



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

La evolución socioeconómica del lujo en Europa: el caso de LVMH y su influencia en empleo, exportaciones y digitalización

Autor : André Hameury

Directora : Anitha Srinivasan

Madrid, Marzo de 2026

Resumen

El presente trabajo analiza la evolución del sector del lujo en Europa, centrandó el estudio en el grupo LVMH como principal referente del mercado. El objetivo es evaluar su peso socioeconómico, especialmente en términos de empleo y exportaciones, así como comprender el impacto de la digitalización en su desarrollo reciente.

El estudio se basa en un enfoque descriptivo y analítico, combinando la revisión de la literatura con el análisis de datos sectoriales y empresariales. En primer lugar, se presenta el marco teórico del lujo y su papel económico en Europa. A continuación, se examina la evolución del mercado y sus principales indicadores. Posteriormente, se desarrolla un estudio de caso de LVMH, analizando su estructura, crecimiento, internacionalización y estrategias digitales, así como una comparación con otros grupos del sector.

Los resultados muestran que el sector del lujo constituye un pilar clave de la economía europea, con una fuerte capacidad de crecimiento y generación de valor. En este contexto, LVMH destaca por su modelo diversificado, su posicionamiento internacional y su capacidad de adaptación a la transformación digital. No obstante, el estudio pone de manifiesto la existencia de una tensión estructural entre expansión global y mantenimiento de la exclusividad, especialmente en un entorno marcado por la digitalización.

En conclusión, el éxito del sector del lujo depende de la capacidad de equilibrar crecimiento, innovación y preservación del valor de marca en un contexto económico global cambiante.

Palabras clave: lujo, LVMH, digitalización, Europa, empleo, exportaciones

Abstract

The present study analyzes the evolution of the luxury sector in Europe, focusing on the LVMH group as a leading market reference. The main objective is to assess its socioeconomic impact, particularly in terms of employment and exports, and to understand the role of digitalization in its recent development.

The study adopts a descriptive and analytical approach, combining a literature review with the analysis of sectoral and corporate data. First, a theoretical framework of luxury and its economic role in Europe is presented. Then, the evolution of the market and its key indicators are examined. This is followed by a case study of LVMH, analyzing its structure, growth, international presence, and digital strategies, as well as a comparison with other luxury groups.

The results show that the luxury sector represents a key pillar of the European economy, with strong growth potential and value creation. In this context, LVMH stands out due to its diversified model, global positioning, and ability to adapt to digital transformation. However, the study also highlights a structural tension between global expansion and the preservation of brand exclusivity, particularly in a highly digitalized environment.

In conclusion, the success of the luxury sector depends on balancing growth, innovation, and brand value preservation within a constantly evolving global context.

Keywords: luxury, LVMH, digitalization, Europe, employment, exports

Índice de contenidos

1. Objetivos	8
2. Metodología	9
3. Introducción	11
3.1 Contexto del sector del lujo en Europa.....	12
3.2 Justificación e importancia del estudio.....	13
3.3 Pregunta de investigación y objetivos.....	14
3.4 Estructura del trabajo.....	14
4. Marco teórico y revisión de la literatura	16
4.1 Definición del lujo y diferencia con la moda de masas.....	16
4.2 El lujo como sector económico: empleo, exportaciones y valor añadido.....	16
4.3 Digitalización e innovación en el sector del lujo.....	17
4.4 Modelos empresariales del lujo en Europa.....	18
5. Panorama del lujo en Europa	20
5.1 Evolución reciente del mercado global y europeo del lujo.....	20
5.2 El lujo frente a otros sectores de la moda.....	22
5.3 Indicadores económicos del sector en Europa.....	23
6. Estudio de caso : LVMH	26
6.1 Historia, estructura y presencia internacional.....	26
6.2 Evolución de ingresos y crecimiento del grupo.....	26
6.3 Empleo y peso socioeconómico.....	27
6.4 Digitalización, omnicanalidad e innovación.....	28
6.5 Riesgos, sostenibilidad y vulnerabilidades.....	30
7. Comparación con otros grupos europeos del lujo	31

7.1 Comparación de ingresos y posicionamiento en el mercado.....	31
7.2 Diferencias estratégicas entre LVMH, Kering y Hermès.....	33
7.3 Ventajas competitivas de LVMH.....	34
8. Análisis de datos.....	35
8.1 Evolución del mercado del lujo.....	36
8.2 Distribución geográfica de los ingresos de LVMH.....	36
8.3 Evolución por segmentos de actividad.....	37
8.4 Interpretación de resultados.....	38
9. Conclusiones.....	39
9.1 Principales resultados del estudio.....	39
9.2 Limitaciones del trabajo.....	40
9.3 Perspectivas futuras del sector del lujo.....	41
10. Bibliografía.....	44
11. Anexos.....	47

Índice de figuras

Figura 1. Representación de los Métiers d'Excellence y del saber hacer artesanal en LVMH.....	12
Figura 2. Omnicanalidad y transformación digital en LVMH.....	17
Figura 3. 24S como ejemplo de plataforma de e-commerce de lujo del ecosistema LVMH.....	19
Figura 4. Evolución reciente del mercado mundial de bienes personales de lujo.....	20
Figura 5. Distribución del mercado global de bienes personales de lujo por región.....	21
Figura 6. Evolución por generación de la cuota del mercado global de bienes de lujo.....	22
Figura 7. Balanza comercial de la Unión Europea por grupo de productos (2014–2024).....	24
Figura 8. Boutique Louis Vuitton en París como ejemplo de retail de lujo.....	26
Figura 9. Evolución reciente de los ingresos de LVMH (2023–2025).....	27
Figura 10. Evolución de los ingresos de LVMH por segmento de actividad (2008–2025).....	29
Figura 11. Comparación del tamaño de los principales grupos del lujo (2016 y 2021).....	32
Figura 12. Crecimiento interanual de las principales empresas del sector del lujo (2019–2021).....	33
Figura 13. Distribución geográfica de los ingresos de LVMH.....	36
Figura 14. Fotografía de los savoir-faire artesanales del grupo LVMH.....	39

Índice de tablas

Tabla 1 - Indicadores económicos aproximados del sector del lujo en Europa.....	23
Tabla 2 - Evolución del empleo en LVMH (2013–2023).....	28
Tabla 3 - Comparación de ingresos de los principales grupos europeos del lujo (2023).....	31

1. Objetivos específicos

1. Cuantificar la evolución del empleo directo e indirecto generado por LVMH en Europa.
2. Analizar la trayectoria de las exportaciones europeas del grupo y su participación en las exportaciones totales del sector del lujo europeo.
3. Investigar las iniciativas de digitalización (e-commerce, omnicanalidad, inversiones en innovación) adoptadas por LVMH y su efecto en eficiencia, ventas o competitividad.
4. Comparar el desempeño de LVMH con otras empresas europeas del lujo/moda para identificar ventajas comparativas.
5. Evaluar las externalidades del negocio de LVMH.
6. Proponer recomendaciones de estrategia empresarial para fortalecer la contribución del sector del lujo al desarrollo europeo sostenible.

2. Metodología

2.1 Enfoque del estudio y diseño de la investigación

Este trabajo adopta un enfoque descriptivo y analítico, centrado en el estudio del sector del lujo en Europa y en el análisis del caso de LVMH como principal objeto de estudio. La investigación se basa en la recopilación y el análisis de datos secundarios procedentes de fuentes fiables.

Desde un punto de vista metodológico, este trabajo puede definirse como un análisis de datos secundarios combinado con un estudio de caso comparativo. El enfoque se basa en la recopilación de información procedente de informes empresariales, estudios sectoriales y estadísticas oficiales, con el objetivo de identificar tendencias y comparar el posicionamiento de LVMH frente a otros grupos del sector.

El objetivo es identificar las principales tendencias del sector, comprender su evolución reciente y analizar el posicionamiento de LVMH en términos de ingresos, empleo, presencia internacional y digitalización, en comparación con otros grupos europeos del lujo.

El análisis se basa en la observación, la comparación y la interpretación de datos cuantitativos presentados en gráficos y tablas, de forma estructurada y coherente, con el fin de facilitar la identificación de tendencias y dinámicas del sector, así como el papel socioeconómico de LVMH en el contexto europeo.

2.2 Fuentes de datos y variables analizadas

El trabajo se apoya en fuentes secundarias como los informes anuales de LVMH, los estudios sectoriales, especialmente los de Bain & Company, y los datos de empresas comparables como Kering y Hermès.

Asimismo, se utilizan estadísticas y publicaciones del sector para completar el análisis. Las variables analizadas incluyen los ingresos, el empleo, la presencia internacional, la digitalización y el posicionamiento competitivo.

El análisis se basa exclusivamente en fuentes cuantitativas y documentales, ya que el objetivo del trabajo es centrarse en el análisis de datos económicos y sectoriales.

2.3 Métodos de análisis utilizados

El análisis se fundamenta en la observación, la comparación y la interpretación de los datos. Se estudia la evolución de los principales indicadores del sector, se analizan los resultados de LVMH y se comparan con los de otros grupos europeos del lujo.

Los datos se presentan a través de gráficos y tablas, lo que permite identificar tendencias y facilitar su interpretación.

2.4 Limitaciones metodológicas

Este trabajo presenta algunas limitaciones.

En primer lugar, se basa en datos secundarios, lo que implica una dependencia de las fuentes utilizadas.

En segundo lugar, el enfoque descriptivo no permite establecer relaciones causales entre las variables analizadas.

Por último, el análisis se centra en un número limitado de empresas, lo que puede restringir el alcance de las conclusiones.

3. Introducción

El sector del lujo ocupa una posición singular dentro de la economía europea. A diferencia de otros segmentos de la moda o del consumo, el lujo combina una fuerte dimensión simbólica con una importante capacidad de creación de valor económico. En Europa, este sector se apoya en una larga tradición artesanal, en marcas históricas y en una imagen cultural asociada a la excelencia, la rareza y el prestigio.

En las últimas décadas, el lujo europeo ha reforzado su presencia internacional gracias al crecimiento de la demanda mundial, especialmente en Asia y Norteamérica. Al mismo tiempo, el sector ha tenido que adaptarse a transformaciones importantes: la digitalización de la experiencia del cliente, la expansión del comercio electrónico, las nuevas exigencias de sostenibilidad y una creciente competencia global.

Dentro de este contexto, LVMH constituye un caso de estudio particularmente relevante. El grupo reúne algunas de las marcas más prestigiosas del mundo y representa uno de los actores económicos más influyentes del sector del lujo. Su desarrollo reciente permite observar cómo una empresa europea puede combinar crecimiento global, control de marca, diversificación y adaptación digital.

El interés de este trabajo reside en analizar a LVMH no solo como marca o grupo empresarial, sino como actor socioeconómico. Más allá de sus resultados financieros, el grupo tiene impacto en el empleo, en la proyección internacional del lujo europeo, en la preservación de saberes artesanales y en la transformación digital del sector.

La pregunta central de este estudio es la siguiente: ¿cómo ha reforzado LVMH su peso socioeconómico en Europa durante la última década, especialmente en términos de empleo, proyección internacional y digitalización, en comparación con otros grupos europeos del lujo?

