

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL MARKETING DE LUJO EN LA ERA DEL MARKETING DIGITAL Y LA IA. EL CASO DE BALENCIAGA

Autor: Beatriz Gabilondo Cámara

5º E-3 A

Madrid

Junio 2026

ÍNDICE:

RESUMEN/ ABSTRACT 2

LISTADO DE ABREVIATURAS 4

INTRODUCCIÓN 5

OBJETIVOS 6

METODOLOGÍA 6

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE LUJO 8

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR 8

2. SITUACIÓN ACTUAL: TENDENCIAS, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL. 12

3. BALENCIAGA 17

3.1 Historia 17

3.2 Identidad de la marca 19

PARTE II. ANÁLISIS DE BALENCIAGA 23

1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO, PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO 23

2. ANÁLISIS EXTERNO 26

2.1 Análisis PESTEL 26

2.2 Las cinco fuerzas de Porter 28

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 30

4. ANÁLISIS INTERNO: MODELO DE NEGOCIO CANVAS 31

5. INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL 34

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 37

BIBLIOGRAFÍA 39

RESUMEN

El presente trabajo analiza el marketing de lujo en el contexto de la transformación digital y la inteligencia artificial, tomando a Balenciaga como caso de estudio central. La primera parte ofrece un estado de la cuestión sobre la industria de la moda de lujo, desde sus orígenes históricos hasta la situación actual, prestando especial atención al impacto de la digitalización y el cambio generacional en los patrones de consumo. La segunda parte aplica esos fundamentos al análisis estratégico de Balenciaga mediante el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el modelo de negocio Canvas y el estudio de la innovación digital de la firma. Los resultados confirman que el sector del lujo mantiene una trayectoria de crecimiento sólida a largo plazo, que Balenciaga representa una oportunidad de negocio expansiva respaldada por su identidad única y el apoyo del grupo Kering, y que su modelo de negocio, construido sobre la dualidad entre la alta costura y el streetwear y reforzado por una estrategia de shockvertising, presenta áreas de mejora en rentabilidad, gestión del riesgo reputacional y aplicación de la inteligencia artificial.

Palabras clave: marketing de lujo, inteligencia artificial, transformación digital, Balenciaga, shockvertising, modelo de negocio, moda de lujo

ABSTRACT

This paper analyses luxury marketing in the context of digital transformation and artificial intelligence, taking Balenciaga as its central case study. The first part provides a state of the art review of the luxury fashion industry, from its historical origins to the present day, with particular focus on the impact of digitalisation and generational change on consumption patterns. The second part applies these foundations to a strategic analysis of Balenciaga through the PESTEL model, Porter's five forces, the Business Model Canvas and an examination of the brand's digital innovation strategy. The findings confirm that the luxury sector maintains a solid long-term growth trajectory, that Balenciaga represents an expansive business opportunity underpinned by its unique identity and Kering's financial backing. Also, its business model, built on the duality between haute couture and streetwear and reinforced by a shockvertising strategy, presents areas for improvement in profitability, reputational risk management and artificial intelligence adoption.

Keywords: luxury marketing, artificial intelligence, digital transformation, Balenciaga, shockvertising, business model, luxury fashion

LISTADO DE ABREVIATURAS

BCG: Boston Consulting Group

CEO: *Chief Executive Officer*

Gen Z: Generación Z

IA: Inteligencia Artificial

ICEMD: Instituto del Comercio Electrónico y Marketing Directo (ESIC)

LV: Louis Vuitton

LVMH: Louis Vuitton Moët Hennessy

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

PI: Pregunta de Investigación

RAE: Real Academia Española

S&P: Standard & Poor's

INTRODUCCIÓN

La industria de la moda de lujo lleva años cambiando, pero los últimos años han acelerado ese proceso de una forma que pocas veces se había visto antes. La inteligencia artificial, las redes sociales y el relevo generacional hacia la Generación Z y los millennials se refuerzan entre sí y obligan a las marcas a replantear desde cómo diseñan hasta cómo construyen una relación con alguien que nunca va a entrar en una boutique física pero que sigue a la firma en Instagram con una implicación real.

Balenciaga es el caso que mejor refleja esa tensión. Cristóbal Balenciaga nació en 1895 en Getaria y fundó la casa en 1917, la cual convirtió en una referencia de la alta costura, que la propia Coco Chanel describía como la única que merecía el nombre de modisto. Lo que Demna Gvasalia hizo con la firma a partir de 2015 fue radicalmente distinto. Usó la controversia como herramienta de comunicación, realizó desfiles dentro de videojuegos y lanzó productos que generaban tanto rechazo como deseo. La estrategia funcionó hasta que en noviembre de 2022 una campaña con menores se convirtió en crisis global, con siete puestos perdidos en el índice Lyst y caídas de ventas en sus mercados principales. La llegada de Pierpaolo Piccioli en 2025 abre una nueva etapa cuyo resultado aún está por ver.

Ese recorrido, desde la innovación hasta la crisis y el reposicionamiento, hace que Balenciaga sea uno de los casos más completos para entender el marketing de lujo hoy. Este trabajo parte de tres preguntas de investigación:
PI1. ¿Tiene el sector de la moda de lujo un futuro prometedor?
PI2. ¿Resulta la marca de Balenciaga una oportunidad de negocio expansivo?
PI3. ¿Qué modelo de negocio sigue Balenciaga para su éxito y cómo se podría mejorar?

El trabajo se divide en dos partes. La primera analiza la industria de la moda de lujo desde sus orígenes hasta la situación actual del mercado, y estudia la trayectoria e identidad de Balenciaga dentro de ese contexto. La segunda aplica marcos estratégicos al caso de la marca, a través del análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el modelo de negocio Canvas y el estudio de la innovación digital e inteligencia artificial de la firma. A partir de ese análisis, el trabajo responde a las tres preguntas de investigación y extrae conclusiones sobre el modelo de negocio de Balenciaga y su potencial de mejora.

OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es analizar la estrategia de marketing y el modelo de negocio de Balenciaga en el contexto de la transformación digital e inteligencia artificial de la industria de la moda de lujo. De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

Analizar la evolución histórica y la situación actual de la industria de la moda de lujo, prestando especial atención al impacto de la digitalización y la inteligencia artificial en el sector.

Examinar la historia, la identidad de marca y el posicionamiento de Balenciaga dentro del mercado del lujo.

Realizar un análisis estratégico completo de Balenciaga mediante los modelos PESTEL, Porter y Canvas.

Estudiar las iniciativas de innovación digital e inteligencia artificial implementadas por la firma y su impacto competitivo.

Responder a las tres preguntas de investigación planteadas y extraer conclusiones aplicables al sector.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo es de carácter cualitativo y se basa en el análisis documental de fuentes secundarias. No se han realizado encuestas ni entrevistas primarias; el análisis parte de la revisión sistemática de publicaciones académicas, informes sectoriales de consultoras como Bain & Company y Boston Consulting Group, datos financieros oficiales del grupo Kering, prensa especializada en moda y lujo, y trabajos de fin de grado previos sobre la misma firma o sector.

Los marcos analíticos utilizados en la segunda parte del trabajo, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el modelo de negocio Canvas, responden a una metodología de análisis estratégico. Su aplicación al caso de Balenciaga permite estructurar la información obtenida de las fuentes y extraer conclusiones comparables con las de otros estudios sobre la misma industria.

La elección de Balenciaga como caso de estudio se justifica por su singularidad dentro del sector. Ninguna otra firma de lujo de su generación combina de forma tan evidente la herencia de la alta costura con estrategias de comunicación disruptivas, lo que la convierte en un objeto de análisis especialmente atractivo para estudiar el marketing de lujo en la era digital.

