



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

EVOLUCIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LUJO: ANÁLISIS COMPARATIVO GENERACIONAL DE ARMANI Y DIOR

Autor: Lucía Mayoral Ariño

Director: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID | marzo 2026

Resumen

La percepción de marca constituye el conjunto de asociaciones cognitivas y emocionales que un consumidor desarrolla con una marca. A lo largo de su interacción con sus atributos y comunicación, estas deben mantenerse estables para preservar la identidad de lujo y asegurar la fidelidad transgeneracional, para lo cual las marcas icónicas recurren a estrategias de marketing mix coherentes.

El presente proyecto tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la percepción de Armani y Dior entre distintos grupos generacionales, evaluando si mantienen su esencia histórica. Se examinará no solo la evolución de sus estrategias, sino también las percepciones diferenciales según edad.

Se han escogido Armani y Dior para analizar la evolución de la percepción de las marcas entre las distintas generaciones mediante la comparación de las estrategias de marketing y la realización de entrevistas cualitativas, evaluando asociaciones, preferencias e intención de compra según generación.

Palabras clave: Percepción marca, Armani, Dior, sector del lujo, generaciones, identidad, imagen.

Abstract

Brand perception refers to the set of cognitive and emotional associations that a consumer develops with a brand through interaction with its attributes and communications. These associations must remain consistent to preserve the brand's luxury identity and ensure cross-generational loyalty, which is why iconic brands rely on coherent marketing mix strategies.

This project aims to analyze the factors influencing the perception of Armani and Dior among different generational groups, assessing whether they maintain their historical essence. It will examine not only the evolution of their strategies but also the differing perceptions by age.

Armani and Dior have been chosen to analyze the evolution of brand perception across different generations by comparing marketing strategies and conducting qualitative interviews, evaluating associations, preferences, and purchase intent by generation.

Keywords: Brand perception, Armani, Dior, luxury sector, generations, identity, image.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Contextualización y justificación del tema	6
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Metodología de la investigación.....	7
1.4 Estructura.....	8
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	9
2.1 Concepto de lujo: una noción relativa y en evolución	9
2.1.1 Atributos del lujo	9
2.1.2 Características de una marca de lujo: “Código de lujo”	11
2.2 Industria de lujo.....	12
2.2.1 Consumidor de lujo y percepción	13
2.2.2 Perfiles de consumidores y diferencias generacionales.....	15
2.2.3 Identidad vs imagen de la marca	17
3.1 Historia de Armani	19
3.2 Evolución de las estrategias de marketing de Armani	20
3.3 Historia de Dior	24
3.4 Evolución de las estrategias de marketing de Dior.....	27
CAPITULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO	33
4.1 Metodología	33
4.2 Análisis de los consumidores.....	34
4.3 Resultados.....	36
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN	45
6. BIBLIOGRAFÍA	49

Índice de figuras

Figura 1: Richard Gere en American Gigolo

Figura 2: Cronología de los productos Armani

Figura 3: Fachada de la primera sede de Dior en Avenue Montaigne

Figura 4: Perfume Miss Dior, 1947 y la tarjeta de invitación a la presentación de Miss Dior

Figura 5: Bar Jacket

Figura 6: Dior Lady Art

Figura 7: Air Jordan I High OG Dior

Figura 8: Tabla comparative Armani vs Dior

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización y justificación del tema

La gran cantidad de información disponible, los avances tecnológicos y la fuerte competencia actual hacen que los consumidores tengan más opciones entre las que elegir que antes, lo que hace más complicado mantener su fidelidad. Por eso, es clave que las marcas comprendan cómo cada generación percibe el lujo de forma diferente, y adapten su posicionamiento para conectar con valores y expectativas específicas de cada grupo de edad. En este entorno competitivo, entender estas diferencias generacionales es fundamental para que cualquier marca de lujo mantenga su relevancia a largo plazo.

Desde principios del siglo XXI, el sector del lujo ha cambiado mucho, pasando de ser solo símbolos de estatus a marcas con imaginarios emocionales que varían según la edad. Las grandes firmas trabajan constantemente para entender qué significa el lujo para baby boomers, millennials o Gen Z, y así construir una imagen sólida. Con los cambios en la sociedad y los gustos, estas marcas deben innovar en su forma de comunicar sus valores, destacando lo que las hace únicas frente a la competencia.

La elección del tema se basa en que el posicionamiento según la generación es cada vez más importante en el lujo, y las marcas necesitan crear conexiones emocionales adaptadas a cada edad, sobre todo en prêt-à-porter donde la imagen lo es todo. Este enfoque ha cambiado las estrategias, poniendo la percepción emocional en el centro en lugar de solo la calidad del producto. Además, con la tecnología y la globalización, los consumidores saben más y exigen que las marcas combinen tradición con ideas modernas.

El lujo se diferencia por crear imágenes de marca únicas para cada grupo de edad. Aunque internet facilita el acceso a tendencias, en el segmento premium sigue siendo clave la comunicación clara de valores como exclusividad o elegancia. Comprar productos de lujo implica una decisión importante, que requiere que la marca transmita confianza y conexión con lo que el cliente valora según su edad.

Para marcas como Armani y Dior, no basta con vender: hay que representar ideales generacionales. A diferencia de marcas más accesibles que se centran en el precio y la disponibilidad, el lujo verdadero se construye con imágenes que evocan el refinamiento

clásico o el glamour moderno. Esto hace del sector un campo ideal para estudiar diferencias por edad.

En resumen, analizar cómo las generaciones perciben Armani y Dior es clave en un mercado del lujo en crecimiento. Por eso, este trabajo examina si estas marcas aprovechan las diferencias de edad para fortalecer su imagen única. Como casos de estudio, uso Armani y Dior para entender sus estrategias de posicionamiento en prêt-à-porter premium.

1.2 Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la percepción de las marcas de lujo Armani y Dior entre distintas generaciones y analizar si dicha percepción ha cambiado con el paso del tiempo o si ha logrado mantener su esencia.

Se pretende analizar los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el concepto de lujo como noción relativa y evolutiva.
- Examinar las características de la industria de lujo, profundizando en el consumidor de lujo y su percepción, los perfiles generacionales diferenciados y la relación entre identidad e imagen de la marca.
- Analizar como las asociaciones simbólicas, personificaciones y canales de influencia configuran la percepción de Armani y Dior según los distintos segmentos identificados.
- Valorar cómo ha evolucionado la percepción de Armani y Dior en las distintas generaciones.

1.3 Metodología de la investigación

En este trabajo se realizarán dos tipos de análisis: un análisis teórico donde se profundizará en los conceptos clave de la percepción generacional del lujo, y un análisis empírico a través de entrevistas.

Se iniciará con un análisis teórico exhaustivo de los fundamentos del lujo y de su evolución perceptual. Para ello, se examinará el concepto de lujo, sus atributos esenciales

y la industria del lujo, incluyendo perfiles generacionales. Además, se hará una introducción a los inicios de la marca Armani y Dior y se realizará un análisis de la evolución de sus estrategias de marketing.

1.4 Estructura

El trabajo de fin de grado se dividirá en 5 bloques:

- El primer bloque consistirá en introducir el tema, los objetivos y la metodología utilizados para llevar a cabo la investigación. Se expondrán las razones y factores por las que se ha decidido realizar este análisis sobre la percepción generacional del lujo y el sector del prêt-à-porter premium, concretamente las marcas Armani y Dior.
- El segundo bloque profundizará en el concepto de lujo. Se examinarán las características de la industria del lujo, los perfiles diferenciados de consumidores por generación y la distinción entre identidad e imagen de la marca.
- El tercer bloque analizará la marca Armani y Dior, con una descripción de su historia y de la evolución de las estrategias de marketing desde el punto de vista del producto, precio, distribución y canal.
- En el cuarto bloque se llevará a cabo un análisis empírico mediante entrevistas a distintos consumidores de la marca para evaluar la percepción que tienen de cada una de ellas.
- Por último, el quinto bloque se presentarán las conclusiones obtenidas tras el análisis realizado

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Concepto de lujo: una noción relativa y en evolución

El lujo es un concepto complejo y relativo, cuyo significado varía según el contexto social, cultural y temporal, por lo que no existe una definición única y universalmente aceptada en la literatura. (Cabigiosu, 2020). Desde una aproximación lingüística, la Real Academia Española define “lujo” como “abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos” y también como aquello que “supera los medios normales de alguien para conseguirlo, incorporando tanto una dimensión de suntuosidad como una dimensión de excepcionalidad. La RAE añade un significado que conecta el lujo con la “elevada categoría, excelencia o exquisitez” por la calidad de las materias primas o de las prestaciones, reforzando la idea de que el lujo no se reduce solo al precio.

En la literatura sobre moda de lujo, el análisis etimológico sitúa el término en el latín *luxus*, entendido como superabundancia, exceso o exhibición de riqueza destinada a satisfacer deseos más allá de las necesidades reales. En ese mismo marco, Cabigiosu (2020) expone que el significado de lujo oscila entre dos polaridades: (i) el lujo como consumo ostentoso para exhibir estatus y riqueza y (ii) el lujo como dimensión emocional orientada a la gratificación, el placer y el bienestar personal.

El Instituto Europeo de Lujo propone entender el lujo actual como un sentimiento y una aspiración más que como un producto material. En esta visión, el lujo se vincula a una experiencia estética y sensorial, ya que no se reduce al valor material del objeto, sino a la capacidad de este para generar emociones, placer y una percepción de singularidad. Además, se plantea que el lujo “se ve de lejos” y se percibe con los sentidos, afectando al espíritu y a las emociones, de forma comparable a respirar aire fresco en plena naturaleza. El texto añade que el lujo influye en la personalidad, el estilo y la forma de vida, evocando experiencias inolvidables, sensaciones y el disfrute de lo intangible; en definitiva, busca que la persona se sienta única y exclusiva, no por el valor del objeto en sí, sino por lo que le hace sentir, como pasión, conciencia y diferenciación, sin menospreciar a otros. Lo define como “... una forma de vida, sentirse a gusto y feliz con uno mismo y ser feliz”. (Instituto Europeo de Lujo, s.f.)

2.1.1 Atributos del lujo

En el ámbito de la moda, el lujo no puede identificarse únicamente con un precio elevado, ya que esa aproximación resulta reductiva para explicar qué entiende el consumidor por “lujo” y cómo se construye el valor de la marca. No obstante, el precio sí constituye un atributo relevante, tanto porque puede reflejar el mayor coste asociado a materias primas de alta calidad, procesos artesanales y tiempos de elaboración más exigentes, como porque, desde el punto de vista del marketing, suele actuar como indicador de calidad cuando el consumidor no dispone de otros criterios inmediatos de evaluación. Con todo, el precio no opera de manera aislada ni resulta suficiente por sí solo para definir el lujo. En este sentido, la literatura subraya que el lujo funciona como un conjunto complejo de significados y atributos, en el que se combinan creatividad e innovación, historia y tradición, calidad superior y precios altos, comunicación exclusiva, distribución selectiva, así como un imaginario y un storytelling capaces de sostener el universo simbólico de la marca. Por ello, dichos atributos deben gestionarse de forma simultánea y coherente, evitando incoherencias entre lo que la marca propone y lo que el consumidor finalmente percibe. (Cabigiosu, 2020).