Para responder a esta cuestión, el trabajo se estructura en varias partes. En primer lugar, se presenta un marco teórico basado en la literatura académica sobre lujo, diferenciación y digitalización. En segundo lugar, se examina la evolución reciente del sector del lujo en Europa. A continuación, se analiza el caso concreto de LVMH y se compara con otros grupos europeos del sector. Por último, se presentan datos y figuras que permiten ilustrar el crecimiento del grupo y su posicionamiento dentro de la industria.

3.1 Contexto del sector del lujo en Europa

Según Kapferer y Bastien (2012), Europa ocupa un lugar central en la cadena de valor del lujo, no solo por la presencia de numerosas casas históricas, sino también por la concentración de competencias especializadas, como la marroquinería, la alta costura, la joyería, la cristalería y la perfumería.

Esta densidad de conocimientos técnicos permite sustentar una propuesta de valor basada en la autenticidad, la calidad y la rareza, características esenciales de los productos de lujo.

Figura 1 — Representación de los Métiers d'Excellence y del saber hacer artesanal en LVMH



Fuente: LVMH (s. f.), *Métiers d'Excellence*.

También es necesario situar al sector del lujo en el contexto macro-sectorial del ecosistema textil y de la confección europea, que sigue siendo un elemento central a nivel industrial y social en diversas regiones. Los debates actuales sobre la moda rápida extrema ponen de relieve la importancia de este ecosistema indirecto: las organizaciones profesionales estiman que hay cerca de 1,3 millones de puestos de trabajo y 200.000 empresas en la industria textil y de la confección en Europa, que generan un volumen de negocios de 170 mil millones de euros. Aunque este conjunto no es comparable al sector del lujo (que se sitúa en el segmento premium), ofrece una perspectiva del entorno industrial y logístico en el que operan los actores del sector del lujo, en particular a través de subcontratistas, oficios y proveedores. (Le Monde, 2025)

Asimismo, el sector del lujo en Europa es responsable de una proporción considerable de las exportaciones de productos con alto valor agregado. Países como España, Italia y Francia se

distinguen por su enfoque en la elaboración de vinos, joyas, perfumes y marroquinería, lo que ayuda a fortalecer la balanza comercial de dichos países y a consolidar la posición internacional de Europa en el sector del lujo.

Por último, Europa también ejerce una influencia normativa significativa. Las directivas de la Unión Europea relativas a los textiles (sostenibilidad, responsabilidad ampliada del fabricante, trazabilidad) tienen un impacto directo en las cadenas de valor de las empresas europeas, incluidas las dedicadas al lujo.

3.2 Justificación e importancia del estudio

Hay tres razones por las que este trabajo es importante.

En primer lugar, el lujo desempeña un papel económico fundamental, pero a veces se analiza desde una perspectiva demasiado centrada en el «marketing» (imagen, comunicación), en detrimento de los procesos macroeconómicos, como el empleo, las exportaciones, o los efectos multiplicadores.

En segundo lugar, los escritos ponen de relieve que el universo del lujo sigue principios particulares, como el control de la exclusividad, la ausencia de rebajas importantes y la regulación de la distribución, lo que dificulta la aplicación directa del análisis estratégico derivado del sector de la moda a gran escala (Kapferer, 2015).

En tercer lugar, el periodo actual refuerza el interés científico: el sector se encuentra en la encrucijada entre un crecimiento estructural a largo plazo y las turbulencias coyunturales (ralentizaciones regionales, tensiones comerciales), lo que ofrece la oportunidad de examinar cómo las grandes empresas europeas negocian entre la expansión y la salvaguarda del prestigio.

En este contexto, el estudio del impacto socioeconómico de grandes conglomerados como LVMH ayuda a entender con mayor claridad cómo las compañías europeas de lujo aportan a la generación de puestos de trabajo, a las exportaciones y al desarrollo económico en términos regionales.

El caso de LVMH es especialmente interesante y relevante: debido a su tamaño, sirve como «laboratorio» para analizar el impacto económico (diversificación, integración vertical, inversiones digitales, o políticas ESG). Además, sus informes y comunicados son numerosos

y detallados, lo que permite proporcionar datos relativamente completos para documentar el estudio.

3.3 Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La problemática de esta tesis se inscribe en una tensión central del lujo: ¿cómo mantener el atractivo (escasez, prestigio, precios elevados) y, al mismo tiempo, seguir creciendo económicamente a escala mundial? Esta tensión se ve reforzada por dos cambios en el mundo moderno: la digitalización (que amplía el acceso y la visibilidad) y la sostenibilidad (que impone transparencia, trazabilidad y transformación de las cadenas de valor).

La digitalización, en especial, ha cambiado radicalmente la manera en que los clientes de las marcas de lujo interactúan. El avance de las redes sociales, el comercio electrónico y las estrategias omnicanal han extendido la presencia mundial de estas marcas, pero también supone el reto de conservar la exclusividad y la sensación de rareza que distinguen al lujo.

La pregunta de investigación puede formularse así : En qué medida ha fortalecido LVMH su peso socioeconómico en Europa durante la última década, en términos de empleo, exportaciones y cómo ha influido su estrategia digital para consolidarse frente al sector moda/luxury en general?

3.4 Estructura del trabajo

Este trabajo se estructura en seis partes principales, además de la introducción y los anexos.

En primer lugar, el marco teórico presenta las principales definiciones del lujo, las diferencias entre el segmento de alta gama y la moda de masas, así como las teorías relacionadas con el impacto socioeconómico y la digitalización del sector.

A continuación, la sección dedicada al panorama del lujo en Europa analiza la evolución reciente del mercado, su posición en relación con otros segmentos de la moda y los principales indicadores macroeconómicos, como el empleo y las exportaciones.

En tercer lugar, el estudio de caso de LVMH examina la empresa a través de su historia, su presencia en Europa, la evolución de su empleo, su papel en las exportaciones, así como sus estrategias de digitalización y sostenibilidad.

Posteriormente, la sección de comparación sitúa a LVMH en perspectiva frente a otros grupos europeos del lujo, con el objetivo de identificar sus principales ventajas competitivas y sus posibles vulnerabilidades.

A continuación, el análisis de datos presenta el enfoque empírico adoptado, basado en la interpretación de indicadores cuantitativos.

Por último, las conclusiones sintetizan los principales resultados del estudio, las limitaciones identificadas y las perspectivas futuras del sector.

Asimismo, el trabajo incorpora diversas tablas y gráficos que permiten visualizar la evolución de indicadores económicos clave, como el crecimiento de los ingresos de LVMH, la evolución del empleo y la comparación con otras empresas del sector del lujo en Europa.

4. Marco teórico y revisión de la literatura

4.1 Definición del lujo y diferencia con la moda de masas

El lujo no puede definirse únicamente por el precio elevado de un producto. Desde un punto de vista académico, el lujo se relaciona con una lógica de distinción social, exclusividad y valor simbólico. Veblen explicó ya a finales del siglo XIX que ciertos bienes son consumidos también por su función de señalización social. En este sentido, el lujo no responde únicamente a una utilidad material, sino también a una utilidad simbólica.

Bourdieu (1984) profundizó esta idea al mostrar que las prácticas de consumo están ligadas al capital cultural y a mecanismos de diferenciación social. En el caso del lujo, el producto expresa pertenencia, gusto, prestigio y conocimiento de ciertos códigos culturales.

Kapferer y Bastien (2012) subrayan que las marcas de lujo no siguen la misma lógica que las marcas de consumo de masas. Mientras que la moda de masas persigue volumen, accesibilidad y rotación rápida, el lujo se basa en la escasez controlada, la coherencia estética, la identidad de marca y la valorización del tiempo largo. Por ello, una marca de lujo no busca simplemente vender más, sino preservar su deseabilidad.

Esta diferencia es esencial para comprender por qué las empresas del lujo pueden mantener márgenes más altos y una relación diferente con el consumidor. En la moda rápida, la competitividad depende del precio y de la velocidad. En el lujo, depende de la capacidad de construir un universo de marca creíble, prestigioso y duradero.

4.2 Teorías del impacto socioeconómico: empleo, exportaciones, spillovers

Aunque el lujo suele analizarse desde la óptica del marketing, también debe entenderse como un sector económico con un peso significativo en Europa. Su importancia no se limita a las ventas de productos, sino que incluye la generación de empleo cualificado, la actividad exportadora y la conservación de cadenas de valor basadas en saberes artesanales.

Desde la perspectiva del impacto económico, conviene distinguir entre efectos directos, indirectos e inducidos. El impacto directo corresponde a la actividad interna de las empresas: empleo, producción y valor añadido. El impacto indirecto se refiere a proveedores,

subcontratistas, logística y actividades asociadas. El impacto inducido alude al consumo y a la actividad generados por los ingresos distribuidos a trabajadores y territorios.

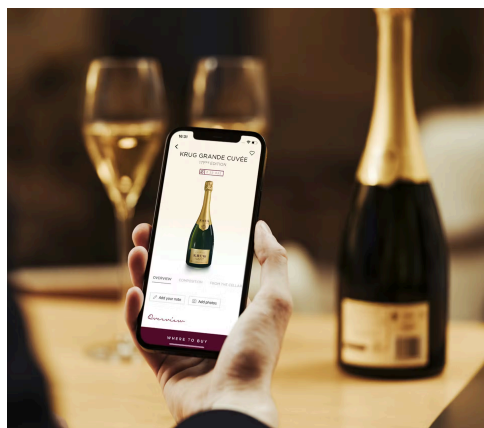
En el caso del lujo, estos efectos son especialmente relevantes porque el sector moviliza redes complejas de producción y distribución: talleres, marroquinería, perfumería, joyería, vidrio, textiles, logística, retail y turismo. Por ello, su contribución va más allá del simple resultado financiero de los grupos empresariales.

Además, el lujo tiene una fuerte dimensión exportadora. Países como Francia e Italia ocupan una posición destacada en productos de alto valor añadido, como perfumes, marroquinería, vinos, joyería y moda de alta gama. Estas actividades contribuyen a la competitividad internacional de Europa y a su proyección económica y cultural.

4.3 Digitalización e innovación en el sector del lujo

La digitalización constituye una de las transformaciones más importantes del sector del lujo en los últimos años. Tradicionalmente, la experiencia del lujo se construía en torno a la tienda física, el contacto personal y el control estricto de la distribución. Sin embargo, el desarrollo del comercio electrónico, las redes sociales y las estrategias omnicanal ha modificado profundamente esta lógica.

Figura 2 — Omnicanalidad y transformación digital en LVMH



Fuente: LVMH, *Omnichannel & Data*.

La digitalización ha permitido ampliar el alcance de las marcas, atraer a consumidores más jóvenes y reforzar la visibilidad internacional. Plataformas como Instagram, TikTok o WeChat

se han convertido en espacios clave para la comunicación de marca, el storytelling y la interacción con nuevas generaciones.