Por último, cabe señalar que para la elaboración de este trabajo se han utilizado herramientas de inteligencia artificial, concretamente NotebookLM y Claude, como apoyo en la búsqueda y organización de fuentes, en la verificación de datos y en el desarrollo del análisis estratégico. Toda la información generada o sugerida por estas herramientas ha sido contrastada con las fuentes originales, y las conclusiones, argumentos y decisiones analíticas que conforman el trabajo son fruto de la reflexión y el criterio propios. El recurso a estas tecnologías responde precisamente al enfoque del trabajo, que analiza el papel de la inteligencia artificial en sectores como la moda de lujo, y su uso consciente y supervisado forma parte del mismo proceso de aprendizaje que el trabajo pretende reflejar.

PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE LUJO

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR

El afán por poseer objetos de lujo no es nuevo, sino que ha estado presente desde las primeras civilizaciones y se ha vinculado siempre con la diferenciación de los estados sociales. En el Antiguo Egipto, los faraones y la nobleza rodeaban su vida y su muerte de objetos de lujo como los monumentos funerarios, los ajuares de oro y piedras preciosas, que no se consideraban solamente riqueza, sino que eran una demostración pública de un poder que debía perdurar más allá de la propia vida (Medrano Medrano, 2021).

En cambio, en la antigua Grecia, se abrió un debate tanto moral como filosófico sobre el lujo. Corrientes como el estoicismo[1] lo veían como una amenaza al orden social, mientras que la escuela hedonista[2] lo defendía como un bien legítimo (García Marsilla, 2019; Medrano Medrano, 2021). Roma fue más lejos e intentó regular el gasto suntuario mediante las leyes suntuarias, que consistían en normas que limitaban el consumo excesivo en banquetes e indumentaria. Su efecto fue más simbólico, pero su mera existencia dice mucho sobre hasta qué punto el lujo incomodaba al poder (García Marsilla, 2019). En cualquier caso, quienes accedían al lujo ocupaban siempre la cúspide de la pirámide social ya que los objetos de esta clase simbolizaban exclusividad, riqueza y alta sociedad (Liberal Ormaechea y Sierra Sánchez, 2013).

El término lujo proviene del latín, en concreto de "luxus", que hace referencia al derroche y la abundancia innecesaria (Cabigiosu, 2020). Lo que realmente ha ido cambiando a lo largo del tiempo no ha sido tanto la idea de exceso sino quién puede permitírselo y por qué lo hace. Aquellos que poseen productos lujosos han de tener un alto poder adquisitivo y suelen adquirirlos por diferentes razones, entre las que destaca ese deseo de ser superior y adquirir algo novedoso y único que les diferencie del resto de la población. Esa exclusividad es uno de los principales motores que anima a los consumidores a invertir su dinero en lujo (García Marsilla, 2019).

[1] El estoicismo es una escuela filosófica fundada por Zenón que defiende la fortaleza y el dominio sobre la propia sensibilidad como base de la virtud (RAE, 2026.).
[2] El hedonismo es una teoría que establece el placer como fin y fundamento de la vida (RAE, 2026).

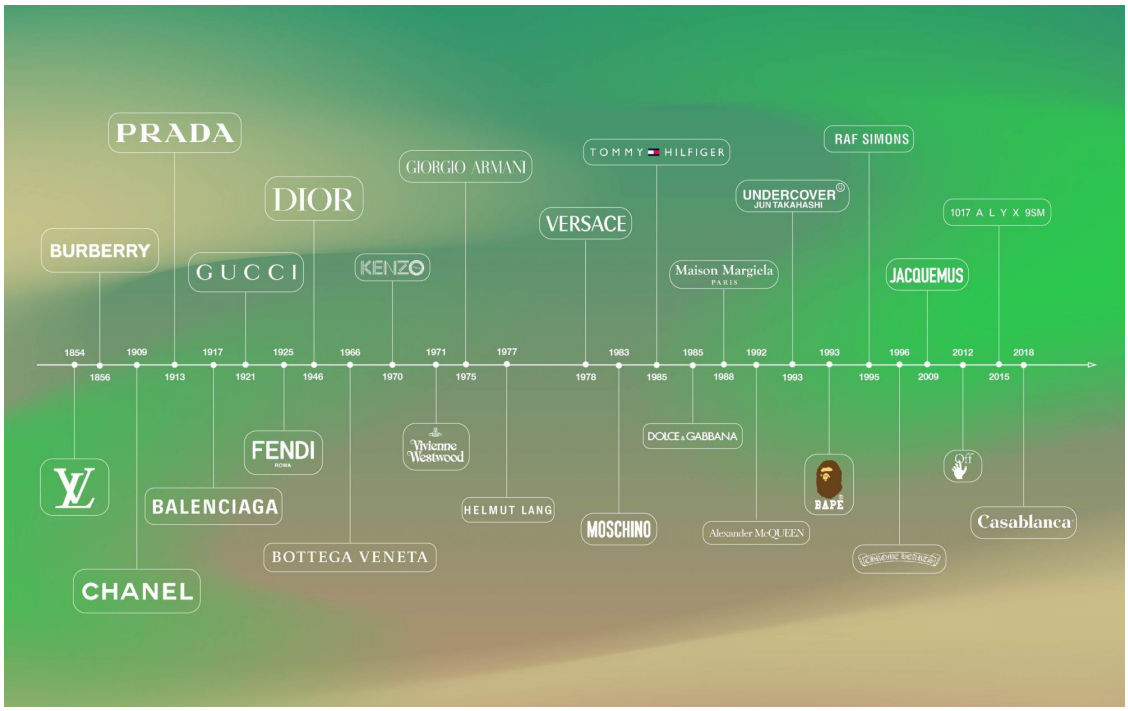
Por tanto, su origen es muy antiguo, tanto como las propias relaciones humanas como símbolo de ostentación y distinción en sociedades primitivas y posteriores culturas derivadas, si bien su desarrollo despegó en Francia cuando se posicionó como referente en moda en el siglo XVII donde se confeccionaban unas muñecas denominadas "Pandoras", vestidas con los diseños más actuales y en tendencia de la época, que distribuían mensualmente entre las cortes europeas para que los nobles conocieran las últimas tendencias y pudieran imitarlas (Del Olmo Arriaga et al., 2018). Fue Luis XIV quien impulsó las artes decorativas encargando al ministro Colbert la decoración del palacio de Versalles, utilizándolo como escaparate del gusto francés ante el mundo y marcando un hito en la historia del lujo (Campuzano, 2024).

Con la Revolución Industrial llegó la burguesía y con ella una demanda nueva. Los materiales exóticos como la seda y el marfil empezaron a circular con más fluidez, y el lujo dejó de ser patrimonio exclusivo de la nobleza para convertirse también en símbolo del nuevo poder económico (Medrano Medrano, 2021). En 1852 abrió en París Le Bon Marché, el primer gran almacén del mundo, pensado para una clientela burguesa y de clase media al tratarse de moda accesible sin llegar a ser alta costura (Del Olmo Arriaga et al., 2018).

La alta costura como sistema nació en 1858 de la mano de Charles Frederick Worth, un sastre británico que produjo un gran cambio en el sector. Hasta entonces las clientas llegaban con sus telas y sus ideas, pero Worth fue quien impuso sus propios diseños, identificó sus prendas con una etiqueta con su nombre y presentó las colecciones haciendo desfilar a modelos reales (Del Olmo Arriaga et al., 2018). La primera casa de alta costura, denominada House of Worth, vistió a las casas reales europeas y a las actrices más importantes de la época (Sinclair, 2022).

En los albores del siglo XIX fue cuando se desarrolló en Europa la auténtica industria moderna del lujo, con numerosas casas de lujo que siguen siendo referentes en la actualidad que se describen a continuación. En la Figura 1 se recoge la cronología de las principales marcas de lujo desde finales del siglo XIX hasta la actualidad. A continuación, pasamos a comentar las más significativas para este estudio.