Dentro de ese conjunto, la fiabilidad y la durabilidad percibidas refuerzan la confianza del consumidor al reducir el temor a defectos y consolidar la percepción de calidad del producto. Llevado al extremo, ello contribuye a asociar el producto de lujo con una imagen de perfección y permanencia. A su vez, la combinación e interpretación de estos atributos da lugar a productos icónicos y a lo que Cabigiosu denomina la “firma de marca” o “ADN de marca”, es decir, el espíritu de la empresa que concentra rareza, exclusividad, visibilidad y singularidad, y que permite al consumidor reconocerse y expresarse a través de la marca. Desde esta perspectiva, la comunicación y la distribución resultan esenciales para transmitir de manera coherente ese ADN de marca y sostener el posicionamiento del lujo. (Cabigiosu, 2020).

Esta comprensión del lujo conecta directamente con el consumo hedónico, ya que una parte relevante del valor percibido proviene de la experiencia de consumo y de la respuesta afectiva del individuo. Hirschman y Holbrook (1982) definen el consumo hedónico como aquellas facetas del comportamiento del consumidor vinculadas a los aspectos “multisensoriales, de fantasía y emotivos” de la experiencia de uso, destacando que lo multisensorial implica múltiples modalidades sensoriales y que la experiencia

incluye tanto la percepción externa como imágenes internas e imaginación, además de la activación emocional. En consecuencia, en el lujo cobra especial importancia cómo se diseña la experiencia global, porque no solo se compra funcionalidad, sino también sensaciones y significados.

2.1.2 Características de una marca de lujo: “Código de lujo”

Heine (2012) desarrolla el “código de lujo” como un conjunto de características que permiten identificar y diferenciar el lujo y que, en la práctica, las marcas deben convertir en asociaciones claras en la mente del consumidor. En su propuesta, las características se apoyan en literatura previa y en evidencia empírica, y se concretan en seis dimensiones percibidas por los consumidores en productos de lujo: precio, calidad, estética, rareza, extraordinariedad y simbolismo. Los términos comparativos, como “lujo”, se basan en rasgos que varían de forma gradual, no en categorías cerradas. Por eso, las principales características de los productos de lujo pueden entenderse como dimensiones que van desde un nivel mínimo, presente y necesario en productos que no son de lujo, hasta un nivel máximo, propio de la expresión más elevada de lujo. (Heine, 2012)

En primer lugar, el precio aparece como una señal recurrente y relativamente objetiva, pero el autor advierte que no puede utilizarse como único criterio para determinar si una marca es de lujo. En segundo lugar, la calidad se vincula a procesos y materiales superiores, construcción cuidada y estándares de control elevados, y se completa con beneficios abstractos asociados, como la durabilidad, el confort, el servicio y la reparación, que refuerzan la percepción de excelencia. En tercer lugar, la estética se presenta como una dimensión clave de diferenciación, ya que el lujo no es solo “caro”, sino también bello y sofisticado en diseño y estilo. En cuarto lugar, la rareza se construye mediante la limitación de producción y disponibilidad, así como a través de la individualización o personalización, reforzando la exclusividad percibida. En quinto lugar, el carácter extraordinario aporta un “plus” de singularidad y sorpresa que puede provenir de rasgos distintivos del producto, de innovaciones o incluso del relato asociado al proceso de fabricación y a la imagen de la marca. Por último, el simbolismo refleja que las marcas de lujo generan significados no funcionales (estatus, identidad, prestigio) que pueden transmitirse mediante el diseño y la información contextual (celebridades, eventos...) y, en general, están fuertemente influidos por la marca.

En conjunto, para Heine una marca puede considerarse de lujo cuando logra que el consumidor la asocie de forma consistente con niveles altos en estas seis dimensiones, lo que exige una gestión activa, por ejemplo, a través de comunicación, para sostener dichas percepciones. (Heine, 2012)

2.2 Industria de lujo

La industria de lujo europea cerró 2024 generando 985.000 millones de euros, representando el 5% del PIB de la UE, y sosteniendo más de dos millones de empleos. Igualmente, el lujo europeo lidera el 70% del mercado mundial y representa el 11,5% de las exportaciones europeas. Desde 2019, el sector ha creado 160.000 nuevos puestos de trabajo y el informe también advierte de riesgos comerciales como tensiones geopolíticas, políticas proteccionistas y escasez de artesanos cualificados. (Modaes, 2025)

En paralelo, Bain & Company destaca que el auge del desembolso total del sector se tradujo en un incremento del gasto de casi 160 mil millones de euros, con una recuperación notable en la categoría de “vivencias”. Por continentes, Asia y Europa lideraron el crecimiento en 2023, mientras que América se desaceleró, con una caída del 8% respecto a 2022, debido a la incertidumbre que afectó especialmente al gasto de los clientes aspiracionales. El informe también subraya la complejidad multigeneracional: las generaciones X e Y representan la mayor parte de las compras de lujo, pero la generación Z emergente está influyendo en los valores culturales y sociales, con un fuerte deseo de experiencias. (Bain & Company, 2024).

De cara al corto plazo, Bain & Company anticipa un crecimiento moderado de bienes personales de lujo y estima que crecerán un 1% y un 4%, apoyados por la recuperación de Estados Unidos, la aceleración de China y Medio Oriente, y la normalización de Japón. A medio plazo, el informe proyecta que la industria alcanzara 2,5 billones de euros en 2030, impulsada por la creatividad, innovación y sostenibilidad, y prevé que tasas de crecimiento anual de entre el 5% y el 7% hasta 2030. En ese escenario, se estima que el mercado de artículos de lujo personales se situará entre 540.000 y 580.000 millones de euros a finales de la década. Finalmente, el estudio señala que las generaciones Y, Z y Alpha concentrarán casi el 85% de las compras mundiales y que las tiendas unimarca y

el canal online se consolidarán como canales principales, con cuotas estimadas entre el 60% y el 66%.

En este contexto, el informe de Deloitte señala que el crecimiento del lujo en 2026 se espera “menos por volumen y más por valor”, y que la industria está orientando sus prioridades hacia la aceleración digital, la omnicanalidad y el refuerzo de la experiencia del cliente. En paralelo, el informe identifica como tendencias de consumidor más influyentes el aumento de la demanda de hiper-personalización, la continuidad del lujo experiencial y la consolidación de una mentalidad value-driven asociada al crecimiento del mercado pre-owned. Además, Deloitte subraya que estas dinámicas se ven reforzadas por las expectativas de la Generación Z, que exige autenticidad, sostenibilidad y una interacción fluida ente lo digital y lo físico, lo que obliga a las marcas a reconfigurar la forma en que construyen deseo y relación con el cliente. (Deloitte, 2026)

2.2.1 Consumidor de lujo y percepción

En el consumidor actual, el lujo sigue estrechamente ligado al estatus y a la necesidad de comunicar identidad y posición social, pero la forma de expresarlo se ha transformado. Ahora no se asocia de manera exclusiva a la posesión de bienes exóticos o visibles (bolso, coche, yate), sino que se vuelve un concepto más abierto y dependiente de quien lo interpreta, incorporando la dimensión experiencial. El estatus tiende a desplazarse de la ostentación material hacia valores y estilos de vida más éticos, creativos y conectados, lo que lleva a muchos consumidores a buscar marcas que les permitan “vivir” y personificar esos ideales. La sostenibilidad y responsabilidad dejan de ser un mero recurso comunicativo y se convierten en un eje estructural. Uno de los grandes retos es responder a la “culpa” asociada a los impactos del consumo, impulsando un lujo con propósito que permita una “indulgencia sin culpa”, sostenible y atemporal. (Straschnoy, 2019)

En el contexto actual, la base de clientes de lujo está volviéndose más diversa y su relación con los bienes de lujo es más compleja que en etapas anteriores, lo que hace necesaria una propuesta de valor diferenciada en un entorno de bajo crecimiento. Además, los consumidores muestran un mayor interés por experiencias de lujo, no solo bienes, generándose nuevos trade-offs de gasto frente a categorías como el lujo en viajes o el

wellness, y elevándose las expectativas sobre lo que las marcas deben ofrecer para captar ese gasto. (Mckinsey, 2025).

Este escenario se enmarca en un proceso de “democratización” del lujo entendido como la ampliación progresiva de su alcance social y de categorías: desde una “edad de exclusividad” hacia fases de apertura, por ejemplo, posguerra (paso de la alta costura al ready-to-wear, y décadas posteriores: expansión a nuevas categorías como eyewear y cosmética), hasta consolidar un lujo más “mainstream” como aspiración cotidiana. En el ciclo más reciente, BCGxAltagamma describe un “retrench” o repliegue del segmento aspiracional, vinculado a inflación, incremento de precios y el agotamiento del rebote post-Covid, lo que vuelve a tensionar el modelo de escala y recentra la propuesta de valor en el cliente de mayor contribución. (BCG, 2025)

En este marco, Han, Nunes y Drèze (2010) plantean una taxonomía que clasifica a los consumidores en cuatro grupos en función de dos características distintas y medibles: la riqueza (wealth) y la necesidad de estatus (need for status). Los autores denominan a estos grupos las “cuatro P” del lujo: patricians, parvenus, poseurs y proletarians.

- Patricians: Se caracterizan por contar con alta capacidad económica y baja motivación para consumir por prestigio, y tienden a preferir productos de marca poco conspicua, utilizando el lujo como señal “horizontal” dentro de su propio grupo.
- Parvenus: También tienen una alta riqueza, pero muestran una elevada necesidad de estatus y buscan distinguirse de los have-nots y asociarse con los otros haves, por lo que se orientan con mayor facilidad hacia señales más visibles.
- Poseurs: Presentan una alta necesidad de estatus, pero no disponen de los medios necesarios para acceder con facilidad al lujo auténtico, por lo que constituyen un grupo especialmente propenso a recurrir a las falsificaciones.
- Proletarios: Presentan menor riqueza y una baja necesidad de estatus, por lo que no están impulsados a consumir con el objetivo de señalar prestigio.

Esta clasificación puede complementarse con evidencia reciente sobre cómo se estructura el mercado real de clientes de lujo y cómo está cambiando su pirámide de consumo. El informe BCG x Altagama (True-luxury Global Consumer Insights, 2025) presenta una pirámide de consumo con segmentos como “top-tier clients”, “absolute” y “aspirational”,

incluyendo “other aspirational” y subraya el peso desproporcionado de los clientes top-tier (“small in size, masive impact”). En paralelo, el mismo informe señala que una parte relevante de los consumidores aspiracionales ha reducido o detenido su gasto en lujo en los últimos 12 meses (35%). Además, recoge que, entre los top-tier, la percepción del lujo se vincula fuertemente con elementos relacionales y experienciales. Establece que lo que buscan son la conexión, la intimidad, la excelencia y el reconocimiento. Sin embargo, cuantifica fricciones que afectan a esa percepción: un 60% afirma sentirse abrumado por marketing excesivo y poco dirigido, un 80% preferiría espacios íntimos dedicados en tienda y un 89% valora la artesanía y calidad, aunque percibe no estar recibéndola al nivel esperado, un 70% opina que no es reconocido como “top-tier client” por las firmas debido a la segmentación realizada.