Sin embargo, esta transformación también plantea una tensión central: ¿cómo ampliar el acceso digital sin banalizar la exclusividad de la marca? En el sector del lujo, la digitalización no puede reducirse a vender más por internet. Debe integrarse de forma coherente con la identidad de la marca, la personalización de la experiencia y el mantenimiento del prestigio.

Por esta razón, muchas empresas del lujo han apostado por un modelo omnicanal, donde lo digital complementa, pero no sustituye, la experiencia física. En este marco, la innovación tecnológica se convierte en un instrumento de competitividad, pero también en un reto estratégico.

Más allá del comercio electrónico, la digitalización en el sector del lujo se basa cada vez más en el uso de datos y tecnologías avanzadas. Las marcas desarrollan estrategias de CRM (Customer Relationship Management) y clienteling digital para personalizar la experiencia del cliente, anticipar comportamientos de compra y reforzar la fidelización.

Asimismo, el uso de herramientas de análisis de datos permite a las empresas optimizar su oferta, adaptar sus campañas de marketing y mejorar la coherencia entre los canales físicos y digitales.

4.4 Modelos empresariales del lujo en Europa

Las grandes empresas europeas del lujo no siguen todas el mismo modelo. Algunas, como LVMH, han construido un conglomerado altamente diversificado, con presencia en varios segmentos, como la moda y marroquinería, los perfumes y cosméticos, los vinos y bebidas espirituosas, la joyería y la distribución selectiva. Por el contrario, otras empresas, como Hermès, mantienen un modelo más concentrado, centrado en una identidad de marca extremadamente fuerte y en una oferta más limitada.

Esta diversidad de modelos resulta relevante, ya que muestra que el crecimiento en el sector del lujo no responde a una única estrategia. En algunos casos, la diversificación permite reducir riesgos y ampliar las fuentes de ingresos. En otros, la especialización y el refuerzo de la rareza permiten sostener márgenes elevados y una fuerte deseabilidad de marca.

Figura 3 — 24S como ejemplo de plataforma de e-commerce de lujo del ecosistema LVMH



Fuente: LVMH, 24S.

Un ejemplo de esta estrategia es la plataforma 24S (LVMH, disponible en: <https://www.24s.com>), que permite integrar el comercio electrónico dentro de un ecosistema digital controlado. Esta iniciativa refleja la voluntad del grupo de adaptarse a las nuevas formas de consumo sin perder el control sobre la distribución y la imagen de marca.

5. Panorama del lujo en Europa

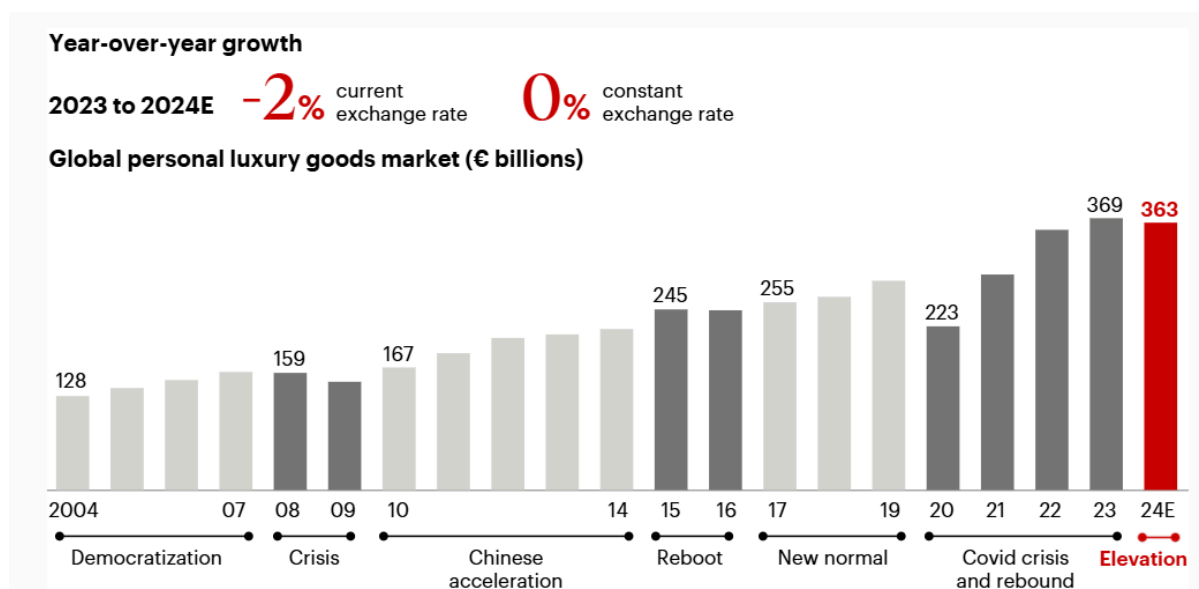
5.1 Evolución reciente del mercado global y europeo del lujo

El sector del lujo representa aproximadamente entre 3% y 4% del Producto Interior Bruto europeo en términos ampliados (incluyendo efectos indirectos). Además, según ECCIA (2024), el lujo genera más de 2,5 millones de empleos directos e indirectos en Europa, lo que confirma su importancia estructural en la economía del continente.

En términos de exportaciones, los productos de lujo representan cerca del 70% de las exportaciones europeas de bienes de alta gama, especialmente en países como Francia e Italia, donde el lujo constituye un pilar clave de la balanza comercial.

El mercado del lujo ha experimentado una expansión estructural en las últimas décadas, aunque con interrupciones coyunturales como la pandemia. La evolución reciente muestra que el sector mantiene una fuerte capacidad de recuperación y una posición destacada dentro de la economía global.

Figura 4 — Evolución reciente del mercado mundial de bienes personales de lujo



Fuente: Bain & Company, *Luxury Stumbles in 2024 but Can Still Return to Solid Growth*.

La figura muestra la evolución del mercado global de bienes personales de lujo entre 2004 y 2024, evidenciando una tendencia de crecimiento sostenido a largo plazo. El mercado pasa de aproximadamente 128 mil millones de euros en 2004 a más de 360 mil

millones en 2023. Este crecimiento no ha sido lineal, sino que ha estado marcado por distintas fases.

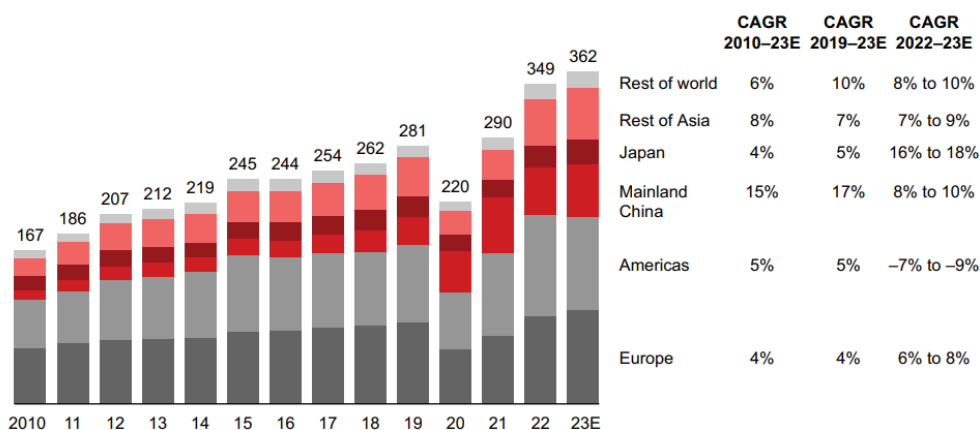
Tras un periodo de expansión inicial, el sector experimenta una desaceleración durante la crisis financiera de 2008-2009. Posteriormente, se observa una fase de fuerte crecimiento impulsada, en particular, por la demanda china. En 2020, la pandemia de COVID-19 provoca una caída significativa del mercado, seguida de una rápida recuperación en los años posteriores, alcanzando niveles récord en 2023.

Finalmente, las previsiones para 2024 (2024E, estimación) indican una ligera contracción del -2% a tipo de cambio corriente, lo que refleja un ajuste tras el fuerte rebote posterior a la pandemia, sin cuestionar la tendencia estructural de crecimiento del sector.

Este crecimiento global hace necesario analizar su distribución geográfica.

Figura 5 — Distribución del mercado global de bienes personales de lujo por región

Global personal luxury goods market, by region (€ billions)



Notes: E indicates estimated value; growth shown at current exchange rates; India included in Rest of Asia
Source: Bain & Company

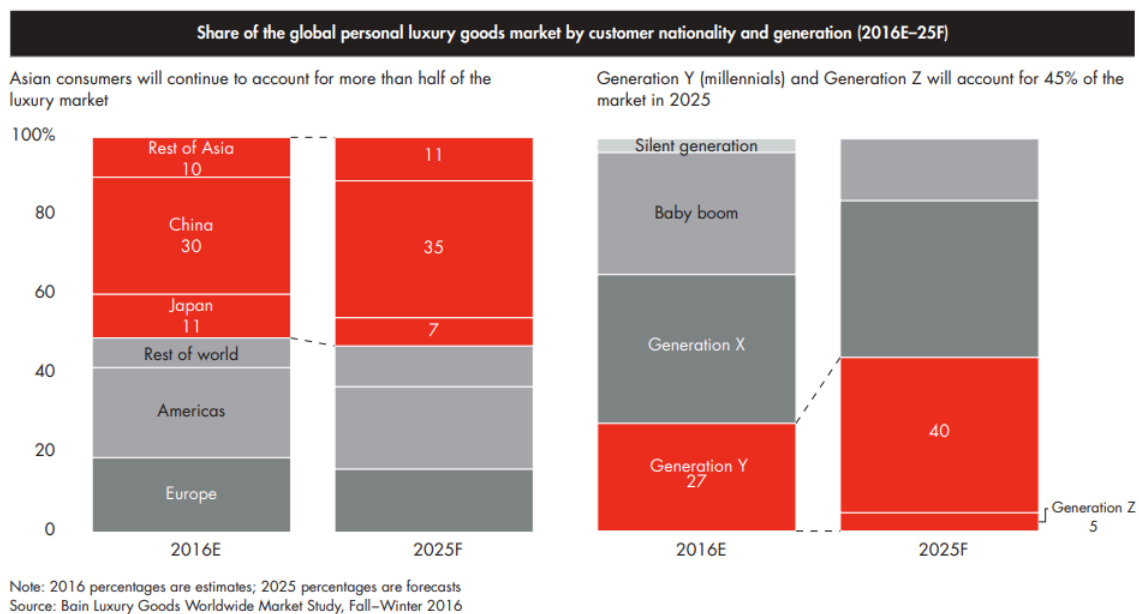
Fuente: Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study, 2024*.

Como muestra la figura, el mercado global del lujo presenta una distribución geográfica diversificada, con un peso creciente de Asia y una presencia significativa de las Américas. Europa sigue ocupando un lugar relevante dentro de este mercado, aunque no dominante en términos de consumo, lo que refleja la dimensión global de la

demanda en el sector del lujo. No obstante, mantiene un papel central en términos de creación, producción y legitimidad histórica del lujo.