Figura 1: Cronología de las principales marcas de lujo desde finales del S.XIX



Fuente: NSSMAG, 2026. https://www.nssmag.com/en/fashion/26002/timeline-moda

Por orden cronológico y de importancia empezamos con Louis Vuitton (LV)[3] que, si bien abrió su primera tienda en París en 1854, especializándose en baúles de viaje de alta calidad, su principal desarrollo fue a partir del siglo siguiente. Su reputación creció hasta el punto de que Napoleón III lo nombró proveedor oficial de la familia imperial. En 1896 su hijo Georges diseñó el monograma LV que sigue siendo uno de los símbolos más reconocibles de la moda mundial desde entonces (Ruiz González, 2024).

Burberry, gran referente de la moda de lujo británico se crea en Londres en 1856 con un enfoque típicamente inglés y el destacado logotipo del "caballero medieval". Recientemente, ha dado un giro hacia una mayor exclusividad y alto precio (Zhou, 2025).

Prada se funda en Milán, con los hermanos Mario y Martino Prada abriendo la boutique Fratelli Prada en la majestuosa Galería Vittorio Emanule II dando entrada al primer gran diseñador italiano de lujo, que en un principio se especializó en piel baúles de cuero, bolsos y accesorios de viaje al modo de LV. Fue en 1978 cuando con la entrada de

[3] Posteriormente LV (Louis Vuitton) tras diversas adquisiciones dio lugar al actual gran grupo líder del sector del lujo: LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy).

Miuccia Prada revoluciona la moda con su estilo inconfundible (L'etoile de Saint Honoré, 2026).

Chanel abrió en 1909 con una propuesta diferente a todo lo anterior, diseños más cómodos y funcionales que respondían a una nueva idea de lo que debía ser la ropa femenina (Ruiz González, 2024). En 1921 lanzó el Nº5, el primer perfume firmado por un diseñador, que además supuso el primer contrato de licencia entre la moda y la industria (Del Olmo Arriaga et al., 2018).

Christian Dior por su parte, abrió en 1948 la primera boutique de *prêt-à-porter*[4] en Nueva York, introduciendo tallajes universales que rompían con la ropa hecha a medida, y su New Look marcó un antes y un después en la moda de posguerra al recuperar diseños de siluetas femeninas con cinturas marcadas y faldas amplias (Del Olmo Arriaga et al., 2018).

Fendi, que había comenzado en Roma en 1925 como una pequeña tienda de pieles, se transformó en 1965 con la llegada de Karl Lagerfeld como director creativo, quien creó el icónico logo FF y dirigió la marca hacia el prêt-à-porter (Ruiz González, 2024).

En los años sesenta la moda de lujo comenzó a abrirse a un público más amplio. Yves Saint Laurent fue el primero en separar su línea de prêt-à-porter de su casa de costura, abriéndola al público en una boutique propia (Del Olmo Arriaga et al., 2018). En los ochenta, Italia se convirtió en el país referente en la moda debido a que el crecimiento de Versace, Armani y Trussardi superó a las grandes casas francesas y Milán pasó a considerarse la segunda capital mundial de la moda (Cabigiosu, 2020).

Durante el siglo XIX las primeras casas de lujo fabricaban sus productos de forma artesanal para un grupo muy reducido de clientes de alto poder adquisitivo, sin necesidad de estrategias de marketing detrás (Cabigiosu, 2020). Con la creación de LVMH en 1987, nacido de la fusión entre Moët Hennessy y Louis Vuitton, eso cambió. Las casas de lujo familiares independientes empezaron a integrarse en grandes grupos que les

[4] El *prêt-à-porter* es un término en francés que en idioma español se traduce por "listo o preparado para llevar" aludiendo a que eran productos que no necesitaban más confección o adaptación para ser usados por los clientes. Supone una "estandarización" de la moda y un gran impulso (Simona Segre, 2005).

proporcionaban presupuestos más amplios, departamentos especializados y capacidad para desarrollar estrategias de comunicación más complejas e internacionales (González Romo y Plaza Romero, s.f.). Kering siguió el mismo camino, incorporando marcas como Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta y Balenciaga, lo que convirtió a estas firmas en marcas globales con presencia en todo el mundo (Cabigiosu, 2020).

Históricamente el lujo se asociaba exclusivamente a la nobleza. Con el tiempo el acceso se fue ampliando, pero lo que realmente cambió no fue tanto el precio de entrada sino la razón de compra. El lujo dejó de ser una señal de rango para convertirse en una elección personal, donde la marca escogida describe a quién la lleva. Sin embargo, una cosa no excluye la otra, ya que acceder al lujo sigue requiriendo una capacidad económica elevada, y esa barrera forma parte de su atractivo (Liberal Ormaechea y Sierra Sánchez, 2013).

Lo que busca el consumidor de lujo se puede resumir en cuatro elementos principales: calidad, experiencia, diseño y precio. La calidad, entendida como materiales superiores y atención al detalle que justifican el precio y garantizan la durabilidad. La experiencia de compra, porque el trato personalizado, el entorno de la tienda y el empaquetado forman parte de lo que se paga. El diseño ocupa un papel importante porque el consumidor no solo busca la creatividad del artículo, sino que además se fija en el significado que este transmite. Por ejemplo, un Birkin de Hermès o un Lady Dior no son simplemente bolsos bien confeccionados, sino que son referencias culturales que conectan a quienes los llevan con iconos de otra época, en este caso con Jane Birkin y Lady Di, yendo más allá del objeto material. Por último el precio elevado, que el consumidor de lujo interpreta como señal de valor y exclusividad, no como obstáculo (Liberal Ormaechea y Sierra Sánchez, 2013; Llorente Grima, 2025).

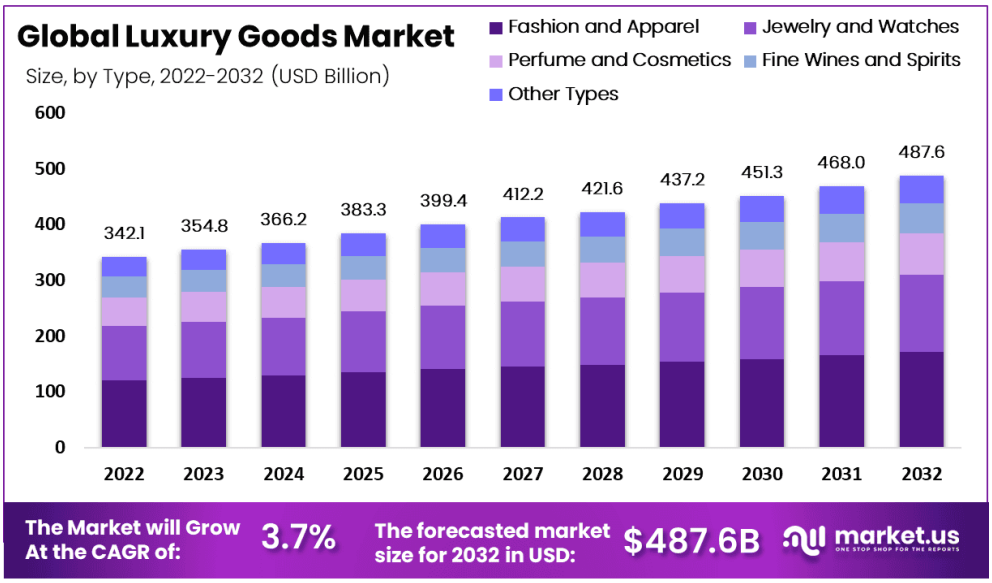
2. SITUACIÓN ACTUAL: TENDENCIAS, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

Las firmas de lujo llevan años enfrentándose a retos que antes podían ignorar. La digitalización les afecta directamente debido a que ya no se trata solamente de tener una web o un perfil en redes, sino de replantear cómo se diseña, cómo se vende y cómo se construye una relación con el cliente.