2.2.2 Perfiles de consumidores y diferencias generacionales

Desde un enfoque conceptual, la RAE define generación como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. En esta línea, Díaz-Sarmiento, López-Lambrao y Roncallo-Lafont (2017) señalan que el estudio de las generaciones ha sido abordado desde distintas disciplinas y que no existe un consenso pleno sobre su definición, sus elementos determinantes ni los comportamientos asociados a los grupos generacionales, lo que obliga a utilizar estas categorías como instrumentos analíticos y no como etiquetas deterministas.

Para poder entender la percepción del consumidor a las marcas de lujo, es necesario conocer los comportamientos y preferencias de las distintas generaciones. Se detallan los distintos grupos generacionales.

1. **Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964):** Se describen como un segmento clave en el lujo, asociado a una mayor estabilidad financiera, preferencia por la calidad y la exclusividad, y una relación más “tradicional” con marcas icónicas y consolidadas. Se enfatiza su valoración al detalle, así como el peso de la experiencia de compra y del servicio personalizado, junto con una comunicación más afín a canales clásicos. (Gutiérrez-Ravé, 2023)

2. **Generación X (nacidos entre 1965 y 1980):** Se caracterizan por ser independientes, pragmáticos y centrados en el equilibrio vital. En consumo de lujo, se resume como una preferencia por durabilidad, funcionalidad y calidad, valorando comodidad y conveniencia en la experiencia de compra y combinando estímulos de medios tradicionales con opciones digitales. (Gutiérrez-Ravé, 2023)
3. **Generación Y o Millenials (nacidos entre 1981 y 1996):** Se presentan como socializados en la era digital, con impacto relevante en el mercado de lujo y con expectativas de consumo reorientadas hacia sostenibilidad, transparencia y conexión emocional con las marcas. En lugar de priorizar la acumulación de bienes, se destaca su mayor foco en experiencias, su tendencia a informarse antes de comprar y su sensibilidad ante narrativas de marca auténticas y coherentes. (Gutiérrez-Ravé, 2023)
4. **Generación Z (nacidos después de 1996):** Se caracteriza como “nativa digital”, con un fuerte énfasis en la autenticidad, la individualidad y la experiencia del cliente. Tienen un poder adquisitivo significativo y están dispuestos a gastar en productos y servicios exclusivos. Son altamente influenciables por las redes sociales y creadores de contenido para descubrir tendencias, y su atención a inclusión o diversidad y a la dimensión social y ambiental. Valoran la experiencia del cliente por encima de la posesión de bienes materiales. (Gutiérrez-Ravé, 2023)
5. **Generación Alpha (nacidos después de 2010):** Se describe como muy joven pero ya influyente en decisiones de compra familiares, y plenamente nativa digital por haber crecido en un mundo hiperconectado. En preferencias, destaca su atracción por la autenticidad, inclusión y diversidad, así como por la personalización y experiencia. Esto empuja a estrategias adaptadas a entornos y formatos infantiles y digitales. (Gutiérrez-Ravé, 2023)

En este sentido, el cierre sectorial lo presenta BCGxAltagamma (2025). El informe indica que el 70% de la Generación Z declara sentirse representada por las marcas globales de lujo, con una diferencia de 3 puntos porcentuales frente a Millenials y de 15 puntos frente

a generaciones mayores. También, señala que la Generación Z es el grupo más confiado respecto a su gasto en lujo en los próximos 12 meses.

2.2.3 Identidad vs imagen de la marca

En el análisis de marcas resulta fundamental distinguir entre la identidad y la imagen de marca, porque ambas operan en momentos distintos del proceso comunicativo y pueden no coincidir. Desde una perspectiva comunicacional, el mensaje de la marca se “envuelve” primero en términos de identidad y, posteriormente, el consumidor lo “desenvuelve” en forma de imagen, es decir, como una percepción efectiva de la marca. En este sentido, la identidad de la marca tiene sus inicios en la compañía y expresa aquello que la empresa pretende transmitir, mientras que la imagen se vincula con la percepción que los consumidores forman a partir de esa comunicación. (Björlin-Delmar & Jönsson, 2015).

La relación entre identidad e imagen depende del proceso de comunicación: si la empresa codifica el mensaje de una manera y el consumidor lo decodifica de otra, se produce una desviación que puede dar lugar a una brecha o “gap” entre ambas. Esta brecha se conceptualiza como la discrepancia entre los procesos de codificación y decodificación del mensaje de marca, que puede resumirse en la distancia perceptiva entre “lo que la empresa dice” y “lo que el consumidor oye o entiende”. Además, en entornos de alta saturación comunicativa, resulta sencillo que la identidad de la empresa y la imagen del consumidor queden desalineadas. (Björlin-Delmar & Jönsson, 2015).

Asimismo, la imagen de marca puede entenderse como un “cluster” de atributos y asociaciones que el consumidor asocia a una marca. En concreto, puede descomponerse en tres componentes generales: imagen del fabricante, imagen del producto e imagen del usuario. (Biel, 1992, como se cita en Björlin-Delmar & Jönsson, 2015). Estas asociaciones pueden ser de naturaleza específica (tamaño, color, forma) o abstracta (rasgos de personalidad como “juvenil”, “duradero” o “robusto”) (Nandan, 2005, como se cita en Björlin-Delmar & Jönsson, 2015). En esta línea, la imagen es una percepción que los consumidores pueden moldear y remodelar, y no algo que la marca controle plenamente. (Roy & Banerjee, 2007, como se cita en Björlin-Delmar & Jönsson, 2015).

Por su parte, la identidad se construye “desde dentro” de la empresa y puede apoyarse en elementos como la visión de marca, la cultura, el posicionamiento, la personalidad, la relación y la presentación. También puede entenderse como el conjunto específico de asociaciones de marca que el estratega aspira a crear o mantener. (Srivastava, 2011, como se cita en Björlin-Delmar & Jönsson, 2015).

CAPÍTULO 3: SOBRE LA MARCA ARMANI Y DIOR

3.1 Historia de Armani

Giorgio Armani, nacido en 1934 en Piacenza, cerca de Milán, comenzó su trayectoria lejos de la alta costura tradicional y fue construyendo su mirada a partir de experiencias muy vinculadas al consumo real y a la cultura visual. Tras un breve paso por Medicina en la Universidad de Milán, en 1957 empezó a trabajar en los grandes almacenes, La Rinascente, donde pasó por funciones como asistente de fotografía y, después, por la oficina de estilo; allí seleccionaba y exhibía productos de distintos países, contribuyendo a acercar referencias “extranjeras” al consumidor italiano medio. En 1964, sin formación formal en diseño, creó una línea de moda masculina para Nino Cerruti y, animado por Sergio Galeotti, abandonó esa etapa para convertirse en 1970 en diseñador y consultor freelance. Su reconocimiento creció en 1973-1974, cuando en la Sala Bianca de Florencia presentó sus chaquetas bomber que trataban el cuero como un material cotidiano, anticipando su tendencia a reubicar materiales y códigos en contextos inesperados. El año 1975 se describe como un momento revolucionario para la sastrería contemporánea. Ese año, Armani y Galeotti fundaron Armani S.p.A. y, ese mismo julio, Armani impulsó una nueva sastrería con la chaqueta sin forro ni estructura, más suelta e informal; pocos meses después presentó una versión femenina con tejidos de sastrería masculina, sencilla, pero con “autoridad” de corte, conectando su propuesta con una lectura de emancipación en la moda de mujer. (Guggenheim, “Giorgio Armani” history).

Sin duda, Armani constituye uno de los casos más representativos de cómo una casa de moda puede construir una identidad coherente y reconocible hasta convertirla en un “lenguaje” cultural que condiciona la percepción del público. Sus primeras colecciones ready-to-wear sitúa a Armani desde el principio en el terreno del prêt-à-porter de alta gama y, por tanto, en una lógica de modernidad, funcionalidad y elegancia “llevable” que marcará su evolución posterior. (Armani Values, “Our history”; Encyclopaedia Britannica).

El año 1980 aparece como un año clave dentro de la cronología oficial, y coincide con un elemento decisivo de difusión de “Armani look”: La asociación de Armani con el cine, destacando *American Gigolo* (1980) como un punto de inflexión que proyectó al gran

público la combinación de poder y sensualidad asociada a su sastrería. (Guggenheim, “Giorgio Armani” history).

Figura 1: Richard Gere en American Gigolo



Fuente: El País

La década de 1980 consolida el llamado “traje de ejecutivo” de Armani para hombres y mujeres como símbolo de una época, con referencias explícitas a un glamour inspirado en Hollywood de los años cuarenta. En esta misma línea, la percepción de Armani se ha descrito como un prêt-à-porter sofisticado que transmite confianza relajada, sobriedad y refinamiento, con un componente de sensualidad contenida. Esa idea incorpora una vocación “democrática” en el sentido de que la elegancia no se formula como espectáculo distante, sino como un estilo que se integra en la vida cotidiana y puede adoptarse como uniforme moderno de trabajo y de noche. Por ello, adquirir un traje de Armani puede interpretarse como un rito de paso y un marcador simbólico de éxito, y el propio nombre “Armani” actúa como un emblema cultural de amplia aceptación, más allá del círculo estrictamente experto en moda. (Guggenheim, “Giorgio Armani” history).

3.2 Evolución de las estrategias de marketing de Armani

En relación con su identidad corporativa, Armani formula de manera expresa su misión como llevar el “Armani Dream” a personas de distintas generaciones y culturas mediante productos asequibles, sostenibles y de calidad, manteniendo un estilo esencial, contemporáneo y juvenil (Armani Values, s.f.). Por lo que respecta a la visión y a los valores de la marca, Giorgio Armani se define a partir de la creación de un estilo propio

que, con notable coherencia, ha seguido explorando a lo largo del tiempo a través de sus múltiples variaciones y posibilidades. De igual manera, dicho estilo se presenta como la expresión de una visión precisa, cuidada hasta en el más mínimo detalle, que va más allá de la suma de sus elementos y de la propia indumentaria. En consecuencia, puede sostenerse que la visión de Armani consiste en proyectar una identidad estética reconocible, coherente y atemporal, capaz de mantenerse fiel a sus valores esenciales y, al mismo tiempo, adaptarse a distintos públicos sin perder su esencia. (Armani Values, s.f.).

La evolución de las estrategias de marketing de Armani puede analizarse a partir de tres variables principales: producto, precio y canal, ya que la marca ha transformado progresivamente su oferta, su estructura de valor y sus formas de distribución y comunicación para adaptarse a públicos más amplios sin perder su posicionamiento aspiracional (FashionNetwork, 2017; L'Oréal Finance, 2018). En sus primeras etapas, Armani consolidó su identidad como una casa de lujo reconocida por su elegancia, la perfección de su estilo y su capacidad para atraer a un consumidor sofisticado y exigente (L'Oréal Finance, 2018). A partir de ese posicionamiento inicial, Armani fue ampliando progresivamente su estructura de marca mediante la entrada en nuevas categorías y la segmentación de su portfolio en distintas líneas dirigidas a públicos diferenciados (L'Oréal Finance, 2018; FashionNetwork, 2017)."