En este contexto, resulta fundamental analizar quiénes impulsan este crecimiento del mercado del lujo a nivel global.

Figura 6 — Evolución de la cuota del mercado global de bienes de lujo por generación (2016–2025)



Fuente: Bain & Company.

El gráfico muestra la evolución del peso de las diferentes generaciones en el mercado global del lujo. Se observa un aumento significativo de la participación de los *Millennials*, que pasan a representar aproximadamente el 40% del mercado en 2025.

Asimismo, la Generación Z (Nacidos entre finales de los 90 y principios de los 2010) adquiere un peso creciente, lo que confirma un cambio estructural en el perfil del consumidor del lujo hacia segmentos más jóvenes. Este fenómeno explica en gran parte la expansión del sector y refuerza la importancia de la digitalización y de las estrategias orientadas a estos consumidores.

5.2 El lujo frente a otros sectores de la moda

La comparación del lujo con la moda de masas facilita una mejor comprensión de su especificidad económica. A pesar de que ambos sectores comparten aspectos del ecosistema textil y comercial, sus modos de operación son fundamentalmente diferentes. La moda de masas se estructura en torno al volumen, los precios accesibles y la rapidez en la renovación de las colecciones. Por otro lado, el lujo se fundamenta en la exclusividad, la identificación de marca y un valor superior agregado a cada producto.

Esta disparidad estructural justifica la razón por la cual las firmas de lujo generalmente exhiben márgenes más altos y una mayor capacidad para afrontar presiones competitivas basadas en el precio.

A diferencia de la moda de masas, donde la demanda es más sensible al precio, el lujo se apoya en la deseabilidad, la exclusividad y el valor simbólico de la marca.

Asimismo, estas diferencias influyen en la forma en que se desarrollan la digitalización y la internacionalización en ambos segmentos. Mientras que la moda de masas prioriza la eficiencia y el volumen, el lujo debe mantener el control de la distribución y preservar su imagen de exclusividad en todos los canales.

5.3 Indicadores económicos del sector en Europa

El sector del lujo tiene un peso económico significativo en Europa. Su importancia puede observarse a través de varios indicadores: empleo, número de empresas, exportaciones y valor económico generado.

Aunque no siempre existen agregados estadísticos perfectos para aislar únicamente el lujo, los datos sectoriales permiten afirmar que este ecosistema moviliza una amplia red de actividades relacionadas con la moda, la marroquinería, los perfumes, la joyería, el retail y la producción especializada.

Tabla 1 — Indicadores aproximados del sector del lujo en Europa

Indicador	Valor estimado
Empleo directo e indirecto	más de 2 millones
Empresas relacionadas con el lujo	más de 300.000

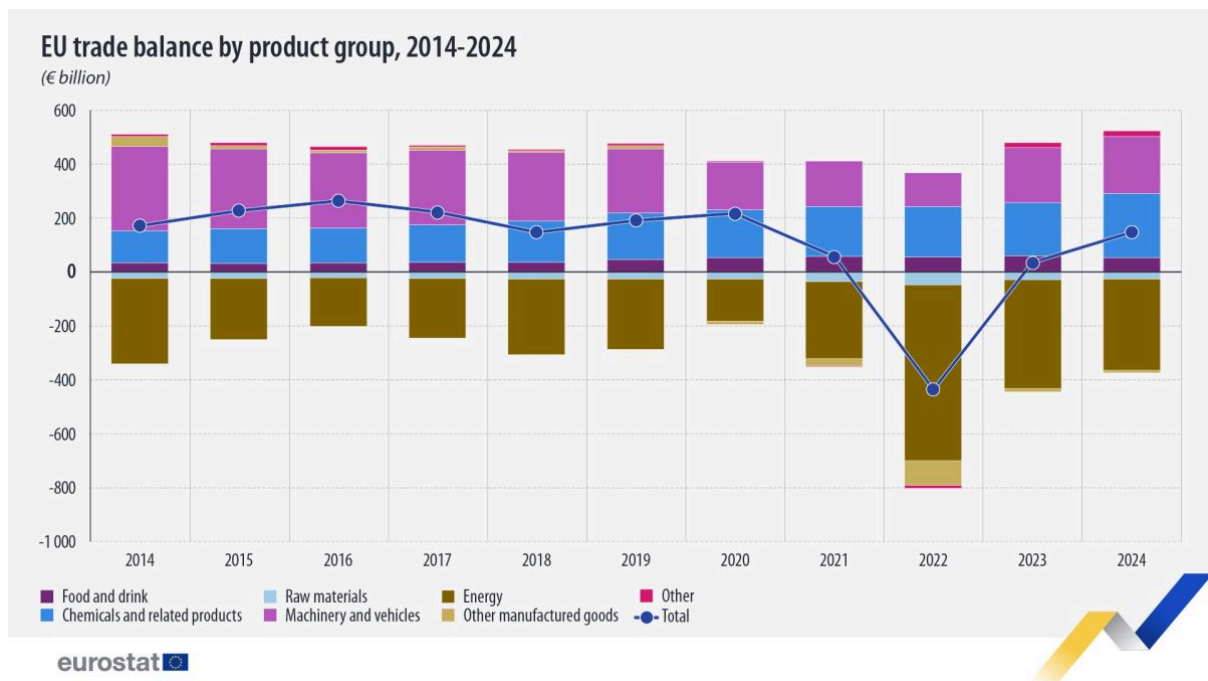
Valor económico del sector

más de 200 mil millones €

Fuente: elaboración propia a partir de ECCIA & Bain & Company (2024) y datos sectoriales europeos.

Estos datos muestran que el lujo no debe interpretarse sólo como fenómeno cultural o de imagen, sino como un sector con una contribución económica real en Europa. Además del empleo y del número de empresas, el sector del lujo desempeña un papel clave en las exportaciones europeas de alto valor añadido.

Figura 7 — Balanza comercial de la Unión Europea por grupo de productos (2014–2024)



Fuente: Eurostat.

El gráfico muestra la evolución de la balanza comercial de la Unión Europea por tipo de productos entre 2014 y 2024. Se observa que los bienes manufacturados, como maquinaria, productos químicos y otros bienes transformados, representan una parte fundamental de las exportaciones europeas.

En este contexto, los productos de lujo, como la moda, la marroquinería, los perfumes o la joyería, se integran dentro de estas categorías de alto valor añadido y contribuyen significativamente a la competitividad internacional de Europa.

A pesar de las fluctuaciones recientes, especialmente en el sector energético, Europa mantiene una posición sólida en la exportación de bienes de alto valor, lo que refuerza el papel estratégico del lujo dentro de su economía.

6. Estudio de caso : LVMH

6.1 Historia, estructura y presencia internacional

LVMH constituye uno de los principales grupos empresariales del lujo a escala mundial. Desde su formación en 1987, el grupo ha construido un modelo basado en la integración de múltiples marcas prestigiosas dentro de una misma estructura corporativa, manteniendo al mismo tiempo la identidad específica de cada casa.

Este modelo ha permitido combinar sinergias financieras y comerciales con autonomía creativa. A diferencia de empresas más concentradas, LVMH se apoya en una cartera diversificada que abarca moda y marroquinería, perfumes y cosméticos, vinos y espirituosos, relojería y joyería, así como distribución selectiva.

Figura 8 — Boutique Louis Vuitton en París como ejemplo de retail de lujo



Fuente: Wikimedia Commons.

A pesar de sus raíces profundamente europeas, el grupo opera a escala global y depende de una demanda cada vez más internacional.

6.2 Evolución de ingresos y crecimiento del grupo

La evolución de los ingresos de LVMH durante la última década confirma el fortalecimiento del grupo dentro del sector del lujo. Los datos disponibles muestran que la facturación pasó de aproximadamente 30,6 mil millones de euros en 2014 a 86,2 mil millones en 2023, lo que representa una expansión muy significativa.

Figura 9 — Evolución reciente de los ingresos de LVMH (2023–2025)

INCOME STATEMENT REVENUE BY REGION REVENUE BY CURRENCY REVENUE BY BUSINESS GROUP PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS

In millions of euros

	2023	2024	2025
REVENUE	86,153	84,683	80,807
GROSS MARGIN	59,277	56,765	53,528
IN % OF REVENUE	69 %	67 %	66 %
PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS	22,802	19,571	17,755
IN % OF REVENUE	26.5 %	23.1 %	22.0 %
NET PROFIT	15,952	12,958	11,222
GROUP SHARE OF NET PROFIT	15,174	12,550	10,878

Fuente: LVMH Annual Report.

Aunque LVMH ha experimentado un crecimiento significativo a largo plazo, los datos más recientes muestran una ligera desaceleración. Entre 2023 y 2025, las estimaciones pasan de aproximadamente 86.153 millones de euros a 80.807 millones, lo que refleja un ajuste tras el fuerte crecimiento posterior a la pandemia.

Esta evolución sugiere que, a corto plazo, el grupo se enfrenta a un contexto más incierto, marcado por la desaceleración de la demanda global y tensiones macroeconómicas, aunque sin cuestionar su posición dominante en el sector. Indica que el crecimiento del grupo no es lineal, sino sujeto a fluctuaciones recientes.

6.3 Empleo y peso socioeconómico

El crecimiento de LVMH no puede evaluarse únicamente a través de sus ingresos. También debe analizarse su huella social, especialmente en términos de empleo. El grupo representa un

empleador importante dentro del ecosistema europeo del lujo, tanto por su actividad directa como por las redes de proveedores y talleres asociados.

Los datos del grupo muestran una progresión notable del empleo en la última década.

Tabla 2 — Evolución del empleo en LVMH (2013–2023)

Año	Número de empleados
2013	113.000
2018	156.000
2023	213.000

Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de LVMH.

Este aumento, aproximadamente +88% a nivel global (estimación), refleja la expansión del grupo, la apertura de nuevos espacios comerciales, el desarrollo internacional y la necesidad de sostener una red de producción y distribución compleja. Desde una perspectiva socioeconómica, esto confirma que LVMH no sólo genera valor financiero, sino también empleo cualificado y actividad territorial.

6.4 Digitalización, omnicanalidad e innovación

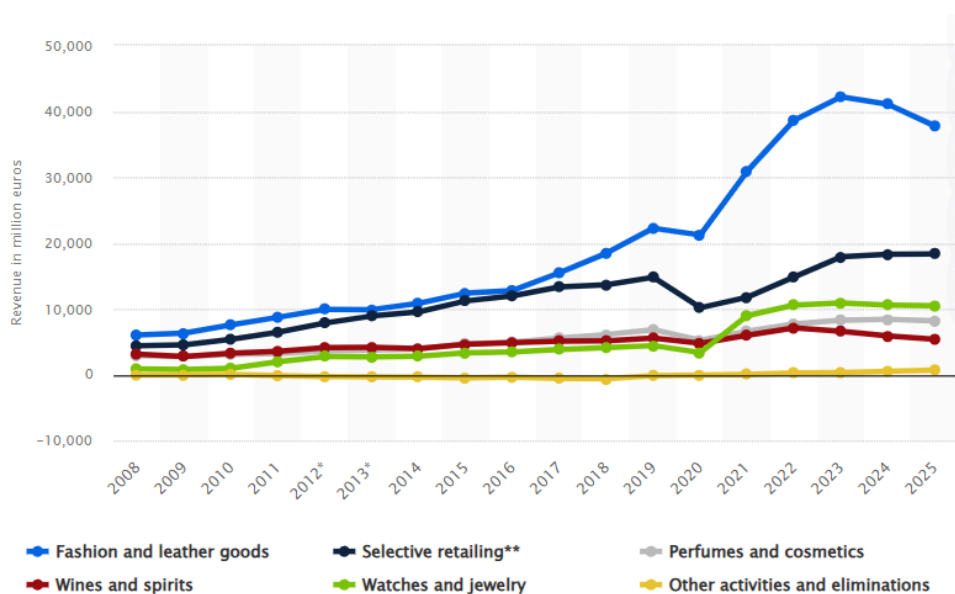
La digitalización ha ocupado un lugar cada vez más importante en la estrategia de LVMH.