El informe The AI-First Fashion Company de BCG en 2025, señala que dos de cada tres consumidores estadounidenses utilizan herramientas de inteligencia artificial al comprar, ya sea para recibir recomendaciones personalizadas, probarse prendas de forma virtual o consultar a un estilista digital (Romero, 2025). Además, la consultora BCG destaca que la moda y el *retail* se encuentran entre los sectores que más han incrementado su inversión en IA en los últimos meses, lo que refleja la presión que siente la industria para adaptarse a este cambio (Romero, 2025).

La Figura 2 recoge la evolución proyectada del mercado global de bienes de lujo hasta 2032, con una tasa de crecimiento anual del 3,7% y un valor esperado de 487.600 millones de dólares al final del período.

Figura 2[5]: Tamaño del mercado global de bienes de lujo por categoría, 2022-2032 (en miles de millones de dólares)



Fuente: Market.us, 2026. [*https://electroiq.com/stats/luxury-goods-statistics/#:~:text=,and*](https://electroiq.com/stats/luxury-goods-statistics/#:~:text=,and)

El mercado del lujo personal lleva años creciendo de forma continua, con China, Estados Unidos y el Sudeste Asiático como principales focos de demanda (D'Arpizio et al., 2022). A pesar de que Europa sigue siendo el referente histórico del sector, su papel ha

[5] Es importante mencionar que los datos de la Figura 2 están expresados en dólares y corresponden a proyecciones hasta 2032. En cambio, los datos citados en el análisis PESTEL proceden del informe Bain-Altagamma y están expresados en euros.

evolucionado al convertirse en un popular destino de compra para el turismo de lujo internacional.

Dentro de las categorías de producto, los accesorios, sobre todo marroquinería y calzado, lideran las ventas. Pero el prêt-à-porter de lujo crece, gracias al incremento de compradores más jóvenes que no encajan con el perfil tradicional de cliente que tienen las grandes firmas (D'Arpizio et al., 2022). Este comprador no busca una marca que lo posicione en una determinada clase social, sino que busca adquirir productos que reflejen su propia personalidad (Enfokamer, 2023).

El cambio más difícil de gestionar para las marcas de lujo probablemente no sea el tecnológico, sino el generacional[6]. Los *millennials*[7] y la Generación Z[8] son consumidores más activistas que ninguna otra generación anterior. Se diferencian en que antes de decidir si compran o no, comprueban si lo que la marca dice de sí misma coincide con lo que realmente hace y la evalúan en función de su visión y objetivos (Mosteiro, 2020).

En cuanto a su peso en el mercado, se estimó que en 2025 la Generación Z y los *millennials* representarían el 70% de las compras de lujo a nivel mundial (Enfokamer, 2023). Un dato que ya empieza a verse reflejado en algunas marcas como Gucci, cuyo 55% de las ventas corresponde a compradores menores de 35 años (Enfokamer, 2023).

Además, la Generación Z tiene una relación con el lujo distinta a la de los *millennials*. Para estos últimos, llevar una marca reconocida era una forma de mostrar su posición social. En cambio, la Generación Z busca comprar productos que los identifiquen como individuos, no que los clasifiquen dentro de un grupo (Enfokamer, 2023).

La sostenibilidad es otro elemento que define a esta generación. Más de seis de cada diez consumidores Gen Z tienen en cuenta el compromiso medioambiental de las marcas a la

---

6 Una generación es un grupo de personas nacidas aproximadamente en la misma época y criadas en la misma zona que en la actualidad por extensión de la globalización se puede referir al mundo entero. Las personas que forman parte de esta «cohorte de nacimiento» muestran características, preferencias y valores similares a lo largo de su vida (Generation Kinetics, 2026)

7 Según la Real Academia Española, *millennial* hace referencia a toda persona nacida en el período aproximado de las dos últimas décadas del siglo XX (RAE, 2026).

8 La Generación Z hace referencia a los individuos nacidos entre 1997 y 2007, aunque este intervalo no está estrictamente definido y varía según los estudios (PeopleForce, 2026).

hora de comprar, y se estima que en 2026 la mayoría de ellos realizará sus compras a través de redes sociales (Enfokamer, 2023). Las marcas que no tengan algo concreto que decir sobre su impacto medioambiental se arriesgan a perder relevancia frente a este público.

Por otro lado, este nuevo consumidor vive conectado y toma sus decisiones de compra más influido por lo que ve en redes que por la opinión de expertos o profesionales del sector (González-Romo y Plaza-Romero, 2017). Por eso el marketing digital, y en particular la presencia en redes sociales a través de *influencers*[9], se ha convertido en una herramienta esencial para las grandes firmas de moda de lujo, incluida Balenciaga (González-Romo y Plaza-Romero, 2017).

Una de las principales preguntas que se plantea el sector del lujo es cómo puede una marca mantener su exclusividad cuando su contenido está al alcance de cualquier persona con un móvil. Cada firma lo ha resuelto a su manera, obteniendo resultados muy distintos. Las firmas que mejor han gestionado esa tensión son las que han entendido que en el entorno digital la exclusividad no depende de quién puede ver el contenido, sino de la experiencia que ese contenido genera en quien lo ve. Un ejemplo claro es Hermès, que apuesta por un modelo que consiste en atraer al cliente directamente a sus propios canales, sin depender de plataformas externas. Nike, en cambio, combina el *marketplace*[10] para los productos más accesibles con un canal propio (propia página web) para las colecciones premium (Romero, 2025).

La inteligencia artificial permite además personalizar esa experiencia a un nivel que antes era imposible. Según un informe de BCG, en un futuro, el diseñador no trabajará solo sino que contará con un equipo de sistemas de IA especializados, que le ayudarán en distintas fases del proceso creativo, desde la detección de nuevas tendencias hasta el desarrollo de propuestas de diseño y la optimización de precios (Romero, 2025). Uno de los ejemplos más claros de esta tendencia es el de Prada[11]. La firma italiana ha

[9] Se entiende por *influencers* a líderes de opinión que expresan opiniones y prescriben comportamientos (entre ellos de compra) a través de redes sociales (RAE, 2026).

[10] *Marketplaces* son mercados o lugares de compraventa online (en red) como puedan ser Amazon, Ali Baba o eBay

[11] Otro ejemplo de "co-diseño" con clientes usando la vía *online* es el de Nike ID donde los fans de la marca podían diseñar sus propias zapatillas de la marca que servía a la empresa como fuente de innovación (Angioni et al., 2012)

desarrollado un configurador web 3D a través del cual sus clientes pueden diseñar su propio calzado eligiendo entre distintos materiales, colores y texturas, y ver el resultado de forma digital antes de que comience el proceso de fabricación. Además, la marca trabaja con materiales como el nylon reciclado y fibras que se adaptan a la temperatura corporal, un ejemplo de cómo la innovación técnica puede convivir con los estándares de calidad propios del lujo (Deeks, 2026).

Del mismo modo, algunas marcas ya utilizan la inteligencia artificial para adelantarse a lo que el mercado va a demandar. Prada, por ejemplo, ya trabaja con datos obtenidos en redes sociales, búsquedas online y hábitos de compra para detectar los cambios en los gustos del consumidor antes de que se conviertan en una tendencia consolidada, lo que les permite ajustar sus colecciones con mayor anticipación y reducir el riesgo de producir prendas que no tengan éxito (Deeks, 2026). En otro ámbito, Tiffany & Co. utiliza sistemas de inteligencia artificial para mejorar la atención al cliente mediante recomendaciones automatizadas, mientras que Walmart ha conseguido reducir sus tiempos de producción hasta en dieciocho semanas gracias al uso de herramientas de predicción de demanda (Romero, 2025).