En relación con el **producto**, la cronología oficial del grupo permite observar una ampliación constante de categorías y líneas a lo largo del tiempo (Armani Values, s.f.).

En 1981 se lanzaron Emporio Armani y Armani Jeans, y ese mismo año apareció el primer perfume femenino de la marca; posteriormente, en 1988 se lanzó la línea de eyewear; en 1997, los relojes Emporio Armani; en 2000, se pusieron en marcha Armani/Casa y Giorgio Armani Cosmetics; en 2004, se lanzó EA7; y en 2005, debutó la alta costura de Giorgio Armani Privé (Armani Values, s.f.). Esta cronología permite apreciar una ampliación progresiva de la oferta más allá de la moda prêt-à-porter tradicional (Armani Values, s.f.). A esta diversificación se suma el negocio beauty, ya que L'Oréal Finance indica que desde 1988 desarrolla las líneas de perfumes, maquillaje y cuidado de la piel de Armani, y añade que estas líneas generaron más de 1.000 millones de euros en ingresos en 2017 (L'Oréal Finance, 2018). Además, la propia definición institucional de A|X Armani Exchange refuerza esta evolución del producto, al presentar

la marca como una propuesta de estilo contemporáneo basada en piezas básicas pero reinventadas, versátiles y fáciles de usar. (Armani Exchange, s.f.). Armani Exchange, creada en 1991, evolucionó desde una oferta básica de camisetas, polos y vaqueros hacia una colección contemporánea más completa (FashionNetwork, 2017).

Figura 2: Cronología de los productos Armani



Fuente: Fotografía de elaboración propia a partir de la página Armani Values

En cuanto al **precio**, la evolución de Armani no puede entenderse como una simple rebaja del coste de sus productos, sino como una segmentación progresiva de la oferta en distintos niveles de acceso dentro del universo de la marca (FashionNetwork, 2017; (Armani Values, s.f.). La propia cronología oficial del grupo muestra esta lógica desde fechas tempranas, ya que en 1981 se lanzaron Emporio Armani y Armani Jeans, lo que evidencia la introducción de nuevas líneas diferenciadas respecto de la firma principal (Armani Values, s.f.). Más adelante, en 1991 nació A|X Armani Exchange, presentada como una propuesta de moda metropolitana y accesible para generaciones jóvenes, lo que permite apreciar una apertura más clara hacia segmentos con menor barrera de entrada económica (Armani Exchange, s.f.). Esta orientación también se expresa en la sección “For All” de la propia marca, donde A|X afirma que hace el “sueño Armani” accesible para todos, cruzando generaciones, continentes, géneros y culturas (Armani Exchange, s.f.). La reorganización del portfolio anunciada para la temporada primavera/verano de 2018 refuerza esta lectura, ya que FashionNetwork señala que el grupo concentró su oferta en tres segmentos distintos para tres mercados objetivo diferentes (FashionNetwork, 2017). Según ese mismo medio, Giorgio Armani quedó reservado a las colecciones de lujo, Emporio Armani absorbió Armani Collezioni y Armani Jeans, y A|X Armani Exchange pasó a constituir la línea más comercial, joven y accesible del

grupo (FashionNetwork, 2017). En consecuencia, la evolución del precio en Armani no supone una pérdida de exclusividad general, sino la construcción de una arquitectura interna en la que conviven el lujo más alto de Giorgio Armani con líneas de acceso más amplio como Emporio Armani y, sobre todo, A|X Armani Exchange (FashionNetwork, 2017; Armani Exchange, s.f.).

Con respecto al **canal**, la evolución de las estrategias de marketing de Armani puede observarse tanto en la distribución como en la comunicación de la marca. En una primera etapa, la visibilidad de Armani se apoyó en canales vinculados al prestigio cultural y mediático, ya que en 1980 Giorgio Armani creó el vestuario de la película *American Gigolo*, hecho que marcó el inicio de su colaboración con Hollywood (Armani Values, s.f.). A ello se sumó la apertura del primer establecimiento de Emporio Armani en Milán en 1981 y, posteriormente, la aparición de otros puntos de contacto con el público, como el primer número de *Emporio Armani Magazine* en 1988 y la apertura en 2000 del concept store Armani/Manzoni 31 en Milán, que integraba distintas marcas del grupo junto con la primera tienda Armani/Casa (Armani Values, s.f.). Estos hitos muestran una evolución del canal desde la comunicación asociada al cine y al prestigio editorial hacia una presencia física más amplia y experiencial en el retail de marca (Armani Values, s.f.).

En una fase posterior, la estrategia de canal también se orientó a la reorganización y expansión de la distribución de algunas de sus líneas (FashionNetwork, 2017). En este sentido, FashionNetwork explica que, tras recuperar el control total de A|X Armani Exchange en 2014, Giorgio Armani pudo revisar tanto el producto como la red de distribución de la marca e impulsar posteriormente su expansión en Europa mediante aperturas y franquicias (FashionNetwork, 2017). A esta evolución se añadió la integración entre distribución física y digital, ya que FashionNetwork señaló que Armani y Yoox Net-a-Porter desarrollaron un modelo que conectaba la plataforma de comercio electrónico de la marca con sus tiendas físicas a escala global (FashionNetwork, s. f.). Según esa misma información, los pedidos podían gestionarse tanto desde la red logística de YNAP como desde los centros de distribución y boutiques de Armani, con el objetivo de mejorar la visibilidad del surtido y reducir desajustes entre inventario físico y online (FashionNetwork, s. f.). Esta lógica omnicanal también aparece en la propia web oficial de la boutique Giorgio Armani Cannes, donde se indica la posibilidad de recoger

gratuitamente pedidos online en tienda y devolver compras realizadas por internet en establecimientos que ofrezcan ese servicio (Armani, s. f.).

En el terreno de la comunicación, la etapa más reciente muestra además una apertura hacia referentes globales y plataformas digitales dirigidas a públicos más jóvenes. Un ejemplo de ello es el nombramiento de Hanni, estrella del K-Pop, como Global Makeup Ambassador de Armani Beauty, una decisión que *TheIndustry.beauty* vinculó con la creciente importancia cultural de Corea del Sur para las marcas de lujo (TheIndustry.beauty, 2023). Asimismo, la propia comunicación oficial de Giorgio Armani ha vinculado la marca con el Festival de Cannes, como muestra una publicación de Instagram realizada con motivo de la 78.^a edición del certamen (Giorgio Armani, 2025). Además, la existencia de una boutique oficial Giorgio Armani en Cannes refuerza esa presencia de marca en un enclave especialmente asociado al cine, al lujo y a la visibilidad internacional (Armani, s. f.). Así, puede afirmarse que Armani ha pasado de una estrategia de canal basada principalmente en el cine, la prensa de moda y las boutiques emblemáticas a otra en la que conviven retail internacional, omnicanalidad, presencia en enclaves simbólicos como Cannes, embajadores globales y comunicación digital.

3.3 Historia de Dior

La historia de Dior se remonta a la trayectoria personal de Christian Dior, nacido en 1905 en Granville, cuya formación estética se vio influida por su contacto temprano con el ambiente artístico parisino, primero como galerista y después como ilustrador y diseñador en distintas casas de moda antes de fundar su propia *maison*. Antes de dedicarse plenamente a la moda, estudió Ciencias Políticas y realizó el servicio militar, de modo que su entrada en el diseño no fue inmediata ni lineal. En 1928 abrió la Galerie Jacques Bonjean, lo que lo vinculó directamente con el ambiente cultural y artístico parisino de entreguerras. (Dior, s.f.).

Su trayectoria como creador comenzó a consolidarse en 1935, cuando empezó a vender bocetos de moda, y en 1938 fue contratado por Robert Piguet, una experiencia que le permitió iniciarse profesionalmente en la alta costura. Durante la Segunda Guerra Mundial sirvió en el sur de Francia y, tras regresar a París en 1941, trabajó para Lucien Lelong como diseñador. (Dior, s.f.). El punto de partida oficial de la firma se sitúa en

1946, cuando Christian Dior y Marcel Boussac crean la casa de costura en el número 30 de la avenue Montaigne. El histórico hôtel particulier del número 30 de la Avenue Montaigne no es solo la primera sede física de Dior, sino el núcleo donde se estructuró originalmente todo su universo creativo y comercial. Desde su instalación en 1946, Christian Dior concibió este espacio como una 'pequeña colmena' autosuficiente. El edificio albergaba de forma integral todo el proceso de la *maison*: desde el diseño en el despacho personal y el estudio de dibujo, hasta la confección en los diferentes ateliers (como el de sombreros) y las pruebas con modelos en los camerinos y probadores de Madame Marguerite. También, integraba la exhibición en los grandes salones de presentación, la venta directa en la Boutique Colifichets inaugurada en 1947, y la gestión operativa a través de la dirección y la oficina de prensa (La Galerie Dior, s.f.). Esta centralización histórica permitía un control absoluto sobre el savoir-faire y la imagen de marca, un legado que hoy se expone museísticamente en La Galerie Dior para perpetuar la herencia de la firma.

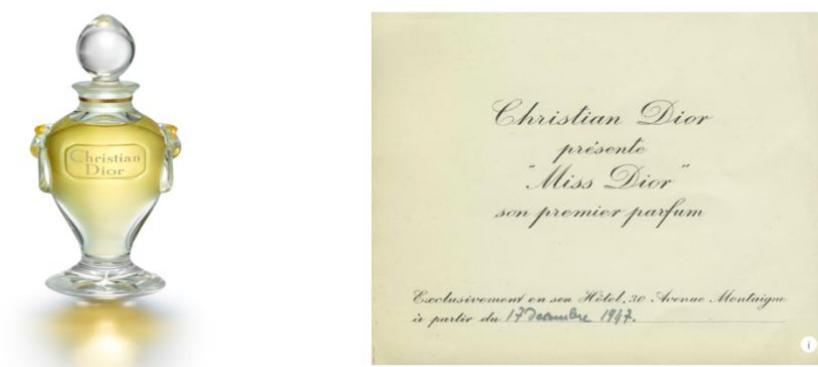
Figura 3: Fachada de la primera sede de Dior en Avenue Montaigne



Fuente: Dior, s.f.

Su verdadera consagración llegó el 12 de febrero de 1947 con la presentación de su primera colección, cuyas líneas Corolle y En 8 dieron lugar al célebre “New Look”, considerado un hito en la redefinición de la feminidad y la elegancia de posguerra. Ese mismo año se fundó Parfums Christian Dior y se lanzó Miss Dior, lo que revela que, desde sus inicios, la *maison* concibió el lujo como un universo integral que iba más allá de la alta costura. (Dior, s.f.).

Figura 4: Perfume Miss Dior, 1947 y la tarjeta de invitación a la presentación de Miss Dior



Fuente: Dior, s.f.

La rápida expansión internacional de la firma se confirmó en 1948 con la apertura de Christian Dior-New York, mientras que durante la década de 1950 la casa reforzó su prestigio mediante nuevas boutiques, publicaciones, desfiles internacionales y el desarrollo de productos complementarios.