En el caso de LVMH, la digitalización no se limita a la venta online, sino que incluye el desarrollo de capacidades avanzadas en gestión de datos y conocimiento del cliente. El grupo invierte en herramientas digitales que permiten ofrecer experiencias personalizadas, integrar los canales físicos y digitales, y reforzar la relación directa con el consumidor final.

Según Bain & Company (2024), el comercio electrónico representa ya entre el 20% y el 25% de las ventas totales del sector del lujo, frente a menos del 10% hace una década. En el caso de LVMH, plataformas como 24S o Sephora online han contribuido significativamente al crecimiento digital, especialmente entre consumidores más jóvenes.

En este contexto, resulta relevante analizar cómo este crecimiento se distribuye entre los distintos segmentos de actividad del grupo, con el fin de comprender mejor su estructura económica.

Figura 10 — Evolución de los ingresos de LVMH por segmento de actividad (2008–2025)



Fuente: Statista.

El segmento *Fashion and Leather Goods* representa más del 50% de los ingresos del grupo, lo que confirma su papel como principal motor económico y una ventaja competitiva clave. Su crecimiento ha sido mucho más pronunciado que el de los demás segmentos, reflejando el peso estratégico de marcas como Louis Vuitton o Dior.

El segundo segmento relevante es *Selective Retailing*, que incluye actividades vinculadas a la distribución internacional y al retail especializado, donde la digitalización también ha desempeñado un papel importante.

Otros segmentos, como perfumes y cosméticos, relojería y joyería, o vinos y espirituosos, muestran un crecimiento más moderado, pero contribuyen a la diversificación del grupo.

En conjunto, la figura confirma que el modelo de LVMH combina una fuerte especialización en sus actividades más rentables con una diversificación capaz de reducir riesgos y reforzar la estabilidad del grupo.

Además, la digitalización del sector del lujo ha reforzado la importancia del comercio electrónico y de la omnicanalidad. No obstante, en el caso del lujo, la venta online debe integrarse con prudencia para no banalizar la exclusividad de la marca.

6.5 Sostenibilidad y su relación con el desempeño económico

A pesar de su fortaleza, LVMH se enfrenta a varias vulnerabilidades. Primero, la elevada dependencia de la demanda internacional expone al grupo a fluctuaciones macroeconómicas y geopolíticas. En segundo lugar, algunas divisiones, especialmente vinos y bebidas espirituosas, son sensibles a tensiones comerciales y arancelarias. En tercer lugar, la sostenibilidad se ha convertido en un eje central de legitimidad y competitividad.

Las exigencias medioambientales, regulatorias y sociales pueden aumentar costes, pero también reforzar el valor de marca y la fidelidad del consumidor. En el sector del lujo, donde el valor simbólico es clave, la credibilidad en materia de sostenibilidad puede convertirse en una ventaja estratégica de largo plazo.

No obstante, a pesar de su posición dominante, el modelo de LVMH tiene algunas debilidades estructurales. En primer término, el hecho de depender en gran medida de la demanda internacional, sobre todo en Asia, pone a la agrupación frente a peligros geopolíticos y macroeconómicos. Las tensiones comerciales o una desaceleración de la economía china pueden tener un impacto directo en sus ingresos.

En segundo lugar, la sostenibilidad de la demanda a largo plazo es cuestionada por el incremento constante del precio dentro del sector de lujo. Hay un peligro de que algunos consumidores perciban una disminución del valor relativo, lo que podría restringir el crecimiento en el futuro.

Por último, la expansión del grupo y su creciente digitalización pueden generar una tensión con los principios fundamentales del lujo, como la exclusividad y la rareza, lo que obliga a LVMH a encontrar un equilibrio delicado entre crecimiento y preservación de su identidad.

7. Comparación con otros grupos europeos del lujo

7.1 Comparación de ingresos y posicionamiento en el mercado

Para comprender mejor la posición de LVMH dentro del sector del lujo, resulta necesario compararlo con otros grupos europeos importantes, en particular Kering y Hermès, que también ocupan posiciones destacadas dentro de esta industria.

Aunque los tres grupos operan dentro del mismo sector, su tamaño y su estructura empresarial son significativamente diferentes.

Tabla 3 — Comparación de ingresos de los principales grupos europeos del lujo (2023)

Empresa	Ingresos aproximados (2023)
LVMH	86 mil millones €
Kering	19 mil millones €
Hermès	13 mil millones €

Fuente: elaboración propia a partir de los informes financieros de LVMH, Kering y Hermès (2024).

Sin embargo, esta comparación estática no permite observar la evolución del sector en el tiempo. Por ello, resulta útil analizar la comparación de sus ingresos en distintos periodos.

Figura 11 — Comparación del tamaño de los principales grupos del lujo (2016 y 2021)



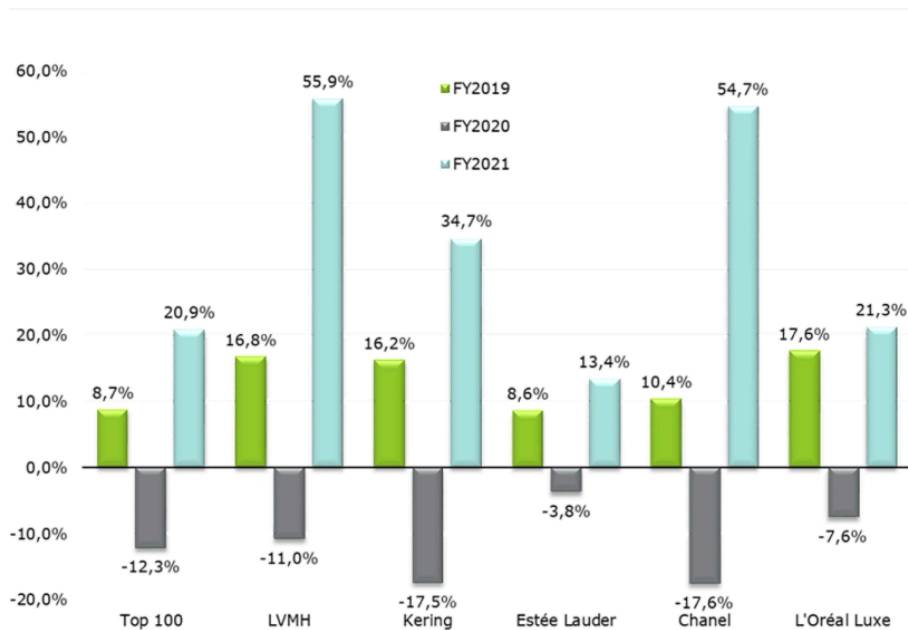
Fuente: Deloitte.

El gráfico muestra la evolución del tamaño de los principales grupos del sector del lujo entre 2016 y 2021. Se observa una clara dominación de LVMH, que presenta un crecimiento mucho más significativo que sus competidores. Esta diferencia pone de manifiesto la eficacia de su estrategia de diversificación y su capacidad para consolidar su liderazgo en el mercado global del lujo.

Los documentos muestran claramente que LVMH domina el sector del lujo en términos de volumen económico. Sus ingresos superan ampliamente a los de sus principales competidores europeos. Se explica en gran parte por la estructura del grupo. Mientras que Hermès mantiene un modelo más concentrado en una única marca fuerte, LVMH reúne más de 70 marcas diferentes repartidas en varios segmentos del lujo. Este modelo de conglomerado permite a LVMH diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su exposición a las fluctuaciones de un único segmento del mercado.

Además, su dimensión internacional también es mayor que la de muchos de sus competidores, lo que contribuye a reforzar su liderazgo global. Para profundizar en la comparación entre los principales actores del sector, resulta relevante analizar su evolución reciente en términos de crecimiento.

Figura 12 — Crecimiento interanual de las principales empresas del sector del lujo (2019–2021)



Fuente: Deloitte.

El gráfico muestra la evolución del crecimiento interanual de varias empresas del sector del lujo entre 2019 y 2021. Se observa una fuerte caída en 2020, asociada a la pandemia de COVID-19, seguida de una recuperación significativa en 2021.

LVMH destaca por su capacidad de recuperación, con un crecimiento superior al de algunos de sus competidores, lo que refleja la solidez de su modelo de negocio y su posicionamiento global.

Esta diferencia no solo refleja el tamaño del grupo, sino también su capacidad para adaptarse a diferentes segmentos y mercados, lo que constituye una ventaja competitiva clave en el sector del lujo.

7.2 Diferencias estratégicas entre LVMH, Kering y Hermès

Aunque LVMH, Kering y Hermès operan en el mismo sector, sus estrategias empresariales presentan diferencias importantes.

El modelo de LVMH se basa principalmente en la diversificación. El grupo posee marcas en distintos segmentos del lujo, incluyendo: moda y marroquinería, perfumes y cosméticos, vinos y bebidas espirituosas, relojería y joyería, y distribución selectiva.

Esta diversificación permite al grupo beneficiarse de múltiples fuentes de ingresos y equilibrar el rendimiento entre diferentes actividades.

En contraste, Hermès sigue una estrategia mucho más concentrada y exclusiva. La empresa se centra en un número limitado de productos y mantiene una producción relativamente restringida con el objetivo de preservar la rareza y la exclusividad de la marca.

Esta estrategia permite a Hermès mantener márgenes muy elevados y una fuerte identidad de marca, aunque limita su capacidad de expansión en comparación con un conglomerado diversificado como LVMH.

Por su parte, Kering se sitúa en una posición intermedia. El grupo posee varias marcas importantes, como Gucci o Saint Laurent, pero su cartera es menos diversificada que la de LVMH. Además, en los últimos años Kering ha dependido en gran medida del rendimiento de algunas marcas clave, lo que ha generado cierta volatilidad en sus resultados financieros.

Estas diferencias estratégicas muestran que no existe un único modelo de éxito en el sector del lujo, aunque la estrategia de diversificación adoptada por LVMH parece haber favorecido su crecimiento a gran escala.

7.3 Ventajas competitivas de LVMH

El liderazgo de LVMH dentro del sector del lujo puede explicarse a través de varias ventajas competitivas.