Sin embargo, el uso de la inteligencia artificial en la industria de la moda también genera exigencias legales que las marcas no pueden ignorar, sobre todo en España. El 11 de marzo de 2025, el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto de Ley para el Buen Uso y la Gobernanza de la Inteligencia Artificial, que obliga a identificar de forma clara cualquier contenido generado o modificado mediante IA, con sanciones que pueden alcanzar hasta los 7,5 millones de euros (Guzek Hernando, 2025). Un caso que muestra los riesgos que conlleva no gestionar bien este tipo de contenido es el de Mango. En 2024 lanzó la campaña “Sunset Dream”, la primera de su historia creada con inteligencia artificial para su línea juvenil. Una parte de sus clientes la recibió con desconfianza, lo que obligó a la empresa a cambiar su forma de informar al consumidor y reforzar sus compromisos de transparencia (Guzek Hernando, 2025).

Por último, existe también el riesgo contrario al de la falta de transparencia, denominado homogenización. Esto se debe a que si todas las marcas toman sus decisiones de diseño apoyándose en las mismas herramientas de inteligencia artificial, sus productos pueden acabar siendo muy similares entre sí, lo que en un sector como este, que vive de la

diferenciación puede suponer una amenaza real (Romero, 2025). Además, según BCG, el 40% de las grandes compañías de moda y *retail* ya cuenta con directivos especializados en IA, lo que significa que las firmas que no se adapten y avancen en este aspecto pueden quedarse sin los profesionales necesarios para coordinar equipos que combinen creatividad, datos y tecnología (Romero, 2025).

3. BALENCIAGA

3.1 Historia

Cristóbal Balenciaga es considerado el "maestro" de la alta costura. Nació en 1895 en Getaria, un pequeño municipio de Guipúzcoa, y falleció en 1972 dejando como legado una reputación y una marca que siguen siendo referentes hoy en día (Saucedo Miranda, 2023). Era un hombre de pocas palabras, ajeno a los focos y a cualquier forma de protagonismo social, lo que resultaba llamativo en un sector que vivía precisamente de la exposición pública. De todas formas, consiguió convertirse en uno de los diseñadores más influyentes del siglo XX. La propia Coco Chanel lo situaba en una categoría aparte, considerándolo el único que merecía el nombre de modisto, mientras que al resto los veía como simples diseñadores (Zárate, 2011).

Heredó la pasión por la costura de su madre, que ejercía ese oficio en Getaria. La marquesa de Casa Torres fue la primera en confiar en su trabajo y se comprometió a financiar su formación, convirtiéndose en su mecenas. Gracias a ese apoyo pudo abrir en 1917, con apenas veintidós años, su primer taller en San Sebastián. La ciudad era entonces un destino de lujo frecuentado por aristócratas y adinerados que huían de la Primera Guerra Mundial (Saucedo Miranda, 2023). El éxito le permitió abrir establecimientos también en Madrid y Barcelona, y antes de marcharse a París ya era el modisto más reconocido de España (Zárate, 2011).

Fue con el fin de la Guerra Civil cuando comenzó su verdadera proyección internacional. El cierre forzoso de sus establecimientos en España lo llevó a instalarse en París, en el número 10 de la Avenue George V, donde revolucionó la alta costura con propuestas que rompían con los cánones de la época. Mientras casas de lujo como Dior apostaban por el New Look, Balenciaga prefería siluetas que liberaban el cuerpo, con volúmenes y tejidos

que daban movimiento a la figura (Zárate, 2011; Vogue, 2025). Christian Dior afirmaba que, dentro de la alta costura, Balenciaga era irremplazable y el "maestro de todos". Hubert de Givenchy, con quien mantuvo una estrecha amistad, señalaba que era el único que había construido un lenguaje estético completamente original, sustentada en una destreza artesanal sin precedentes. Y eso se debía, entre otras cosas, a que dominaba cada fase de la confección sin excepción, desde el diseño hasta el corte y el montaje final, sin delegar en nadie (Zárate, 2011).

Debido a su fama, comenzó a vestir a personas muy influyentes e icónicas del momento como la reina Fabiola de Bélgica, para quien diseñó su vestido de novia, o actrices como Marlene Dietrich y Greta Garbo que pasaron por sus diseños, entre muchas otras (Zárate, 2011).

En mayo de 1968 tomó la decisión, sin previo aviso, de cerrar sus salones y retirarse. La industria de la moda había tomado un rumbo que ya no reconocía como suyo, impulsada en parte por la irrupción del prêt-à-porter (Zárate, 2011; Saucedo Miranda, 2023). Su última creación fue el vestido de novia de Carmen Martínez- Bordiú, nieta de Franco, en 1972. Meses después falleció en Valencia a causa de una insuficiencia cardiaca, a los setenta y siete años (Saucedo Miranda, 2023).

Tras su muerte, la marca pasó años sin encontrar su sitio. Hubo varios intentos de relanzarla, pero ninguno funcionó. La casa mantuvo cierta actividad apoyándose en el nombre del fundador, sin recuperar el peso que había tenido mientras él vivía (Vogue, 2025). Todo cambió en 1997, cuando Nicolas Ghesquière tomó las riendas como director creativo de la marca. Siendo prácticamente un desconocido consiguió lo que los anteriores directores no habían logrado, que la industria volviera a hablar de Balenciaga (Vogue, 2025). Kering adquirió la marca en 2001, dándole los recursos necesarios para consolidar ese regreso (Sánchez Pérez, 2025).

En 2012, Alexander Wang tomó el relevo, pero su paso fue breve y no dejó una huella comparable a la de su predecesor (Saucedo Miranda, 2023).

En 2015 llegó Demna Gvasalia. Venía de Vetements, una marca de *streetwear* que poco tenía que ver con la tradición de Balenciaga, aunque con un éxito creciente entre el

público más joven. La incertidumbre era lógica (Vogue, 2025). Lo que siguió disipó esas dudas rápido. Las ventas crecieron de forma significativa y la marca se posicionó entre los consumidores jóvenes, que eran el segmento que Kering quería alcanzar (Sánchez Pérez, 2025). Algunos diseños eran directamente provocadores: zapatillas de aspecto envejecido, bolsos que convertían objetos del día a día en piezas de lujo, o prendas con el logotipo en primer plano. Generaban polémica y esa polémica generaba deseo (Vogue, 2025).

En 2021, la marca borró todas las publicaciones de su perfil de Instagram y anunció el regreso a la alta costura. Demna organizó un desfile en los salones parisinos donde Cristóbal ya había trabajado décadas atrás, rindiéndole homenaje (Sánchez Pérez, 2025; Vogue, 2025). En marzo de 2025, Demna abandonó la firma para hacerse cargo de Gucci. Poco después, la casa eligió a Pierpaolo Piccioli para ponerse al frente (Vogue, 2025).

En 2025, el Museo Cristóbal Balenciaga de Getaria acogió la exposición denominada "Las Sutilezas de un Diálogo", que había pasado antes por la sede de Kering en París. La exposición articulaba el diálogo entre ambos diseñadores en torno a seis líneas temáticas que recorrían los elementos más reconocibles de la firma, desde el tratamiento del cuello y la manga, pasando por la cintura y el uso del negro, hasta sus respectivas formas de entender la experimentación y el tiempo en la moda (DXI Magazine, 2025). El negro es el más cargado de los seis. Getaria lo explicaba todo: los trajes de romería, la paleta oscura y devota del entorno en el que Cristóbal creció. Demna lo heredó y lo mantuvo. No hay una sola temporada suya en la que el negro no aparezca (DXI Magazine, 2025).