Tras su consagración mundial con el *New Look*, Dior inició una rápida e intensa etapa de expansión y diversificación que consolidó el imperio de su *maison* en apenas una década. Ya en 1948, un año después del lanzamiento de la marca, abrió Christian Dior-New York en la Quinta Avenida, y para 1953 inauguró en Caracas su primera *boutique* en América Latina, lo que reflejaba su ambición global. Al mismo tiempo, extendió su modelo de negocio al *prêt-à-porter* y amplió su oferta de lujo mediante licencias y divisiones clave: presentó perfumes icónicos como Diorama (1949) y Diorissimo (1956), la línea cosmética con 22 tonos de pintalabios (1955), e integró el diseño de calzado a medida con Roger Vivier (1953). A la par de su crecimiento empresarial, su influencia cultural le valió hitos históricos, como su condecoración con la Legión de Honor en 1950, presentaciones históricas en el palacio de Blenheim ante la aristocracia británica, su célebre conferencia en la Sorbona (1955) y su portada en la revista *TIME* en marzo de 1957. (Dior, s.f.)

Tras la muerte de Christian Dior en 1957, la continuidad creativa de Dior quedó asegurada con Yves Saint Laurent, cuya colección *Trapèze* de 1958 introdujo una visión más ligera

y joven, seguida después por la larga etapa de Marc Bohan, quien dirigió la casa desde 1960 y consolidó un estilo elegante y moderno al tiempo que impulsó hitos como Eau Sauvage, Miss Dior prêt-à-porter, Baby Dior y Christian Dior Monsieur. A partir de finales de los años ochenta, Dior inició una nueva fase de reinterpretación de su legado a través de Gianfranco Ferré, John Galliano y Raf Simons, cada uno de los cuales releyó los códigos de la marca desde perspectivas distintas, que oscilaron entre la opulencia arquitectónica, la teatralidad espectacular y el minimalismo contemporáneo. En 2016, Maria Grazia Chiuri se convirtió en la primera mujer en dirigir creativamente Dior y aportó a la firma una dimensión especialmente vinculada al empoderamiento femenino, la sororidad y el diálogo entre la moda, el arte y el discurso feminista, ampliando así el significado cultural de *maison* en el siglo XXI. Más recientemente, la apertura de La Galerie Dior en 2022 y el nombramiento de Jonathan Anderson en 2025 como responsable de las colecciones de mujer, hombre y alta costura confirman la capacidad de Dior para preservar su herencia histórica y, al mismo tiempo, proyectarla hacia nuevas formas de innovación y relevancia contemporánea. (Dior, s.f).

3.4 Evolución de las estrategias de marketing de Dior

La estrategia de marketing de Dior se apoya en una visión de marca estrechamente vinculada a la elegancia, la creatividad y la capacidad de convertir el lujo en una experiencia aspiracional, algo que se aprecia tanto en la formulación de la *maison* como un “templo de elegancia y alegría” como en la insistencia institucional de LVMH en valores como la excelencia, la innovación y la audacia (Dior, s. f.; LVMH, s. f.). Desde sus orígenes, Dior no se ha presentado únicamente como una firma de moda, sino como una marca capaz de transformar un imaginario estético en un universo completo de deseo, belleza y reinención, hasta el punto de definirse como una “*legacy of beauty, creativity, and reinvention*” (Dior, s. f.). (Dior, s. f.; LVMH, s. f.).

En términos de **producto**, Dior construyó inicialmente su identidad en torno a la alta costura, pero desde muy pronto amplió su universo de marca a nuevas categorías, manteniendo siempre una continuidad estética y simbólica (LVMH, s. f.). El New Look de 1947, y en particular la Bar Jacket, fijaron una silueta icónica que no solo revolucionó la moda femenina, sino que sirvió como base del imaginario visual de la *maison* (Dior, s. f.; LVMH, s. f.). A partir de ahí, la casa fue expandiendo su oferta “*from haute couture to*

ready-to-wear, from jewelry to home accessories”, lo que muestra una estrategia de extensión de marca sostenida en el tiempo (LVMH, s. f.). Así, Dior no crece por simple diversificación cuantitativa, sino por la construcción de un ecosistema de producto donde cada categoría refuerza el prestigio del conjunto y actúa como una nueva puerta de entrada al universo de la marca (LVMH, s. f.).

Figura 5: Bar Jacket



Fuente: LVMH s.f.

Su estrategia de producto se combina con lanzamientos selectivos de ediciones limitadas icónicas que funcionan como símbolos de estatus y objetos de deseo. Dior Lady Art, iniciado hace una década, transforma el Lady Dior en 'lienzo perfecto' para artistas internacionales como Marc Quinn, Inès Longevial o Lee Ufan, que en su edición #10 de 2025 reinterpretaron el bolso mediante técnicas que fusionan savoir-faire excepcional con audacia contemporánea, celebrando 'el arte, la moda y las culturas' (Dior, s. f.).

Figura 6: Dior Lady Art



Fuente: Dior. s.f

Por su parte, la colaboración Air Dior x Jordan 1 High OG (2020), presentada por Kim Jones en el histórico desfile Pre-Fall Miami, primer desfile masculino de Dior fuera de París, fusionó alta costura parisina con streetwear icónico al celebrar el 35 aniversario de las Air Jordan. Fabricadas en Italia con piel de becerro Gris Dior, color sinónimo de la *maison* desde 1947, las zapatillas numeradas incorporan Jumpman Wings grabado con 'Air Dior', Swoosh Oblique y etiquetas metálicas colgantes, combinando 'innovación técnica Jordan con savoir-faire parisino'. 'Jordan Brand y *Maison* Dior son el emblema de la excelencia absoluta', declaraba Jones, mientras Martin Lotti (VP Jordan) destacaba su capacidad para 'fundir streetwear de alto nivel con moda de lujo' en distribución selectiva de boutiques Dior desde abril 2020 (FashionUnited, 2019).

Figura 7: Air Jordan I High OG Dior



Fuente: Fashion United, 2019

En materia de **precio**, Dior implementa una estrategia de posicionamiento estrictamente *premium* y de fijación de precios basada en el valor percibido. Desde la óptica de la dirección de marketing, esto significa que el importe de sus artículos no se calcula a partir de los costes de producción, sino que se establece en función del alto valor simbólico, de la herencia artesanal y de la exclusividad que la marca proyecta en la mente del consumidor (Kotler y Keller, 2016). La aplicación sistemática de precios elevados funciona deliberadamente como una barrera de entrada que protege el prestigio de sus líneas clásicas, asegura su posicionamiento y evita la masificación. Además, la firma complementa esta estrategia mediante el lanzamiento de artículos exclusivos y ediciones muy limitadas, como se ha observado en el apartado anterior con los bolsos *Dior Lady Art* o las zapatillas *Air Dior*. A través de esta técnica, la marca fija precios iniciales altos para capitalizar a aquellos segmentos de clientes más inelásticos cuyo interés principal es la adquisición de piezas escasas de alto estatus

En cuanto a la **distribución**, Dior ha desarrollado una expansión internacional muy temprana, pero siempre combinada con un fuerte control de la imagen y de los espacios de venta (Dior, s. f.; LVMH, s. f.). La propia *maison* destaca que, desde el principio, Christian Dior se consolidó como una gran figura de la moda francesa cuyas creaciones trascendieron inmediatamente las fronteras, abriéndose filiales en ciudades importantes de todo el mundo, desde Nueva York hasta Caracas (Dior, s. f.). En la actualidad, LVMH sitúa en 280 el número de boutiques de Christian Dior en el mundo y sigue presentando el 30 Avenue Montaigne como la dirección legendaria y corazón simbólico de la casa (LVMH, s. f.). Desde una perspectiva de marketing, Dior opera bajo un modelo de integración vertical. A diferencia de otras marcas de moda que delegan sus ventas, la política corporativa de LVMH exige un control absoluto de la cadena de valor, desde el diseño hasta la distribución selectiva, lo que permite a la *maison* salvaguardar su imagen, controlar rígidamente la experiencia de compra y mantener su exclusividad. (LVMH, s. f.).

En lo relativo a la elección del **canal**, la evolución de Dior hacia un posicionamiento cultural más amplio se ha traducido en una profunda transformación de sus medios de difusión y de las figuras representativas que los protagonizan. Tradicionalmente, la narrativa de la *maison* dependía casi en exclusiva del impacto de sus desfiles presenciales de alta costura en París como único medio de consagración. Sin embargo, en la actualidad,

las redes sociales y los eventos de impacto global han superado a los medios de moda tradicionales como principal canal generador de valor mediático. Un ejemplo paradigmático de esta transición es la reciente campaña del icónico bolso *Lady Dior*, cuya historia de reinención ahora está protagonizada por Jisoo, estrella del K-Pop y embajadora global, que la utiliza como puente para acercar un símbolo clásico a las nuevas generaciones a través del ecosistema digital (Dior, s. f.). Así, la firma capitaliza la influencia de estas figuras para expandir su *storytelling* hacia la "alfombra roja", convirtiendo eventos globales de entretenimiento en canales directos de comunicación. Un claro reflejo de esta táctica fue la participación de Rosalía en la MET Gala. Vestida por Maria Grazia Chiuri con un diseño inspirado en un "tulipán negro", la artista actuó como un vehículo narrativo para rendir homenaje a cómo Monsieur Dior "redespertó la moda" (Vogue, 2024). Con este cambio de paradigma en su estrategia de difusión, la marca demuestra que, si bien la pasarela presencial mantiene su estatus tradicional, el verdadero impacto masivo y la conexión con el nuevo consumidor se orquestan a través de la cultura pop y las plataformas digitales.

En conjunto, la evolución de la estrategia de marketing de Dior puede interpretarse como el paso de una revolución estilística inicial a la consolidación de un ecosistema global de lujo, en el que producto, precio, distribución y comunicación funcionan de manera coordinada para preservar prestigio, ampliar relevancia y mantener una identidad de marca fuerte y reconocible (Dior, s. f.; LVMH, s. f.).

Figura 8: Tabla comparativa Armani vs Dior

Dimensión del marketing mix	Armani	Dior
Producto	Emporio Armani (1981) Armani Jeans (1981) Armani eyewear (1988) Relojes Emporio (1997) Armani casa (2000) Giorgio Armani cosmetics (2000) EA7 (2004)	New Look (1947) Prêt-à-porter Miss Dior Lady Art Air Dior x Jordan

	Alta costura privé (2005)	
Precio	<u>Segmentación progresiva:</u> Giorgio Armani → Emporio Armani (1981) → Armani Jeans → A X Exchange (1991) <u>Reorganización 2018:</u> Giorgio = lujo Emporio absorbe Collezioni y Armani Jeans A X como línea comercial accesible	- Estrategia premium por valor percibido (no costes producción) - Precios altos como barrera de prestigio y exclusividad - Complementada por ediciones limitadas (Lady Art, Air Dior)
Distribución	1981 apertura Emporio Milán → 2014 recuperación control total A X → expansión en Europa → <u>Distribución omnicanal YNAP:</u> Conecta e-commerce con tiendas físicas	Expansión internacional temprana → 280 boutiques mundiales → 30 Avenue Montaigne valor simbólico <u>Integración vertical absoluta:</u> control de la cadena valor desde el diseño → distribución selectiva para salvaguardar imagen, experiencia compra y exclusividad
Canal	1980: American Gigolo → 1988: Emporio Armani Magazine → 2000: Manzoni 31 Milán → Evolución cine/prestigio editorial → retail experiencial: Hanni K-Pop y Cannes 78ª ed.	Evolución desfiles París → redes sociales + cultura pop. - Lady Dior con Jisoo. - Rosalía MET Gala 2024 - Impacto masivo vía cultura pop/plataformas digitales

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO

4.1 Metodología

Con el fin de contrastar y complementar el marco teórico del presente trabajo, se ha realizado un análisis cualitativo mediante entrevistas en profundidad, orientado a comprender las percepciones, opiniones y valoraciones subjetivas de los participantes respecto de las marcas Armani y Dior. Este método se ha considerado especialmente adecuado, ya que permite explorar con mayor detalle cómo los consumidores interpretan la imagen de marca, qué elementos asocian con cada firma y de qué manera dichas percepciones influyen en la conexión emocional que establecen con ellas. Adicionalmente, las entrevistas ofrecen un alto grado de flexibilidad y favorecen una interacción más cercana y personal con los participantes, lo que facilita respuestas más sinceras, matizadas y desarrolladas. De este modo, ha sido posible obtener información más rica y profunda sobre la relación de los consumidores con ambas marcas, así como sobre las diferencias de percepción entre generaciones, lo que aporta una comprensión más completa del fenómeno analizado.