En primer lugar, el grupo dispone de una cartera de marcas extremadamente sólida, que incluye algunas de las marcas más reconocidas del mundo, como Louis Vuitton o Dior. Estas marcas poseen un valor simbólico muy elevado y generan una fuerte fidelidad por parte de los consumidores.

En segundo lugar, LVMH cuenta con una gran capacidad financiera, lo que le permite invertir en expansión internacional, innovación digital y adquisiciones estratégicas.

En tercer lugar, el grupo posee una red de distribución global muy desarrollada, con presencia en numerosos mercados internacionales. Esta presencia global permite a LVMH beneficiarse del crecimiento de la demanda de lujo en regiones como Asia o Estados Unidos.

Finalmente, el grupo también se beneficia de importantes activos intangibles, como el prestigio de sus marcas, su herencia cultural y su capacidad para mantener una imagen de exclusividad.

Estas ventajas explican por qué LVMH ha conseguido consolidar una posición dominante dentro del sector del lujo en Europa y a nivel mundial.

8. Análisis de datos

8.1 Evolución reciente del mercado global del lujo

El mercado global del lujo ha experimentado un crecimiento significativo durante la última década.

Según los datos disponibles, el valor del mercado pasó de aproximadamente 223 mil millones de euros en 2014 a más de 360 mil millones en 2023.

La figura 1 ilustra esta evolución a lo largo de un período amplio, lo que permite observar tanto la tendencia de crecimiento estructural del sector como las variaciones coyunturales, como el impacto de la pandemia en 2020 y la posterior recuperación.

Este horizonte temporal resulta especialmente relevante, ya que se corresponde con el período de análisis del presente trabajo y permite evaluar la evolución del sector en una perspectiva de largo plazo.

En este contexto, se observa que el sector del lujo ha demostrado una fuerte capacidad de resiliencia, así como una expansión sostenida impulsada por la demanda internacional, especialmente en Asia y Estados Unidos.

En este contexto, las empresas europeas del lujo han logrado mantener una posición dominante gracias a su fuerte identidad de marca, su herencia cultural y su reputación internacional.

Este entorno favorable ha permitido a grandes grupos como LVMH beneficiarse directamente del crecimiento del mercado global.

8.2 Distribución geográfica de los ingresos de LVMH

Uno de los aspectos más interesantes del modelo económico de LVMH es su fuerte orientación internacional.

La siguiente figura muestra la distribución geográfica de los ingresos del grupo.

Figura 13 — Distribución geográfica de los ingresos de LVMH

Characteristic	Revenue share
United States	37%
Rest of Asia	20%
Rest of Europe	18%
France	6%
Japan	6%
Other markets	13%

Fuente: Statista.

El gráfico indica que los ingresos del grupo se reparten principalmente entre tres grandes regiones económicas.

Estados Unidos y Asia (excluyendo Japón) representan aproximadamente el 57% de los ingresos totales del grupo, lo que demuestra el papel fundamental de estos mercados para el crecimiento de la empresa.

Europa (excluyendo Francia) representa aproximadamente el 18 %, mientras que Francia y Japón representan alrededor del 8 % cada uno.

Estos datos muestran que, aunque LVMH es un grupo profundamente arraigado en Europa, su desarrollo económico depende en gran medida de la demanda internacional. En particular, el crecimiento de los mercados asiáticos ha tenido un impacto decisivo en la expansión del sector del lujo.

Esta distribución geográfica refleja una característica fundamental del lujo contemporáneo: las marcas europeas producen valor cultural y simbólico en Europa, pero una parte importante de su consumo tiene lugar fuera del continente.

8.3 Evolución de los ingresos por segmento de actividad

El análisis de los ingresos por segmento permite comprender mejor la estructura económica del grupo.

El segmento más importante es claramente Fashion and Leather Goods, que incluye marcas como Louis Vuitton y Dior. Este segmento ha experimentado un crecimiento particularmente

fuerte, pasando de aproximadamente 6 mil millones de euros en 2008 a más de 40 mil millones de euros en los últimos años.

Este crecimiento refleja el enorme valor de las marcas del grupo en el sector de la moda de lujo y su capacidad para mantener una fuerte demanda a nivel internacional.

El segundo segmento en importancia es Selective Retailing, que incluye actividades de distribución como Sephora. Este segmento también ha experimentado una expansión significativa, especialmente gracias al crecimiento del comercio minorista global.

Otros segmentos como Perfumes and Cosmetics, Watches and Jewelry o Wines and Spirits muestran una evolución más moderada pero relativamente estable.

En conjunto, la estructura de ingresos de LVMH muestra un modelo económico diversificado, donde diferentes segmentos contribuyen al crecimiento global del grupo.

8.4 Interpretación general de los datos

El análisis de los datos presentados permite identificar varias tendencias importantes dentro del sector del lujo.

En primer lugar, el mercado global del lujo ha experimentado un crecimiento estructural durante las últimas décadas, impulsado por la expansión de la demanda internacional.

En segundo lugar, LVMH ha logrado consolidar una posición dominante dentro de este mercado gracias a su fuerte cartera de marcas y a su estrategia de expansión internacional.

En tercer lugar, la diversificación del grupo en diferentes segmentos de actividad ha contribuido a reforzar su estabilidad económica.

Finalmente, los datos muestran que el crecimiento de LVMH no depende únicamente del mercado europeo, sino que está estrechamente ligado al desarrollo de mercados globales.

9. Conclusiones

9.1 Principales resultados del estudio

El objetivo principal de este trabajo ha sido analizar la evolución reciente del sector del lujo en Europa y examinar el papel desempeñado por el grupo LVMH dentro de este contexto.

El análisis realizado permite extraer varios resultados relevantes.

En primer lugar, el sector del lujo se confirma como una estructura y presencia internacional, y actividad económica importante dentro de la economía europea. Más allá de su dimensión cultural y simbólica, el lujo genera una contribución significativa en términos de empleo, exportaciones y valor añadido. Además, este sector se beneficia de una fuerte reputación internacional basada en la calidad, el prestigio y la tradición artesanal de las marcas europeas.

Figura 14 — Fotografía de los savoir-faire artesanales del grupo LVMH



Fuente: LVMH, fotografías de Stéphan Gladieu.

En segundo lugar, el estudio del caso de LVMH muestra cómo un grupo empresarial europeo ha logrado consolidar una posición dominante dentro del mercado global del lujo. El crecimiento de los ingresos del grupo durante la última década refleja no solo la expansión del mercado internacional del lujo, sino también la capacidad de la empresa para reforzar su posicionamiento competitivo.

Asimismo, el análisis de los datos muestra que el crecimiento de LVMH se basa en varios factores estructurales. Entre ellos destacan la fortaleza de sus marcas, la diversificación de sus actividades y su fuerte presencia internacional. La combinación de estos elementos ha permitido al grupo adaptarse a las transformaciones del mercado global y aprovechar el crecimiento de la demanda internacional.

Por otra parte, el análisis de la distribución geográfica de los ingresos pone de manifiesto que el desarrollo del grupo depende en gran medida de los mercados internacionales, especialmente de Estados Unidos y Asia. Este resultado confirma el carácter global del sector del lujo contemporáneo.

Finalmente, el estudio también muestra que la digitalización ha desempeñado un papel importante en la evolución reciente del sector. Las estrategias digitales, el comercio electrónico y la presencia en redes sociales han permitido a las marcas de lujo ampliar su alcance y reforzar su relación con los consumidores.

En conjunto, estos resultados sugieren que LVMH constituye un ejemplo representativo del dinamismo del sector del lujo europeo y de su capacidad para adaptarse a un entorno económico global en constante evolución.

No obstante, este liderazgo no está exento de riesgos. La creciente globalización del modelo, la dependencia de mercados internacionales y los desafíos asociados a la digitalización y la sostenibilidad plantean interrogantes sobre la capacidad del grupo para mantener su posicionamiento a largo plazo sin comprometer su exclusividad.

9.2 Limitaciones del trabajo

A pesar de los sólidos resultados financieros y de la posición dominante de LVMH en el sector del lujo, su modelo de crecimiento tiene limitaciones y riesgos estructurales.

Primero, el grupo depende en gran medida de ciertos mercados, especialmente en Asia y, sobre todo, en China. Esta concentración geográfica lo expone a fluctuaciones macroeconómicas, cambios en las regulaciones o transformaciones en el comportamiento del consumidor. Una desaceleración del consumo en estos mercados podría afectar directamente el crecimiento del grupo.

Segundo, la estrategia de aumentar continuamente los precios, típica del sector de lujo, podría llegar a tener límites en cuanto a la demanda. Aunque esta política ha ayudado a reforzar la exclusividad de las marcas, también podría crear una desconexión con algunos segmentos de consumidores, especialmente en un contexto de incertidumbre económica global.

Además, la digitalización, aunque ofrece oportunidades, genera tensiones con el principio de exclusividad que define el lujo. La expansión de los canales digitales puede hacer que las marcas sean más accesibles, lo que podría diluir su carácter aspiracional si no se maneja con cuidado. También es importante mencionar los crecientes desafíos en sostenibilidad y responsabilidad social. Los consumidores son cada vez más sensibles a las cuestiones medioambientales y éticas. Por ello, las empresas del sector de lujo enfrentan una presión creciente para cambiar sus modelos de producción y comunicación. El riesgo de ser percibidas como “greenwashing” podría afectar negativamente la reputación del grupo.

En resumen, aunque LVMH ha mostrado una notable capacidad de adaptación, su crecimiento futuro dependerá de su habilidad para equilibrar expansión, exclusividad y sostenibilidad en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

9.3 Perspectivas futuras del sector del lujo

A pesar de los desafíos existentes, las perspectivas del sector del lujo parecen relativamente positivas a medio y largo plazo.

El crecimiento de las clases medias y altas en diversas regiones del mundo, especialmente en Asia, seguirá impulsando la demanda de productos de lujo. Además, el desarrollo del comercio electrónico y de las estrategias omnicanal permitirá a las marcas ampliar su alcance global y mejorar la experiencia del consumidor.

Sin embargo, el sector también deberá enfrentarse a varios retos importantes. Entre ellos destacan las crecientes exigencias en materia de sostenibilidad, las presiones regulatorias y la necesidad de adaptarse a nuevas generaciones de consumidores con valores y expectativas diferentes.

En este contexto, empresas como LVMH tendrán que encontrar un equilibrio entre innovación y preservación de la identidad de sus marcas. La capacidad para combinar tradición,

creatividad y transformación digital será un elemento clave para mantener la competitividad en el futuro.

En definitiva, LVMH se ha consolidado como uno de los actores más influyentes en la industria global del lujo, desempeñando un papel fundamental en la transformación y evolución del sector a nivel internacional.

Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial Generativa

Se declara que, en la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado, se han utilizado herramientas de inteligencia artificial generativa, como Chat GPT, de forma limitada y exclusivamente como apoyo en tareas auxiliares de carácter lingüístico y técnico, tales como la mejora de la redacción, la corrección gramatical y la organización de algunas secciones del texto.