3.2 Identidad de la marca

El cambio más visual y evidente que produjo la llegada de Demna en 2015 fue su logotipo. La marca dejó de utilizar una tipografía ancha y gruesa que la había caracterizado durante años y pasó a una versión más fina, que la propia firma presentó como una versión más simple y directa (Saucedo Miranda, 2023). La Figura 3, muestra el cambio más reciente del logo de Balenciaga. Las reacciones ante este cambio fueron diversas: algunos lo consideraron demasiado sutil para tener sentido y otros lo vieron peor que el anterior. En el lujo, este tipo de ambigüedad es inevitable: cambiar demasiado un logo histórico pone

en riesgo el reconocimiento acumulado durante décadas y retocarlo poco parece un cambio innecesario.

Figura 3: Cambio de logo de la marca



Fuente: Fashion Network (Deslandes, 2017)

Hay tres productos que concentran gran parte de la identidad visual de Balenciaga en la época de Demna como director creativo. Las zapatillas Triple S, cuya forma es una mezcla de referencias del calzado de baloncesto y atletismo y se caracteriza por una suela de gran volumen. Las zapatillas Speed, lanzadas en 2016, con un diseño innovador que recubre el pie con una especie de calcetín y una suela gruesa. Y el bolso Hourglass, reconocible por su forma redondeada, sus asas rígidas y cierre metálico con la inicial de la marca (Gribbon, 2021).

Las colaboraciones que ha hecho la marca a lo largo de estos años han sido clave para su éxito. La colaboración con Kanye West, cuya relación con Demna comenzó cuando ambos coincidieron en Vetements, les permitió realizar varios proyectos juntos. Además, la colección Aria del centenario de Gucci supuso otro momento importante, en la que Alessandro Michele tomó siluetas y estampados propios de Balenciaga y los trasladó a la estética de Gucci, con el permiso de Demna (Gribbon, 2021).

Lo que Demna reconfiguró de verdad fue el tono con el que la marca se comunicaba. El Balenciaga de la época de Cristóbal era hermético, ya que el diseñador apenas concedió entrevistas a lo largo de toda su carrera y mantuvo una relación bastante distante con la prensa. En cambio, Demna apostó por realizar lo contrario y abrirse al público. Colaboró con la serie de Los Simpsons, realizó un desfile dentro del videojuego Fortnite y presentó la colección de otoño-invierno 2021 mediante una experiencia interactiva denominada "*Afterworld: The Age of Tomorrow*" ambientada en 2031. Todos estos movimientos, inéditos en la historia de la marca, están dirigidos a un público que consume moda y

entretenimiento a través de medios digitales más que en revistas (Saucedo Miranda, 2023; Gribbon, 2021).

En 2021 la firma tomó una decisión arriesgada en redes y eliminó todas las publicaciones de su perfil de Instagram. Desde entonces, la cuenta se convirtió en un escaparate de campañas y novedades, dejando que *influencers*, embajadores y usuarios sean quienes generan la mayor parte del contenido sobre Balenciaga (Saucedo Miranda, 2023). Hoy en día, el perfil de Instagram de Balenciaga cuenta con 14,9 millones de seguidores.

Con el paso del tiempo, la "limpieza" total del perfil se ha convertido en un gesto habitual de la firma. Al igual que otras marcas de lujo, Balenciaga ha recurrido a esta táctica en varias ocasiones para crear expectación en torno al lanzamiento de nuevas colecciones o anuncios importantes (Eleuterio, 2021). El ejemplo más reciente tuvo lugar a finales de mayo de 2026. Tras vaciar de nuevo su cuenta, Balenciaga presentó la campaña de su colección otoño 2026 titulada "*A New York Minute*", dirigida por la directora de cine Céline Song y protagonizada por la actriz Sarah Pidgeon (Balenciaga, 2026). Sarah es conocida principalmente por su papel en la serie "*Love Story*", cuyo éxito ha despertado una fascinación mundial por el estilo minimalista de Carolyn Bessette, esposa de John F. Kennedy Jr. Como consecuencia, numerosas influencers han recreado sus looks y hasta marcas de belleza han utilizado su imagen para promocionarse (Braun, 2026). Balenciaga supo aprovechar esa tendencia y asociar su nueva colección con la estética sobria y elegante que el público vinculaba a Carolyn.

La exposición Alaïa y Balenciaga, denominada "Escultores de la Forma", recoge una idea clave que ayuda a entender a Cristóbal. Según el comisario Olivier Saillard, tanto Cristóbal como Alaïa fueron diseñadores que siempre estuvieron al margen de las tendencias y no dejaron que nadie estableciera su ritmo creativo (Cristóbal Balenciaga Museoa, 2021). Fue precisamente esa actitud la que Demna durante su etapa al frente de la firma, aunque con un estilo completamente diferente al del fundador (DXI Magazine, 2025).

Las campañas lanzadas en noviembre de 2022 tuvieron un impacto significativo en el posicionamiento de la marca. La primera, publicada el 16 de noviembre en redes sociales para promocionar su gama "*Objects*", mostraba a modelos infantiles posando con bolsos

de osos de peluche que llevaban arneses de cuero y otros accesorios asociados a prácticas sexuales sadomasoquistas, lo que generó una oleada de críticas acusando a la firma de "hipersexualizar" a los niños. La segunda campaña, en colaboración con Adidas, incluía entre los elementos decoradores de las fotografías un documento que resultó ser una copia de una sentencia del Tribunal Supremo de Estados Unidos relacionada con imágenes inapropiadas de menores. Ambas campañas fueron retiradas rápidamente, pero el daño ya estaba hecho. Como consecuencia, Balenciaga perdió siete puestos en el índice Lyst de marcas más deseadas, pasando del cuarto al undécimo lugar, con las caídas de ventas más pronunciadas en Estados Unidos, Reino Unido y Oriente Medio. (BBC Mundo, 2022; Sánchez Pérez, 2025)

Ante estas polémicas, la marca reaccionó en varias fases. El 28 de noviembre publicó dos comunicados oficiales reconociendo los errores, y el 2 de diciembre el propio Demna emitió un texto personal asumiendo su responsabilidad. Las acciones legales iniciadas contra la empresa responsable del set se cerraron en menos de una semana. En febrero de 2023, la fundación Kering anunció una colaboración con la National Children's Alliance durante tres años. A finales de ese mismo año, la actriz Nicole Kidman se incorporó como nueva embajadora, con una recepción positiva aunque más discreta de lo esperado. (Sánchez Pérez, 2025)

Más allá de los volúmenes y los tejidos, lo que une a Cristóbal y a Demna es una misma disposición a no encajar. El primero diseñó para un mundo que todavía no sabía leer lo que hacía. El segundo llegó a Balenciaga sin que nadie supiera muy bien qué esperar de él. Lo que la exposición deja claro es que esa tensión con lo establecido no es casual, sino la base sobre la que se construye la casa (DXI Magazine, 2025).

CONCLUSIONES PARTE I:

La industria de la moda de lujo ha demostrado, a lo largo de su historia, una capacidad para reinventarse sin perder lo esencial. Desde los ajuares de los faraones hasta los configuradores 3D de Prada, el sector ha absorbido cada gran transformación sin sacrificar lo que lo define: la exclusividad, la calidad y la capacidad de generar deseo. Esa trayectoria histórica es el punto de partida para responder a dos preguntas de investigación que guían este trabajo. Así, por lo que respecta a la *PI1 sobre si ¿Tiene el*

sector de la moda de lujo un futuro prometedor? la respuesta es claramente sí. El mercado lleva años creciendo de forma continua, con China, Estados Unidos y el Sudeste Asiático como principales motores. La llegada de la inteligencia artificial abre nuevas posibilidades de personalización, predicción de tendencias y eficiencia productiva que el sector ya está aprovechando, como demuestran los casos de Prada, Tiffany & Co. o Walmart. Al mismo tiempo, el relevo generacional refuerza las perspectivas. La Generación Z y los *millennials* no solo representan ya el 70% del consumo de lujo, sino que han ampliado el tipo de cliente que accede a este mercado, con perfiles más jóvenes, más conectados y con criterios de compra más complejos que los de generaciones anteriores.

