión de categoría en una *maison* de lujo, sin abordar de forma específica cómo esta puede ser percibida por distintos perfiles de consumidor o en diferentes contextos geográficos y culturales. Aunque esta delimitación resulta coherente con los objetivos del estudio, variables como el mercado, la cultura de consumo o el grado de madurez del lujo en cada región pueden influir en la forma en que se percibe la legitimidad de una extensión de marca. En este sentido, esta cuestión abre la puerta a futuras investigaciones mediante análisis comparativos entre mercados o enfoques más centrados en la recepción del consumidor.

7. Futuras líneas de investigación

A partir de las conclusiones y limitaciones expuestas, se identifican varias líneas de investigación que podrían enriquecer y ampliar el alcance del presente trabajo. En primer lugar, resultaría especialmente relevante realizar un estudio comparativo entre Hermès y otras marcas de lujo que hayan experimentado procesos de extensión de categoría con resultados divergentes, como Burberry, cuya estrategia de diversificación condujo a una dilución del posicionamiento que obligó a la firma a emprender un costoso proceso de reposicionamiento. Esta comparación permitiría contrastar los factores de éxito identificados en este trabajo con las circunstancias que conducen al fracaso de la extensión, ofreciendo una visión completa del fenómeno.

En segundo lugar, sería de gran interés desarrollar un enfoque cuantitativo que mida el impacto de las extensiones de categoría sobre indicadores concretos de *brand equity*, como la notoriedad, las asociaciones de marca, la calidad percibida o la disposición a pagar, utilizando metodologías econométricas o experimentales que complementen el enfoque cualitativo aquí adoptado.

Asimismo, el auge de las extensiones experienciales, como hoteles, restaurantes y espacios culturales vinculados a marcas de lujo, abre una línea de investigación emergente sobre cómo estas nuevas formas de diversificación afectan al posicionamiento de marca en comparación con las extensiones de producto tradicionales. El caso de grupos como LVMH, que ha apostado de forma decidida por este modelo, ofrece un terreno interesante para el análisis.

Finalmente, un estudio transcultural que analice cómo la percepción de la extensión de categoría varía en función del contexto geográfico y cultural del consumidor, especialmente en mercados como China, Oriente Medio o el sudeste asiático, donde las dinámicas de consumo de lujo difieren significativamente de las europeas, contribuiría a enriquecer la comprensión del fenómeno y a dotar de mayor alcance internacional a las recomendaciones estratégicas.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

Por la presente, yo, Adriana Pravia Benito, estudiante de Administración de Empresas y Relaciones Internacionales (E-6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "*¿Hermès preserva su posicionamiento mientras expande categorías?*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
6. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 18 de marzo de 2026

Firma:  _____

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41.
- Autorité des marchés financiers. (2013). *Commission des sanctions de l'AMF à l'égard de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton*.
- Bain & Company. (2024). *Luxury in transition: Securing future growth*. <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/>
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368.
- Beverland, M. (2006). The “real thing”: Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59(2), 251–258.
- Business of Fashion. (2014, September 17). In China, Hermès paces itself. <https://www.businessoffashion.com/articles/global-markets/china-hermes-paces/>
- Cho, J., Walker, D., & Nowlin, E. L. (2023). Cross-category revenue spillover in brand extensions: The role of within-category experience. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(6), 1294–1308.
- Deloitte. (2020). *Global Powers of Luxury Goods 2020*. <https://www.deloitte.com/es/es/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-luxury-goods.html>
- Deloitte. (2026, January 23). *Global Powers of Luxury 2026*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/perspectives/global-powers-of-luxury.html>
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Understanding the world of international luxury brands: The “dream formula.” *Journal of Advertising Research*, 35(4), 69–76.