Estas herramientas no han sido utilizadas para sustituir el trabajo académico propio, ni para la elaboración del análisis, la interpretación de los datos o la formulación de las conclusiones del trabajo.

El autor es el único responsable del contenido académico, de la metodología empleada, del análisis realizado y de las conclusiones alcanzadas en este estudio.

Asimismo, se garantiza que todas las fuentes utilizadas han sido correctamente citadas conforme a las normas académicas vigentes.

El uso de herramientas de inteligencia artificial no ha sustituido, en ningún momento, el trabajo personal de investigación, reflexión crítica y redacción requerido para la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

10. Bibliografía

Bagwell, L. S., & Bernheim, B. D. (1996). *Veblen effects in a theory of conspicuous consumption*. *The American Economic Review*, 86(3), 349–373.

Bain & Company. (2019). *Fall luxury report: Europe market size and growth*.

Bain & Company. (2024). *Luxury goods worldwide market study 2024*.

<https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-2024/>

Bain & Company. (2024). *Luxury report: Rebuilding the foundations of luxury*.

Bain & Company. (s. f.). *The millennial state of mind: How luxury brands are reaching new consumers*.

https://www.bain.com/contentassets/0b0b0e19099a448e83af2fb53a5630aa/bain20media20pack_the_millennial_state_of_mind.pdf

Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Les Éditions de Minuit.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. McGraw-Hill.

Deloitte. (2022). *Global powers of luxury goods*.

<https://www2.deloitte.com/>

Deloitte. (2024). *Global powers of luxury goods*.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-luxury-goods.html>

ECCIA & Bain & Company. (2024). *The European luxury goods sector: Economic contribution report*.

<https://www.eccia.eu/publications/>

ECCIA & Bain & Company. (2025). *Luxury goods worldwide market study*.

<https://www.comitecolbert.com/app/uploads/2025/07/eccia-bain-report-final-digital-singles.pdf>

Eurostat. (2024). *EU trade balance by product group (2014–2024)*.

<https://ec.europa.eu/eurostat>

Eurostat. (s. f.). *International trade in goods statistics*.

<https://ec.europa.eu/eurostat>

Fondation Louis Vuitton. (s. f.). *LVMH artisans d'art: Trésors de savoir-faire*.

<https://www.fondationlouisvuitton.fr/fr/evenements/lvmh-artisans-d-art-tresors-de-savoir-faire>

Hermès International. (2024). *2023 full-year results*.

<https://assets-finance.hermes.com>

IGDS & Bain & Company. (2024). *Luxury goods worldwide market study*.

https://www.igds.org/fileadmin/uploads/igds/Documents/Research_Reports/2023/Bain/Bain_Luxury_Report_2024.pdf

Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*.

Kogan Page.

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan Page.

Kering. (2024). *2023 annual results*.

<https://www.kering.com>

Le Monde. (2025). *Articles on trade tensions, luxury exports and Moët Hennessy workforce adjustments*.

<https://www.lemonde.fr>

LVMH. (2024). *Annual report 2023*.

<https://www.lvmh.com/investors/publications/>

LVMH. (2024). *2023 full-year results*.

<https://www.lvmh.com>

LVMH. (s. f.). *Digital transformation and innovation*.

<https://www.lvmh.com/en/join-us/discover-our-metiers/digital>

LVMH. (s. f.). *Métiers d'excellence*.

<https://www.lvmh.com/en/join-us/lvmh-metiers-dexcellence>

McKinsey & Company. (2023). *The state of fashion: Luxury and digital transformation*.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press.

Statista. (s. f.). *Luxury goods - statistics & facts*.

<https://www.statista.com/topics/973/luxury-goods/>

Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. Macmillan.

Wikimedia Commons. (s. f.). *Boutique Louis Vuitton au 101 avenue des Champs-Élysées à Paris*.

11. Anexos

En esta sección se recogen los materiales complementarios utilizados para la elaboración del presente Trabajo de Fin de Grado. Los anexos incluyen figuras, tablas e información metodológica que permiten ampliar y respaldar el análisis desarrollado a lo largo del estudio. Su finalidad es ofrecer una visión más detallada de los datos, indicadores y recursos gráficos empleados en la investigación. El trabajo cuenta con catorce figuras y tres tablas en el cuerpo principal, además de una sección final de anexos.

Figuras

Anexo 1: Representación del savoir-faire en LVMH

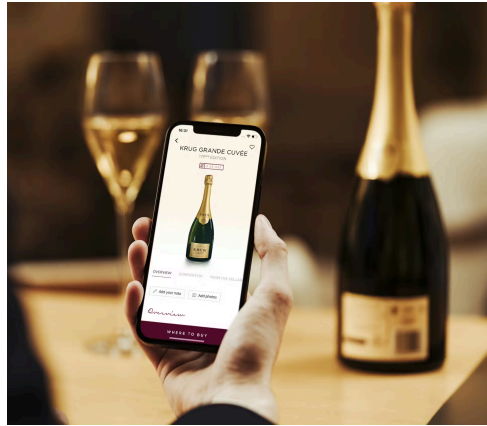
Figura 1 – Representación de los Métiers d’Excellence y del saber hacer artesanal en LVMH



Fuente: LVMH (s. f.), *Métiers d’Excellence*.

Anexo 2: Omnicanalidad y digitalización

Figura 2 – Omnicanalidad y transformación digital en LVMH



Fuente: LVMH, *Omnichannel & Data*.

Anexo 3: Plataforma digital 24S

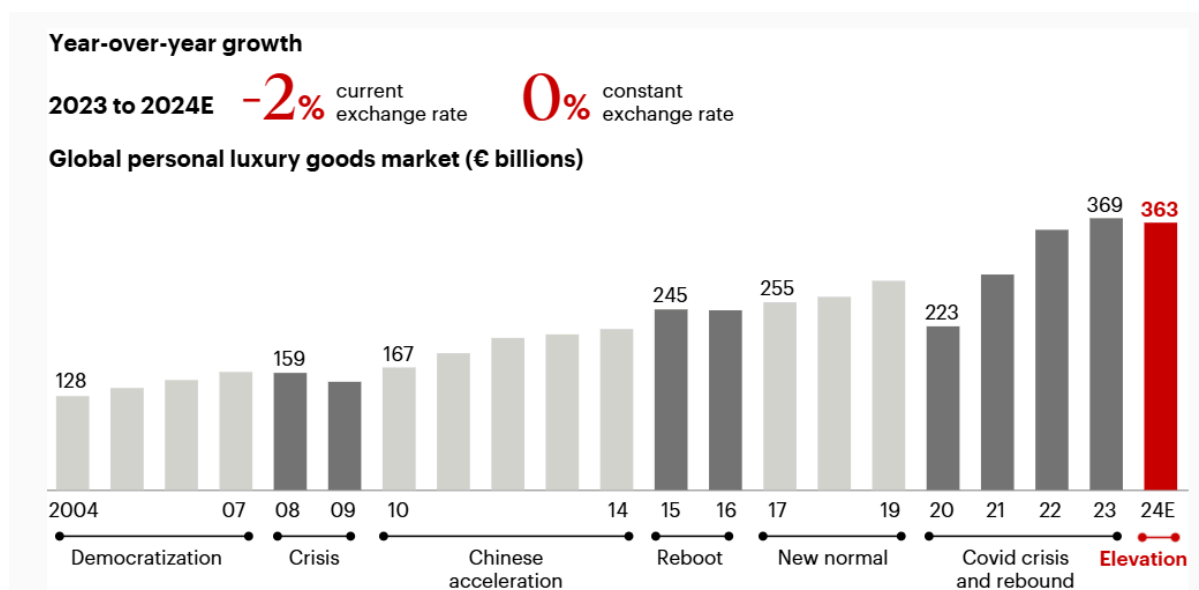


Figura 3 – 24S como ejemplo de plataforma de e-commerce de lujo del ecosistema LVMH

Fuente: LVMH, 24S.

Anexo 4: Evolución del mercado global del lujo

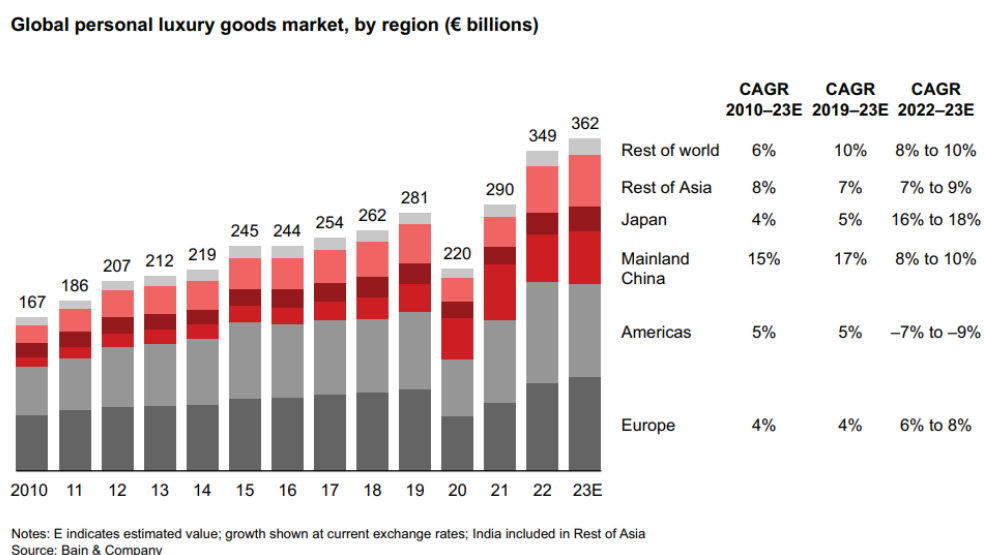
Figura 4 – Evolución reciente del mercado mundial de bienes personales de lujo



Fuente: Bain & Company, *Luxury Stumbles in 2024 but Can Still Return to Solid Growth*.

Anexo 5: Distribución geográfica del mercado del lujo

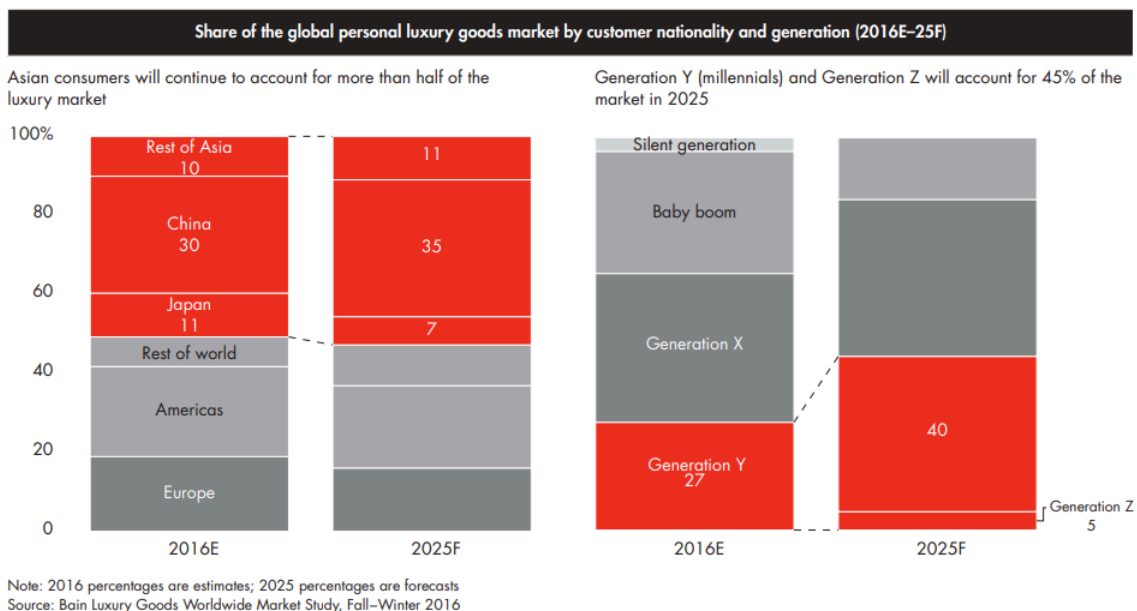
Figura 5 – Distribución del mercado global de bienes personales de lujo por región



Fuente: Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study, 2024*.