Sin embargo, existen diversos riesgos que las marcas deben tener en cuenta como la homogenización que puede derivar del uso generalizado de las mismas herramientas de IA, las exigencias legales crecientes en materia de transparencia o la presión de una Generación Z muy activa en el frente medioambiental. Pero ninguno pone en cuestión la solidez estructural del sector. Lo que sí determinará quién lidera ese futuro es la capacidad de cada firma para combinar innovación tecnológica con una identidad propia reconocible. Las marcas que no tengan claro quiénes son tienen mucho más que temer de la homogenización que las que sí lo saben.

PARTE II. ANÁLISIS DE BALENCIAGA

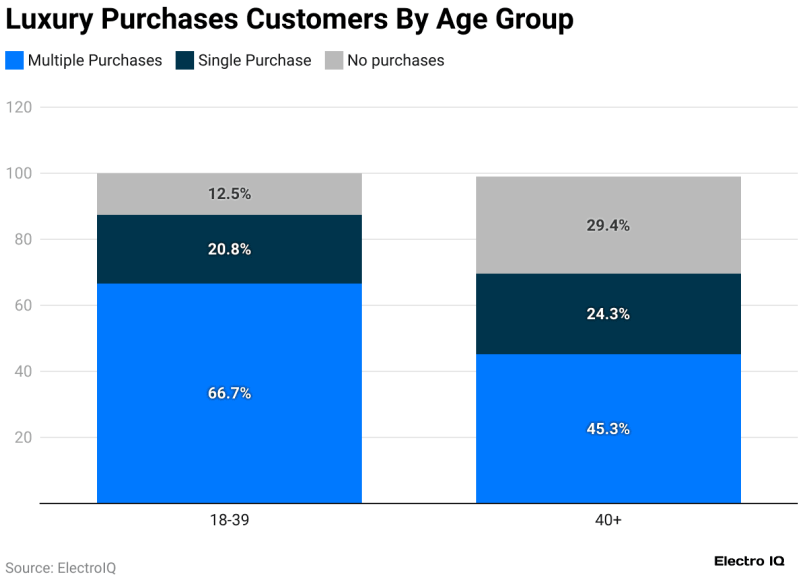
La primera parte de este trabajo situó a Balenciaga dentro del contexto histórico y actual de la moda de lujo. Esta segunda parte traslada ese análisis al plano operativo, tomando la firma como caso de estudio central a través de la segmentación de mercado y posicionamiento, el análisis externo con los modelos PESTEL y Porter, la competencia, el modelo de negocio Canvas, la innovación digital y el papel de la inteligencia artificial, terminando con el análisis POE de la marca.

1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO, PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

Balenciaga dirige su producto a un perfil de cliente relativamente joven para los estándares de la alta costura. En términos demográficos, la mayoría de compradores se

concretan en el tramo de los veinte a los cuarenta años, con un alto poder adquisitivo. El antiguo CEO de Balenciaga, Cédric Charbit señaló en una entrevista con Reuters que en torno al 60% de los clientes de la marca son *millennials* y que el segmento masculino ha sido uno de los de mayor crecimiento en los últimos años (Yin, 2024). La Figura 4 muestra que el 66,7% de los consumidores de entre 18 y 39 años realiza múltiples compras de lujo, frente al 45,3% del grupo de 40 o más años, lo que refuerza el peso estratégico del comprador joven en el sector.

Figura 4: Frecuencia de compra de bienes de lujo según grupo de edad



Fuente: ElectroIQ, 2026. [*https://electroiq.com/stats/luxury-goods-statistics/#:~:text=,and*](https://electroiq.com/stats/luxury-goods-statistics/#:~:text=,and)

Desde el punto de vista psicográfico, este comprador no adquiere una prenda de lujo para señalar su posición social sino para afirmar quién es, lo que lo separa del perfil más clásico del consumidor de lujo. La Generación Z comparte esa lógica y su presencia en la clientela de Balenciaga crece constantemente, tomando sus decisiones de compra más influida por lo que ve en redes sociales que por los medios habituales del sector (González-Romo y Plaza-Romero, 2017; Enfokamer, 2023).

Geográficamente, los principales mercados del lujo personal se concentran en China, Estados Unidos y Europa, con el primero como principal motor de crecimiento durante la última década y el tercero como referente histórico del sector y destino prioritario del turismo de lujo internacional (D'Arpizio et al., 2022). Para Balenciaga en particular, la

crisis de 2022 generó un impacto desigual según el mercado, con caídas más pronunciadas en sus regiones de mayor exposición mediática (Yin, 2024).

El posicionamiento de Balenciaga combina la tradición de la alta costura con la estética urbana de una forma que pocas firmas han logrado sostener en el tiempo. Dentro del grupo Kering comparte estructura con marcas como Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta y Alexander McQueen, aunque cada una mantiene plena autonomía creativa, y ese respaldo del grupo proporciona acceso a una red de distribución global que una firma independiente de su tamaño no podría sostener por sí sola (Gribbon, 2021; Cabigiosu, 2020).

Una parte fundamental de ese posicionamiento se ha construido a través de lo que en los estudios de publicidad se conoce como *shockvertising*, una táctica publicitaria que busca de forma intencionada provocar o intimidar a la audiencia vulnerando normas y valores establecidos, con el objetivo de generar una cobertura mediática que ninguna campaña de pago podría comprar (Jones, 2022). Carl W. Jones, profesor de la Universidad de Westminster con más de dos décadas de experiencia en publicidad, analizó el caso de Balenciaga. Señaló que la marca invierte alrededor de 100 millones de dólares anuales en publicidad y que, dado que todas las firmas de ese nivel cuentan con procesos rigurosos de aprobación de campañas, es difícil justificar que los elementos más polémicos de esas comunicaciones sean producto del azar. La lógica del *shockvertising* consiste en que el consumidor urbano recibe diariamente miles de mensajes publicitarios pero apenas retiene unos pocos, por lo que generar una reacción emocional intensa, aunque sea negativa, es una forma de asegurar que la marca quede en la memoria del público (Jones, 2022).

Esta estrategia no es exclusiva de Balenciaga ni es nueva en la historia de la moda. La marca United Colors of Bennetton la aplicó durante décadas con imágenes que abordaban el sida, la guerra o las diferencias raciales. Además, Calvin Klein y FCUK la utilizaron con campañas que generaron escándalos pero que a la larga impulsaron sus ventas. Lo que distingue a Balenciaga es que llevó esa lógica a un terreno en el que la provocación no tenía un mensaje social explícito, sino que era parte de la estética de la marca. Li (s.f.) lo describe como una economía de la atención aplicada al marketing de lujo, donde la controversia es una herramienta intencionada para generar presencia mediática sin coste

adicional. El límite de esa estrategia se mostró en noviembre de 2022, cuando la reacción del público superó la capacidad de la marca para contenerla y la cobertura espontánea pasó a ser el principal motor de la crisis (Li, s.f.; Jones, 2022).

El índice Lyst cuantificó ese impacto con una caída de siete posiciones que la dejó fuera del top diez de las marcas más deseadas (Sánchez Pérez, 2025). El ranking del primer trimestre de 2026 muestra que la recuperación no ha sido completa. Chanel lidera el índice por primera vez en años, Gucci recuperó su presencia entre los cinco primeros, y Balenciaga no figura en los puestos de cabeza (Revistadeck, 2026). La llegada de Pierpaolo Piccioli como director creativo el 10 de julio de 2025, anunciada oficialmente por Kering el 19 de mayo de ese año, marca el inicio de una nueva etapa en la que la provocación parece dejar paso a una elegancia más contenida (Kering, 2026).