Para llevar a cabo esta investigación, se siguieron una serie de pasos orientados a analizar la percepción de marca de Armani y Dior y a identificar posibles diferencias entre generaciones. En primer lugar, se definieron los objetivos principales del estudio, centrados en conocer qué imagen proyecta cada marca, qué atributos se asocian a ambas, cómo se percibe hoy el concepto de lujo en relación con Armani y Dior y de qué manera estos factores influyen en la preferencia, la intención de compra y la conexión emocional con cada firma. Además, se estableció como propósito de las entrevistas obtener información directa sobre las opiniones, asociaciones y valoraciones subjetivas de los participantes respecto a ambas marcas, con el fin de contrastar si su identidad histórica sigue vigente o si, por el contrario, ha experimentado transformaciones en su percepción actual.

En segundo lugar, se identificaron los perfiles de los participantes, seleccionando personas de distintas edades para poder comparar la percepción de Armani y Dior desde una perspectiva generacional. De este modo, se buscó analizar si existían diferencias en la forma de entender el lujo, en los canales a través de los cuales se construye la imagen de marca y en la elección preferente de una u otra firma. Posteriormente, se elaboró un

guion de entrevista compuesto por cinco preguntas principales, orientadas a explorar distintas dimensiones del objeto de estudio: la imagen espontánea de cada marca, la personalidad atribuida a Armani y Dior, la concepción actual del lujo, los principales canales de contacto con ambas firmas y la preferencia de compra o regalo. En total, se realizaron cinco entrevistas, dirigidas a participantes de diferentes generaciones, con el objetivo de obtener una visión comparativa de sus percepciones sobre ambas marcas. Durante el desarrollo de las entrevistas, se mantuvo una estructura semiestructurada y flexible, de modo que, aunque cada participante respondió a las cinco preguntas principales, en algunos casos se formularon cuestiones adicionales para profundizar en aspectos que surgían de manera espontánea durante la conversación. Este enfoque permitió recoger respuestas más amplias, matizadas y personales, enriqueciendo así el análisis cualitativo.

Por último, se registraron y analizaron los resultados obtenidos con el fin de identificar patrones comunes, diferencias entre generaciones y elementos clave en la construcción de la imagen de marca de Armani y Dior. A partir de este análisis, se extrajeron conclusiones que permitieran relacionar los hallazgos empíricos con el marco teórico del trabajo y valorar si ambas marcas mantienen su esencia histórica o si su percepción ha evolucionado con el paso del tiempo.

4.2 Análisis de los consumidores

Como se ha señalado anteriormente, para esta investigación se han realizado cinco entrevistas con el objetivo de analizar la percepción actual de Armani y Dior y observar si existen diferencias relevantes entre distintos grupos generacionales. Las entrevistas se llevaron a cabo con perfiles diversos, atendiendo a la edad, la relación con las marcas y el grado de familiaridad con el universo del lujo, con el fin de obtener una visión más amplia y comparativa del objeto de estudio.

A continuación, se describen los perfiles de los participantes entrevistados.

- **Perfil 1:** mujer de 80 años. Este perfil resulta especialmente relevante para el análisis, ya que aporta una visión más tradicional del lujo y permite observar cómo

se perciben Armani y Dior desde una generación que valora especialmente la elegancia, la calidad, la historia de la marca y la sofisticación clásica.

- **Perfil 2:** mujer de 62 años. Su entrevista permite incorporar una perspectiva de consumo madura, útil para analizar cómo se construye la percepción de ambas marcas desde una generación que ha convivido durante más tiempo con su evolución y con sus códigos estéticos.
- **Perfil 3:** hombre de 33 años, con experiencia profesional previa en el sector del lujo. Este perfil aporta una visión especialmente valiosa, ya que combina una perspectiva generacional intermedia con un conocimiento más cercano del funcionamiento y de la imagen proyectada por las marcas de lujo.
- **Perfil 4:** mujer de 25 años, con experiencia laboral en el área de marketing del sector de lujo. Su participación resulta especialmente útil para examinar cómo una generación joven-adulta interpreta hoy la imagen de ambas firmas, incorporando además una perspectiva más próxima a la comunicación, al branding y a la construcción de la identidad de marca.
- **Perfil 5:** mujer de 20 años. Este perfil permite recoger una visión claramente perteneciente a la generación más joven de la muestra, especialmente relevante para estudiar cómo se construye actualmente la imagen de Armani y Dior entre consumidores que se relacionan con las marcas sobre todo a través de canales digitales, perfumes, maquillaje, redes sociales y cultura visual.

La selección de estos perfiles permite comparar las percepciones de distintas generaciones y analizar si Armani y Dior mantienen una identidad reconocible o si su imagen ha evolucionado con el paso del tiempo. Asimismo, la diversidad de edades y experiencias de la muestra facilita identificar qué elementos pesan más en la valoración de cada marca, como la elegancia, la feminidad, la visibilidad, la tradición, la modernidad o la exclusividad.

4.3 Resultados

A continuación, se procede a analizar los distintos perfiles entrevistados.

Análisis del perfil 1:

El primer perfil entrevistado, correspondiente a una mujer de 80 años, aporta una perspectiva especialmente relevante al representar a una generación que ha convivido con una concepción del lujo estrechamente vinculada a la elegancia clásica y a la discreción. Al indagar en las asociaciones inmediatas de marca, la entrevistada identifica a ambas firmas como exponentes consolidados del sector, aunque proyectan significados claramente distintos. En el caso de Armani, el imaginario se asocia a la contención y el refinamiento, transmitiéndole valores de "elegancia, discreción y buen gusto". Por su parte, la percepción de Dior evoca atributos más expresivos, vinculando la marca a conceptos como "sofisticación, feminidad y *glamour*".

Si ambas marcas fueran personas, la entrevistada proyecta a Armani como una figura de edad madura, profundamente refinada y segura de sí misma, que transmite un gran prestigio sin necesidad de recurrir a elementos llamativos; un arquetipo basado en el respeto, la madurez y la contención. Por su parte, Dior es visualizada bajo el arquetipo de una mujer muy femenina y expresiva, a la que le otorga una personalidad donde el *glamour* y la necesidad de ornamentación juegan un papel protagonista, resultando en una figura más enfocada a deslumbrar y ser observada en sociedad.

Al profundizar en su concepción del lujo y los atributos de compra, este perfil subraya que "el lujo no lo da solo el precio". Para ella, el estatus reside en factores como la calidad de los materiales, la confección, la historia y la capacidad de mantener un estilo reconocible a lo largo del tiempo. Esta visión resulta coherente con una generación que otorga un valor fundamental a la durabilidad y a una elegancia que no se encuentre sujeta a modas pasajeras. Desde esta perspectiva, Armani parece responder con mayor claridad a su ideal, al ser percibida como una marca más serena y atemporal.

En el ámbito de la comunicación y canales, su percepción de marca difiere de los de generaciones más jóvenes. En su caso, la imagen de Armani y Dior no se configura

principalmente a través de redes sociales, sino mediante referentes más tradicionales. De hecho, la entrevistada identifica como símbolos fundamentales del lujo “los desfiles y las películas”, que para ella siguen representando los espacios donde las marcas proyectan su prestigio, su estilo y su capacidad de diferenciación. Este elemento es especialmente importante para el análisis, ya que confirma que la relación con las marcas de lujo cambia no solo por la edad, sino también por los medios a través de los cuales cada generación entra en contacto con ellas.

En cuanto a la preferencia de compra, este perfil parece inclinarse con mayor claridad por Armani, al considerar que representa “una elegancia más segura, más duradera y más fácil de llevar con el paso del tiempo”. Aunque reconoce el atractivo de Dior y su asociación con la sofisticación, percibe que en determinados casos puede resultar “más llamativa” o incluso “más recargada”. En consecuencia, el perfil 1 resulta especialmente útil para esta investigación porque evidencia que, en generaciones de mayor edad, la valoración de la marca sigue apoyándose preferentemente en la sobriedad, la consistencia estilística y la distinción silenciosa. Desde esta mirada, Armani parece mantener una conexión más fuerte con un ideal de lujo clásico, mientras que Dior se asocia a una sofisticación más visible y ornamental.

Análisis del perfil 2:

El segundo perfil entrevistado, correspondiente a una mujer de 62 años, aporta una perspectiva madura y fuertemente alineada con los valores del lujo clásico y discreto, coincidiendo con el lujo silencioso.

Al analizar las asociaciones inmediatas de marca, la entrevistada define a Armani bajo los conceptos de elegancia, simplicidad y versatilidad. Para ella, la firma italiana es sinónimo de prendas básicas pero sofisticadas, destacando su carácter “atemporal” y su capacidad para no pasar nunca de moda. En contraposición, su percepción de Dior es mucho más ruidosa: la asocia con el *glamour*, pero la caracteriza de “un poco histriónica”, afirmando que es una marca que busca transmitir el mensaje de “aquí estoy” y que prioriza llamar la atención por encima de la discreción.

Esta dicotomía se confirma plenamente en la técnica de personificación. El arquetipo proyectado para Armani es el de una persona italiana de 40 años, "muy activa, trabajadora" y ambiciosa. Destaca que su aparente simplicidad no es fruto de la carencia, sino de un conocimiento tan profundo y "con tanto fundamento" que es capaz de expresar la esencia de la marca con gran sencillez. Por el contrario, visualiza a Dior como una mujer francesa de 30 años, con mucho *charme* e imaginación, pero centrada en romper esquemas, hasta el punto de calificarla de "alocada y superficial".

Al profundizar en su concepción del lujo y de los atributos de compra, este perfil prioriza el valor intrínseco del producto por encima de la exhibición. Para ella, el lujo debe tener "personalidad" y un "fundamento" real. Los atributos que más pesan en su decisión son la calidad suprema, la durabilidad a lo largo del tiempo y la versatilidad de uso, buscando prendas que funcionen igual de bien de día para ir a trabajar que de noche para un *cocktail*. En esta línea de lujo silencioso, rechaza frontalmente la logomanía, asegurando que la presencia visible del logo no le gusta y frena su intención de compra. Respecto a la experiencia en tienda, reconoce su influencia, pero la subordina al producto: asume que, si la prenda posee la calidad exigida a este nivel, la experiencia de compra será inherentemente satisfactoria.