Anexo 6: Evolución del mercado por generaciones

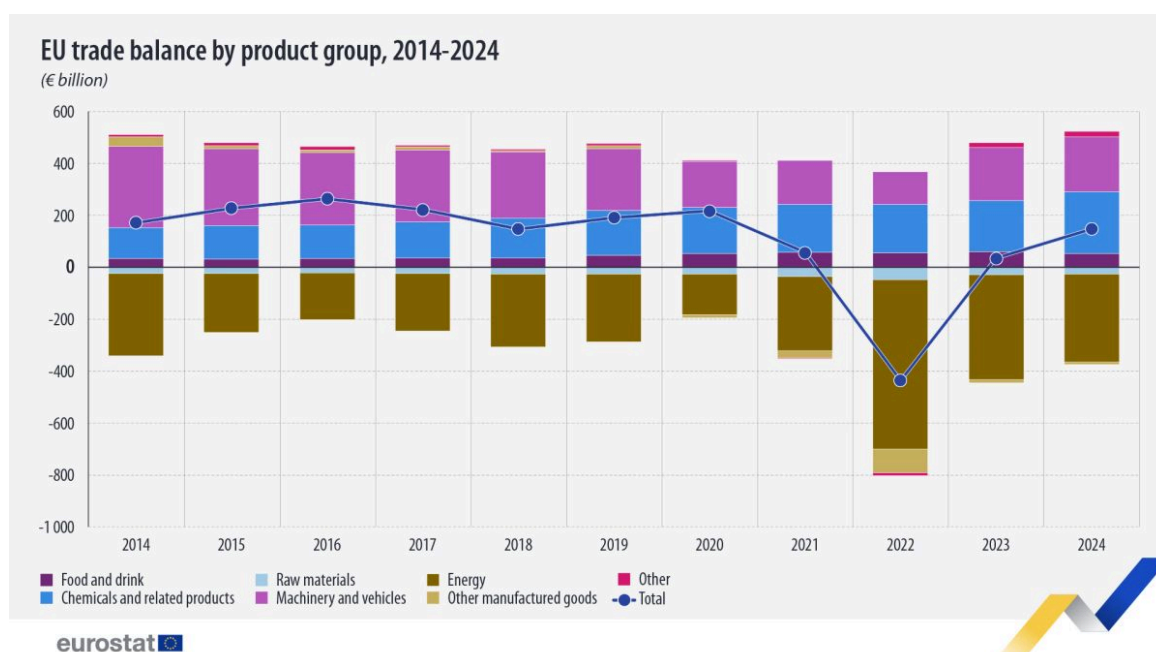
Figura 6 – Evolución de la cuota del mercado global de bienes de lujo por generación (2016–2025)



Fuente: Bain & Company

Anexo 7: Balanza comercial europea

Figura 7 – Balanza comercial de la Unión Europea por grupo de productos (2014–2024)



Fuente: Eurostat.

Anexo 8: Retail de lujo

Figura 8 – Boutique Louis Vuitton en París como ejemplo de retail de lujo



Fuente: Wikimedia Commons.

Anexo 9: Evolución reciente de LVMH

Figura 9 – Evolución reciente de los ingresos de LVMH (2023–2025)

INCOME STATEMENT REVENUE BY REGION REVENUE BY CURRENCY REVENUE BY BUSINESS GROUP PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS

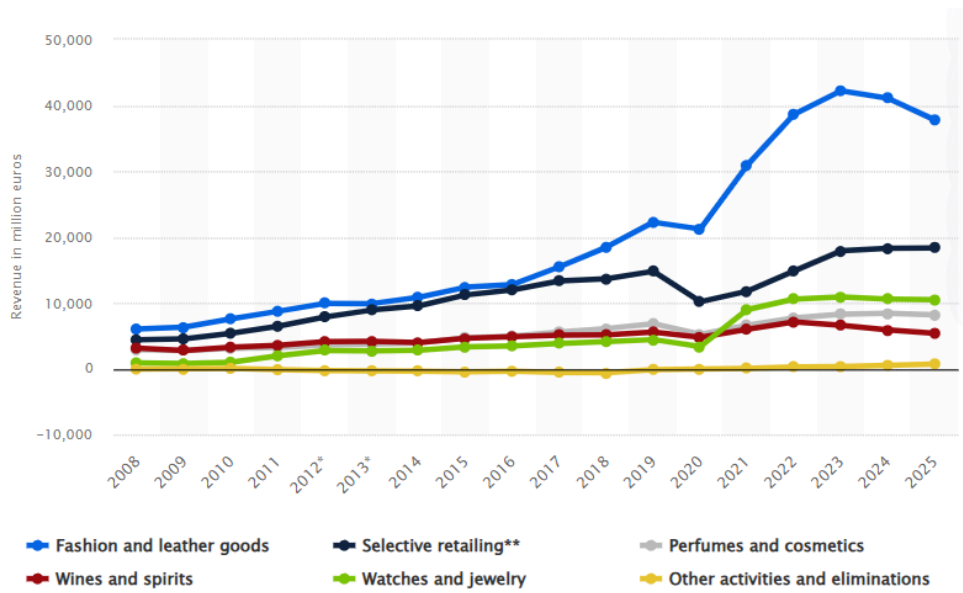
In millions of euros

	2023	2024	2025
REVENUE	86,153	84,683	80,807
GROSS MARGIN	59,277	56,765	53,528
IN % OF REVENUE	69 %	67 %	66 %
PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS	22,802	19,571	17,755
IN % OF REVENUE	26.5 %	23.1 %	22.0 %
NET PROFIT	15,952	12,958	11,222
GROUP SHARE OF NET PROFIT	15,174	12,550	10,878

Fuente: LVMH Annual Report.

Anexo 10: Segmentos de actividad

Figura 10 – Evolución de los ingresos de LVMH por segmento de actividad (2008–2025)



Fuente: Statista.

Anexo 11: Comparación de grupos del lujo

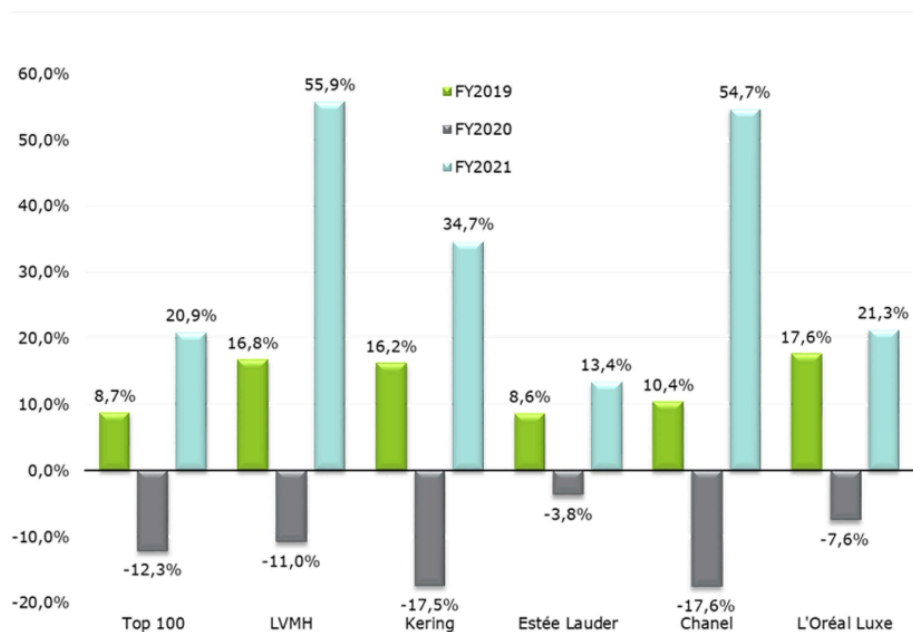
Figura 11 – Comparación del tamaño de los principales grupos del lujo (2016 y 2021)



Fuente: Deloitte.

Anexo 12: Crecimiento del sector

Figura 12 – Crecimiento interanual de las principales empresas del sector del lujo (2019–2021)



Fuente: Deloitte.

Anexo 13: Distribución geográfica de LVMH

Figura 13 – Distribución geográfica de los ingresos de LVMH

Characteristic	Revenue share
United States	37%
Rest of Asia	20%
Rest of Europe	18%
France	6%
Japan	6%
Other markets	13%

Fuente: Statista.

Anexo 14: Savoir-faire artesanal

Figura 14 – Fotografía de los savoir-faire artesanales del grupo LVMH



Fuente: LVMH, fotografías de Stéphan Gladieu.

Tablas

Anexo 15: Indicadores del sector del lujo en Europa

Tabla 1 – Indicadores económicos aproximados del sector del lujo en Europa

Indicador	Valor estimado
Empleo directo e indirecto	más de 2 millones
Empresas relacionadas con el lujo	más de 300.000
Valor económico del sector	más de 200 mil millones €

Fuente: elaboración propia a partir de ECCIA & Bain & Company (2024) y datos sectoriales europeos.

Anexo 16: Evolución del empleo en LVMH

Tabla 2 – Evolución del empleo en LVMH (2013–2023)

Año	Número de empleadores
2013	113.000
2018	156.000
2023	213.000

Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de LVMH.

Anexo 17: Comparación entre grupos del lujo

Tabla 3 – Comparación de ingresos de los principales grupos europeos del lujo (2023)

Empresa	Ingresos aproximados (2023)
LVMH	86 mil millones €
Kering	19 mil millones €
Hermès	13 mil millones €

Fuente: elaboración propia a partir de los informes financieros de LVMH, Kering y Hermès (2024).

Anexo final

Anexo 18: Consideraciones metodológicas

El análisis se basa en datos secundarios procedentes de informes empresariales, estudios sectoriales y bases estadísticas. El enfoque adoptado es descriptivo y analítico, sin el uso de modelos econométricos complejos. Por ello, los resultados deben interpretarse dentro de un contexto económico dinámico.