- Fashion Network. (2017, March 24). Hermès rethinks its digital strategy. <https://ww.fashionnetwork.com/news/Hermes-rethinks-its-digital-strategy,808597.html>
- Fashion Network. (2018, April 3). Hermès launches European digital flagship. <https://ww.fashionnetwork.com/news/Hermes-launches-european-digital-flagship%2C964247.html>
- Fashion Network. (2022, July 19). Why the fashion industry is taking over the restaurant business. <https://ww.fashionnetwork.com/news/Why-the-fashion-industry-is-taking-over-the-restaurant-business,1424570.html>
- Forbes. (2026, February 12). Hermès cierra 2025 con resultados históricos y consolida su liderazgo en el lujo global. <https://forbes.es/empresas/873286/hermes-resultados-2025-ingresos-16002-millones-margen-41-beneficio-neto-lujo-global/>
- Harvard Deusto. (2013). El concepto de lujo, un enfoque estratégico. <https://www.harvard-deusto.com/el-concepto-de-lujo-un-enfoque-estrategico>
- Hermès. (2024). *Seis generaciones de artesanos*. <https://www.hermes.com/es/es/content/272470-seis-generaciones-de-artesanos/>
- Hermès International. (2019). *Universal registration document 2019*. https://assets-hecate.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2020-07/1595280621/hermesinternational-urd-2019-en.pdf
- Hermès International. (2020). *Universal registration document 2020*. https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2021-04/1619702282/hermes-urd2020-en.pdf
- Hermès International. (2023). *Universal registration document 2023*. https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2024-06/1719224333/240326_hermes_2023urd_en_01.pdf
- Hermès International. (2025, February 14). *2024 full-year results*. <https://finance.hermes.com/2024-full-year-results/>

- Hermès International. (2026, February 12). *2025 full-year results*. https://assets-finance.hermes.com/s3fs-public/node/pdf_file/2026-02/1770842738/hermes_20260212_pr_2025fullyearresults_va.pdf
- Kapferer, J.-N. (2009). The challenges of luxury branding. In J.-N. Kapferer & V. Bastien, *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management* (4th ed.). Pearson.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117–124.
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting brand beliefs: When do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57(3), 71–84.
- Luxury Society. (2020). Hermès online channels are booming. Luxury brands should pay attention. <https://luxurysociety.com/en/hermes-online-ecommerce-strategy/>
- Marie Claire. (2024, November 8). The unending allure of a used, beat-up Birkin bag. <https://www.marieclaire.com/fashion/used-birkin-bag/>
- McKinsey & Company. (2023, November 29). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024>
- McKinsey & Company. (2025, January 13). *The state of luxury goods in 2025*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>
- Modaes. (2025, May 14). Burberry recorta 1.700 empleos ante el desplome de ventas. <https://www.modaes.com/empresas/burberry-recorta-1700-empleos-ante-el-desplome-de-ventas>
- Nagasawa, S. (2008). Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology and design. *The TQM Journal*, 20(4), 312–323.

- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185–193.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2024). Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. *EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
- PETA. (2015, July 22). Most shared: How PETA's Hermès investigation went viral. <https://www.peta.org/news/most-shared-how-petas-hermes-investigation-went-viral/>
- Reddy, M., Terblanche, N., Leyland, P., & Parent, M. (2009). How far can luxury brands travel? Avoiding the pitfalls of luxury brand extension. *Business Horizons*, 52(2), 187–197.
- Reuters. (2014, September 3). LVMH to redistribute Hermes shares. <https://www.reuters.com/article/technology/lvmh-to-redistribute-hermes-shares-dec17-idUSWEA00GEW/>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, 70(2), 18–34.
- Vogue Business. (2023, October 20). The Long View by Vogue Business: Unpacking luxury's hospitality ambitions. <https://www.vogue.com/article/the-long-view-by-vogue-business-unpacking-luxurys-hospitality-ambitions>
- Woisetschläger, D. M., & Gurzki, H. (2017). Mapping the luxury research landscape: A bibliometric citation analysis. *Journal of Business Research*, 77, 147–166.
- WWD. (2015, July 28). Jane Birkin asks Hermès to change signature bag name. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/jane-birkin-remove-name-hermes-bag-10193728/>