En el ámbito de la comunicación, a diferencia de las generaciones más jóvenes, este perfil se mantiene fiel a los medios tradicionales de la alta costura, señalando los "desfiles" como el canal dominante y el que más influye en su percepción de ambas marcas. Finalmente, en cuanto a la intención de compra, la entrevistada elegiría Armani "sin dudar", ya que encaja a la perfección con su estilo personal y valora su exclusividad. De Dior le frena la sobreexposición comercial; percibe una masificación de la marca impulsada por perfiles de consumidores internacionales y turistas que hacen una ostentación excesiva del logo. Esta hipervisibilidad, en la que "encuentras la marca en todas partes", diluye para ella el verdadero sentido de la exclusividad, reforzando su lealtad hacia la sobriedad de Armani.

Análisis del perfil 3:

El tercer perfil entrevistado, correspondiente a un hombre de 33 años, ofrece una visión muy centrada en el trato al cliente y el impacto de las celebridades.

Respecto a las asociaciones inmediatas, el entrevistado engloba a ambas marcas bajo el mismo concepto: la palabra "lujo" y la referencia a sus países de origen, Francia e Italia. Señala que ambas representan plenamente el sector del lujo, un ámbito que, personalmente, "le encanta".

En la técnica de personificación, visualiza a ambas firmas como mujeres, aunque las diferencia por edad y situación. A Dior la imagina como una mujer de mediana edad, entre 30 y 40 años, de origen parisino, delgada y elegante. Por el contrario, proyecta a Armani como una mujer un poco más joven, pasados los 20 años, también elegante y guapa, pero preparada específicamente "para un evento de noche".

Al definir qué hace que una marca sea de lujo, señala que los factores principales son "el precio y la historia". Sin embargo, subraya que, a día de hoy, lo fundamental es la experiencia de compra presencial. Argumenta que el verdadero lujo no es comprar un producto online, por mucha calidad que tenga, sino el trato en la tienda. Destaca que al cliente le gusta "que le hagan la pelota en el momento de la venta", valorando sentirse "VIP" y ser "el centro de atención". Para él, el lujo reside en que el personal se adapte totalmente al consumidor y a su presupuesto, elaborando una "estrategia de qué ponerte y qué no".

En cuanto a los canales de comunicación y la imagen percibida, afirma que la mayor visibilidad llega a través de los anuncios y las *celebrities*, especialmente en la categoría de perfumes. Si se trata de la moda de la marca (vestidos y herencia), le impacta ver a famosos en eventos como la MET Gala o los Oscar, ya que entiende que "la marca ha elegido a esa persona para que lleve su ropa". De todos los medios, señala que "la prensa escrita" es el canal que más le influye directamente, mientras que las opiniones de "los amigos" es lo que menos le afecta. A nivel de impresión general, tanto Armani como Dior le transmiten "admiración", argumentando que sus creadores fueron personas con "tanto talento que pudieron revolucionar los estilos de esa época".

Finalmente, en su intención de compra, el entrevistado declara sentirse personalmente "más cercano a Dior". Respecto a Armani, confiesa que "le frena el precio" ya que, bajo su punto de vista, considera que Dior es una marca "más exclusiva". En consecuencia,

ante la situación de tener que hacer un regalo, escogería Dior motivado por esa mayor cercanía personal que siente hacia la firma francesa.

Análisis del perfil 4:

El perfil entrevistado evidencia una clara diferenciación entre ambas marcas desde el primer momento. Su percepción de Armani se articula en torno a la sastrería, visualizando inmediatamente "blazers Armani negras de traje", y a su profunda conexión histórica con la industria del cine, recordando cómo el diseñador vistió a actores en películas y se hizo famoso "a raíz de ahí". Este vínculo lo extrapola a la actualidad, destacando el patrocinio de *Armani Beauty* en festivales como Cannes y San Sebastián. Además, la entrevistada otorga un gran valor a la figura del fundador subrayando que su presencia ha garantizado la "coherencia" y "credibilidad" de la marca en todas sus divisiones. Por el contrario, la percepción inicial de Dior está anclada a un componente puramente patrimonial y geográfico. Sus asociaciones principales son el perfume *Miss Dior* y la *flagship store* original convertida en museo en la Avenue Montaigne. Este respeto por el origen lo identifica en la estrategia actual, donde observa cómo "el diseñador nuevo está haciendo muchas cosas con las raíces de París", citando como ejemplo invitaciones de desfiles que imitan las sillas del parque de Luxemburgo.

Proyecta a Armani como un "señor de 40 años con mucha autoestima, muy elegante y con una pizca de atrevido, pero a la vez misterioso". Por su parte, Dior es percibida bajo un arquetipo estrictamente clásico: una "señora francesa con su cigarro muy elegante y su bolso Miss Dior en tacones", lo que la percibe como un ente mucho "más cursi y femenina".

Al evaluar su concepción del lujo y los atributos de valor el perfil demuestra que el estatus no depende únicamente del precio. Para ella, el lujo reside en la falta de accesibilidad material y, de manera crítica, en el cuidado de la distribución y la experiencia en tienda. En este aspecto, penaliza la venta en canales multimarca poco cuidados, afirmando que "no tiene nada que ver" el entorno de una boutique oficial con encontrar la marca en distribuidores donde "igual está todo por el suelo". Igualmente, a la hora de valorar el producto, admite que "no me pesa tanto la calidad", ya que esta puede encontrarse en marcas nicho. Lo que realmente diferencia y justifica la compra en estas firmas es la

historia y el nivel creativo antes que las calidades, valorando la capacidad de los diseñadores para innovar siendo fieles a la herencia de la casa.

Finalmente, al analizar los canales de influencia y la intención de comportamiento, el perfil identifica Instagram como el "canal dominante" y su principal fuente de exposición a las marcas, al transmitirle eficazmente los valores de "prestigio, exclusividad, elegancia e historia". Respecto a la intención de compra real, reconoce que, por "nivel económico", su entrada a estas marcas se produciría a través de cosmética y accesorios. Ante una decisión de compra hipotética, se decantaría por la fragancia masculina *Acqua di Giò* de Armani, motivada por el atractivo de su marketing y su frescura. De este modo, concibe este producto exclusivamente como un regalo para un tercero, proyectando en el destinatario los mismos valores que atribuyó a la marca: un hombre joven, "misterioso, sexy y atrevido".

Análisis del perfil 5:

El perfil 5, correspondiente a una mujer de 20 años, resulta especialmente útil para esta investigación porque permite analizar la percepción de Armani y Dior desde una generación joven, fuertemente influida por la cultura visual contemporánea, las redes sociales y los referentes digitales.

Al abordar las asociaciones inmediatas de marca, la entrevistada reconoce a ambas como firmas consolidadas de lujo, pero generan asociaciones emocionales y simbólicas muy diferentes. Armani es vinculada a conceptos de "elegancia, sobriedad y madurez"; la percibe como una marca clásica y limpia, asociada a un lujo discreto y contenido. Por su parte, la respuesta a Dior es mucho más enérgica e inmediata, evocando "glamour, feminidad y visibilidad".

Esta diferencia generacional se evidencia al aplicar la técnica de personificación. Aunque la entrevistada valora el prestigio de Armani, proyecta a la firma como un hombre maduro, de en torno a los 50 o 60 años, con un perfil profesional "más adulto" y "más serio". Esta personificación refleja una cierta distancia emocional respecto a su generación, sintiéndola menos conectada con su lenguaje cotidiano y más cercana al estilo de sus padres. En contraste, Dior es proyectada como una mujer joven, de su misma edad

(unos 20 a 25 años), sumamente impactante y aspiracional. La visualiza como una chica carismática, muy pendiente de las tendencias y asidua a eventos sociales, que destaca por tener una presencia magnética y por saber llamar siempre la atención de forma femenina.

En relación con los canales de contacto e influencia, las redes sociales se posicionan como el canal dominante para esta generación, complementado por estrategias específicas de cada marca. Armani aparece asociada al impacto del K-pop en plataformas como Instagram y TikTok, mientras que Dior se relaciona directamente con "celebrities como Rosalía, maquillaje, perfumes y campañas visuales potentes". La entrevistada percibe que la conexión de Dior con los consumidores jóvenes no depende solo de su herencia histórica, sino de su capacidad para mantenerse culturalmente relevante en los lenguajes actuales a través de estas figuras. La marca francesa se percibe, por tanto, como más cercana, más reconocible y más alineada con los códigos estéticos contemporáneos, lo que favorece una relación emocional más rápida e intensa con este perfil generacional.

Finalmente, en cuanto a la preferencia y el comportamiento de compra, la entrevistada manifiesta una clara inclinación por Dior, especialmente en productos como perfumes, maquillaje o pequeños accesorios. Afirma que la marca francesa le transmite "más ilusión" y "más impacto", logrando una conexión emocional más rápida. Aunque reconoce que Armani le parece "más elegante y más atemporal", su percepción de la firma como algo "más serio" la aleja de su intención de compra actual. En consecuencia, el perfil concluye que, para su generación, la atracción emocional generada por la constante actualización visual de Dior supera a la sobriedad estable de Armani.

Comparativa perfil de consumidores

Aunque todos los entrevistados reconocen a Armani y Dior como marcas de lujo consolidadas con fuerte arraigo histórico, sus percepciones y preferencias despliegan una visión generacional que transita fluidamente desde la elegancia contenida de las generaciones mayores hacia la conexión emocional e inmediata de los más jóvenes, moldeada por canales, experiencias y valores diferenciados.

En los perfiles senior, la mujer de 80 años y la de 62 años coinciden en una visión claramente favorable a Armani que prioriza la sobriedad y la perdurabilidad por encima

de la exhibición. La primera asocia Armani a "elegancia, discreción y buen gusto", proyectándola como una figura madura y refinada que transmite prestigio, mientras califica a Dior de "sofisticación, feminidad y glamour". De igual modo, la segunda define a Armani como "simplicidad versátil y atemporal", una italiana de 40 años "activa y con fundamento", frente a una Dior "histriónica y superficial" que grita "aquí estoy". Ambas rechazan la logomanía y valoran la calidad de los materiales, la confección y la historia por encima del precio, y se alimentan de canales tradicionales como desfiles y películas, lo que las lleva a preferir Armani como elección "segura y duradera".

Esta preferencia por la discreción clásica contrasta con los perfiles intermedios, donde surgen posiciones transicionales entre la tradición y la personalización. El hombre de 33 años equipara ambas marcas bajo el paraguas de "lujo Francia-Italia", sin diferenciaciones en asociaciones iniciales, pero se inclina por Dior al percibirla como "más exclusiva" pese al freno económico de Armani. Su visión del lujo pivota hacia la experiencia humana: "sentirse VIP", con personal que "haga la pelota" y elabore estrategias de vestimenta adaptadas, influido por celebrities en MET Gala o prensa escrita más que por opiniones de amigos. La mujer de 25 años, en sintonía generacional pero con enfoque táctil, percibe a Armani en "blazers de traje y cine", proyectándola como un "señor de 40 años atrevido y misterioso" y Dior en "Miss Dior y Avenue Montaigne", una "señora francesa cursi con tacones". Rechaza multimarcas descuidadas y prioriza historia/creatividad sobre calidad pura, optando por Acqua di Giò de Armani como regalo y con Instagram como canal dominante que fusiona prestigio y exclusividad.

La ruptura generacional se consuma en el perfil más joven, la mujer de 20 años, quien invierte radicalmente las preferencias al percibir Armani como "elegancia sobria y madura", un hombre de 50-60 años "serio" y distante, frente a un Dior vibrante de "glamour, feminidad y visibilidad", personificado en una chica carismática de 20-25 años "magnética y trendy". Su conexión emocional fluye por redes sociales, donde Armani se asocia a K-pop en Instagram/TikTok y Dior a campañas potentes con Rosalía o maquillaje aspiracional, generando "ilusión e impacto" inmediato. Prefiere productos de entrada de Dior (perfumes, accesorios) por su relevancia cultural contemporánea.

De esta forma, la progresión generacional evidencia cómo Armani consolida su dominio entre seniors por su apuesta por la discreción perdurable, pero enfrenta el desafío de la

juventud donde Dior capitaliza la inmediatez digital y el impacto emocional. Los perfiles intermedios marcan la transición clave, combinando la experiencia personalizada en tienda con el creciente peso de Instagram y las celebridades. La investigación confirma que la supervivencia de ambas *maisons* radica en ajustar su posicionamiento, Armani reforzando accesibilidad juvenil sin perder su esencia clásica, Dior manteniendo agilidad cultural sin diluir exclusividad, en un entorno donde cada generación demanda lenguajes y experiencias diferenciadas.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN

Tras el análisis realizado, se puede valorar en qué medida se han cumplido los objetivos planteados al inicio de la investigación. En primer lugar, se ha definido en profundidad el concepto de lujo como noción relativa y evolutiva, así como sus principales atributos, lo que ha permitido enmarcar teóricamente el posicionamiento de Armani y Dior dentro de la industria.

Por otro lado, se han examinado las características actuales del sector de lujo y los distintos perfiles de consumidores según su generación, analizando cómo estas diferencias en la edad influyen en la percepción de las marcas, en las asociaciones simbólicas que se construyen en torno a ellas y en la preferencia final por Armani o Dior.

Además, el análisis empírico ha permitido observar cómo las percepciones generacionales configuran las preferencias hacia Armani y Dior. Durante las entrevistas, se valoraron perfiles de distintos grupos de edad. Todos los perfiles reconocen el prestigio de ambas marcas, pero con preferencias marcadamente diferenciadas. Armani genera mayor lealtad en seniors (Perfiles 1 y 2), quienes valoran su elegancia discreta y perdurable frente al glamour "llamativo" de Dior. Los intermedios (Perfiles 3 y 4) mantienen equilibrio, apreciando la exclusividad histórica de Dior y la coherencia estilística de Armani. La Gen Z (Perfil 5) invierte radicalmente la preferencia hacia Dior por su impacto emocional inmediato y relevancia digital ("ilusión magnética"), percibiendo Armani como "seria y distante". Mientras los clientes senior conectan a través de desfiles tradicionales y cine, los jóvenes se vinculan vía Instagram, K-pop y *celebrities* como Rosalía, evidenciando que los canales determinan la construcción perceptual generacional.

La realización del análisis teórico y empírico de esta investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. La percepción se mantiene estable entre generaciones. Armani conserva su arquetipo de elegancia, frente a Dior, asociado al glamour que conecta más con la Gen Z. El cambio más destacable se observa en los canales de influencia donde la generación senior prioriza los desfiles y el cine, mientras que los jóvenes se

vinculan a las marcas a través de las redes sociales, lo que explica su inclinación hacia Dior sin alterar la identidad esencial de ninguna marca.

2. Cada generación construye imaginarios diferenciados que benefician mutuamente a la marca y al consumidor. Los seniors encuentran en Armani la perdurabilidad estilística y la elegancia discreta que buscan para su identidad madura mientras que los jóvenes descubren en Dior el glamour francés que satisface su aspiración al impacto social y pertenencia. Esta segmentación generacional les otorga una ventaja competitiva clara en un mercado de lujo saturado, donde Armani retiene la lealtad de la madurez mediante elegancia perdurable, mientras Dior captura la juventud mediante dinamismo digital.
3. La diversificación estratégica de productos, desde prêt-à-porter premium hasta accesorios y colaboraciones, ha democratizado el acceso a Dior y Armani para generaciones jóvenes con poder adquisitivo emergente, fomentando compras iniciales que consolidan lealtad a largo plazo, sin comprometer el prestigio de la marca.
4. Ambas marcas captan el interés desde la primera asociación, generando una preferencia perdurable que atraviesa todo el ciclo perceptual hasta llegar a la decisión de compra final. Armani y Dior potencian así elementos que todos los perfiles generacionales reconocen como sinónimos de prestigio.

Desde el análisis empírico realizado, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

En primer lugar, para Armani convendría intensificar su presencia en redes sociales mediante campañas específicas en Instagram y TikTok, colaborando con influencers españoles de Gen Z (18-25 años) que proyecten un estilo casual-elegante profesional, como looks de universidad, primeros trabajos, festivales. Estas activaciones mostrarían prendas Armani adaptadas a contextos cotidianos juveniles, con códigos de descuento en accesorios/perfumes que faciliten primeras compras y construyan familiaridad sin alterar su arquetipo de elegancia discreta.

Para Dior, se recomienda desarrollar campañas enfocadas en una gama más clásica y refinada, menos cargada estéticamente para atraer generaciones senior. Se debería

complementar con eventos privados exclusivos como desfiles íntimos en hoteles boutique o shows en galerías de arte, formatos que encajan con su preferencia por experiencias presenciales de calidad y exclusividad, posicionando Dior como glamour francés sofisticado más allá del impacto digital juvenil.

Limitaciones

Este trabajo presenta limitaciones que conviene señalar. En primer lugar, el estudio se ha realizado con una muestra reducida de cinco entrevistas en un único contexto geográfico, lo que impide generalizar los resultados a todos los consumidores de marcas de lujo. Además, al tratarse de un estudio cualitativo, las personas entrevistadas fueron seleccionadas intencionalmente por edad, por lo que las percepciones recogidas deben entenderse como indicativas y no como conclusiones definitivas. Por otra parte, el análisis se ha centrado en dos marcas concretas, Armani y Dior, dejando fuera otras marcas relevantes del sector.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Lucía Mayoral Ariño, estudiante de Derecho y Ade de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Evolución de la percepción de lujo: análisis comparativo generacional de Armani y Dior”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código 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. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
6. **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: 23 de marzo de 2026

Firma: Lucía Mayoral Ariño

6. BIBLIOGRAFÍA

Armani Values. (s. f.). *Our history*. <https://armanivalues.com/overview/our-history/>

Armani Exchange (s.f)

<https://www.armani.com/es-es/armani-exchange/experience/history-and-brand-values/>

Bain & Company. (2024, enero). *Mercado de lujo creció en 1,5 billones de euros a nivel mundial durante 2023*. <https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/mercado-de-lujo-crecio-en-15-billones-de-euros-a-nivel-mundial-durante-2023/>

Björlin-Delmar, A., & Jönsson, G. (2015). *How user-generated content can be used to reveal the brand identity and image gap*.

<https://gupea.ub.gu.se/server/api/core/bitstreams/7cecf4c9-10cf-4d59-9919-144623132aea/content>

Cabigiosu A. (2020). An Overview of the Luxury Fashion Industry. *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers*, 9–31.

Springer. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7355146/>

Deloitte. (2026). *Global Powers of Luxury 2026*. Deloitte Global.

<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/perspectives/global-powers-of-luxury.html>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrão, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. *Clío América*, 11(22), 188–204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Dior. (s. f.). *Historia*. La Galerie Dior. <https://www.galeriedior.com/es/historia>

- FashionNetwork. (2017). *Giorgio Armani fine-tunes brand portfolio and plans for the future*. <https://in.fashionnetwork.com/news/Giorgio-armani-fine-tunes-brand-portfolio-and-plans-for-the-future,804649.html>
- FashionNetwork. (s. f.). *Armani y YNAP revelan un “modelo de distribución para el futuro”*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Armani-y-ynap-revelan-un-modelo-de-distribucion-para-el-futuro-,1233174.html>
- Gutiérrez-Ravé, P. (2023, 20 de julio). *The different profiles of luxury consumers according to Generation*. Luxonomy. <https://luxonomy.net/en/the-different-profiles-of-luxury-consumers-according-to-generation/>
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15-30. https://www.researchgate.net/publication/228354996_Signaling_Status_with_Luxury_Goods_The_Role_of_Brand_Prominence
- Heine, K. (2012). The concept of luxury brands. *Luxury brand management*, 1(2), 193-208.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- IE Luxury. (s.f.). *El concepto del lujo*. <https://www.ielujo.com/el-concepto-del-lujo/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). (p.109) Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

- L'Oréal Finance. (2018). *L'Oréal and Armani renew their partnership in beauty*.
<https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-and-armani-renew-their-partnership-beauty>
- McKinsey & Company. (2025, January 13). *The State of Luxury: How to navigate a slowdown*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury#/>
- Modaes. (2025, 3 julio). *La industria del lujo genera 985.000 millones y copa el 5% del PIB de Europa en 2024*. <https://www.modaes.com/entorno/la-industria-del-lujo-genera-985000-millones-y-copa-el-5-del-pib-de-europa-en-2024>
- Museo Guggenheim Bilbao. (s.f.). *Giorgio Armani*.
<https://www.guggenheim-bilbao.eus/exposiciones/giorgio-armani>
- Ojea, T. (2024). Rosalía, nueva embajadora mundial de Dior. *Vogue España*.
<https://www.vogue.es/articulos/rosalia-embajadora-dior>
- Straschnoy, C. (2019, 2 de mayo). *¿Qué significa lujo para el consumidor actual?* Vogue México. <https://www.vogue.mx/moda/articulo/que-significa-lujo-para-el-consumidor-actual>
- TheIndustry.beauty. (2023). *Armani Beauty names K-pop star Hanni as Global Makeup Ambassador*. <https://theindustry.beauty/armani-beauty-names-k-pop-star-as-global-makeup-ambassador/>
- Vogue España. (2025). *Christian Dior: todo sobre la historia de la firma referente en moda, feminismo y elegancia*. <https://www.vogue.es/articulos/christian-dior-todo-historia-firma-francesa>

APÉNDICE

Anexo 1: Entrevista realizada con los distintos perfiles

1. Cuando piensas en Armani y cuando piensas en Dior, ¿qué 3 palabras te vienen primero a la cabeza para cada marca y por qué?
2. Si Armani y Dior fueran una persona, ¿cómo sería cada una?
3. ¿Qué hace que una marca te parezca lujo hoy? En Armani y en Dior, ¿qué pesa más?
4. ¿Dónde te encuentras más con Armani y con Dior? ¿Qué canal te influye más?
5. Si tuvieras que elegir una de las dos para comprar o regalar, ¿cuál elegirías y por qué? ¿Qué te frenaría de la otra?