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis PESTEL

- *Factor político:*

El entorno político en el que opera Balenciaga está condicionado por su doble raíz geográfica. La sede de la firma se encuentra en París, lo que la vincula a la regulación francesa y europea, pero su presencia global la expone a políticas comerciales de naturaleza muy distinta. Las tensiones arancelarias entre la Unión Europea y Estados Unidos, o las restricciones al comercio de lujo que han afectado puntualmente a China, son factores que el grupo Kering monitoriza de cerca y que pueden condicionar las estrategias de distribución en mercados clave (Cabigiosu, 2020). La crisis de 2022 demostró que las marcas de alta visibilidad cultural están sometidas a una presión política que antes era exclusiva de sectores como el tabaco o los juegos de apuestas. La polémica trascendió el debate de consumo y generó una reacción de alcance social que pocas firmas del sector habían experimentado con esa intensidad (Yin, 2024; Cristófol-Rodríguez et al., 2024).

- *Factor económico:*

El mercado global de bienes de lujo alcanzó un total de 358.000 millones de euros en 2025, frente a los 364.000 millones de 2024, un ajuste del 2% que refleja la normalización

del sector tras el crecimiento después de la pandemia. El número de compradores activos de lujo pasó de 400 millones en 2022 a cerca de 340 millones en 2025, mientras que la captación de nuevos clientes disminuyó un 5% entre 2024 y 2025 (D'Arpizio et al., 2025). En 2025, el segmento que engloba a Balenciaga dentro de Kering generó un resultado operativo negativo de 112 millones de euros frente a los 9 millones negativos de 2024, aunque el canal minorista directo de Balenciaga recuperó terreno positivo en el último cuatrimestre del año, impulsado por los artículos de marroquinería. El nuevo CEO de Kering, Luca de Meo, que tomó las riendas en septiembre de 2025, estableció como objetivos para 2026 la vuelta al crecimiento y la mejora de márgenes, y la agencia S&P revisó el *outlook*[12] del grupo de negativo a estable en noviembre de ese año (Kering, 2026).

- *Factor social:*

El factor social concentra la principal oportunidad y el mayor riesgo de la marca de forma simultánea. La Generación Z y los *millennials*, cuya relevancia en el consumo global de lujo ya se analizó en la primera parte de este trabajo, forman el núcleo del público de Balenciaga. Ese mismo comprador joven es también el más activo en redes sociales y el más dispuesto a aumentar las críticas cuando percibe que una marca traiciona sus valores: los *hashtags*[13] de boicot generados tras la polémica de 2022 acumularon más de 300 millones de visualizaciones en pocas semanas, lo que ofrece una medida precisa de ese alcance (Yin, 2024; Cristófol-Rodríguez et al., 2024). La diversidad y la inclusión son aspectos que la firma ha sabido integrar de forma implícita en sus colecciones, sin necesidad de proclamarlos como argumento central de su comunicación (Li, s.f.).

- *Factor tecnológico:*

La tecnología ha sido para Balenciaga un elemento de diferenciación antes que una necesidad. La colaboración con *Fortnite*, el desfile *Afterworld* de 2021 y el lanzamiento de una aplicación para *Apple Vision Pro* en 2024 no respondieron a presiones del mercado sino a decisiones creativas de adelantarse a él, llegando a formatos nuevos antes de que la competencia los considerara necesarios (ICEMD, 2025; Morales, 2024). La

[12] *Outlook* significa la información prospectiva o de previsión sobre el posible rendimiento financiero, la situación financiera o los flujos de caja futuros (Law Insider, 2026).
[13] Un *hashtag* es una palabra o expresión que se escribe con el símbolo "#" delante y que sirve para agrupar publicaciones sobre un mismo tema, haciendo que sea más fácil encontrarlas dentro de una red social.

investigación más reciente sobre el uso de inteligencia artificial en el *retail* de moda de lujo apunta a que marcas como Balenciaga están comenzando a integrarla para redefinir cómo el cliente vive y recuerda su experiencia con la firma (Camacho-Escobar et al., 2026).

- *Factor ecológico:*

El compromiso de sostenibilidad de Balenciaga ha tomado forma en varios ámbitos desde que Demna asumió la dirección creativa. La marca no ha utilizado pieles naturales en ninguna de sus colecciones y trabaja con cuero 100% libre de metales pesados, conforme a los estándares del grupo Kering (Li, s.f.). En 2023 ese compromiso tomó forma con el lanzamiento de Lunaform, un biomaterial desarrollado junto a la startup Gozen presentado en la Semana de la Moda de París para la colección primavera-verano 2024, que prescinde del plástico y de los materiales de origen animal y cuya fabricación no requiere los tratamientos intermedios del cuero convencional (Srevista, 2023). Además, la plataforma de reventa en colaboración con Reflaunt ofrece a los clientes una salida sostenible para prendas fuera de uso (Li, s.f.).

- *Factor legal*

El marco legal de Balenciaga ha ganado visibilidad desde 2022. La demanda interpuesta contra la empresa productora del set de la campaña de 2022, con un importe de 25 millones de dólares contra North Six y el diseñador de producción Nicolas Des Jardins, fue finalmente retirada, pero marcó un antes y un después sobre cómo la marca gestiona la atribución de responsabilidades en situaciones de crisis (Yin, 2024). En el ámbito digital, la regulación sobre inteligencia artificial analizada en la primera parte de este trabajo tiene implicaciones directas para una firma que experimenta activamente con formatos digitales, ya que cualquier contenido generado o modificado mediante IA debe identificarse de forma explícita para cumplir con la normativa vigente en España (Guzek Hernando, 2025).

2.2 Las cinco fuerzas de Porter

La amenaza de nuevos competidores puede calificarse como baja. Las barreras de entrada en el segmento de la moda de lujo son muy elevadas y difíciles de replicar. La construcción de una reputación comparable a la de Balenciaga requiere décadas de

historia y una presencia global que demanda inversiones fuera del alcance de cualquier marca emergente. Además, la pertenencia al grupo Kering proporciona acceso a redes de proveedores, infraestructura logística y capacidad de inversión que ningún competidor nuevo puede replicar a corto plazo (Cabigiosu, 2020).

El poder de negociación de los proveedores puede considerase medio-bajo. El grupo Kering centraliza parte de la capacidad de compra de sus marcas, lo que reduce la dependencia de cada uno de los proveedores individuales y mejora las condiciones de negociación globales. Sin embargo, la concentración de artesanos especializados en determinadas zonas de Italia y Francia otorga a algunos proveedores un poder real que no puede ignorarse. La búsqueda activa de materiales alternativos como Lunaform responde también a esa lógica al diversificar la cadena de suministro y reducir la exposición a materias primas escasas o con cuestionamientos éticos crecientes (Li, s.f.; Srevista, 2023).

El poder de negociación de los clientes puede situarse en un nivel bajo-medio. El cliente de lujo tiene históricamente poca sensibilidad al precio, lo que limita su poder de negociación económico. Sin embargo, la crisis de 2022 demostró que ese poder puede expresarse de otra manera: la retirada de apoyo público por parte de figuras como Kim Kardashian, la caída de seguidores en Instagram y la bajada en el índice Lyst tuvieron consecuencias directas y cuantificables en los resultados financieros de la marca (Yin, 2024). En un entorno donde las redes sociales amplifican cualquier reacción del consumidor con una rapidez antes imposible, ese poder es más real de lo que los modelos teóricos tradicionales reconocen (Cristófol-Rodríguez et al., 2024).

La amenaza de productos sustitutivos puede calificarse como media. El mercado de segunda mano y la reventa de lujo representan la amenaza sustitutiva más relevante para Balenciaga, ya que permiten acceder a piezas de la marca a precios sustancialmente más bajos sin renunciar al estatus asociado. La propia firma respondió lanzando una plataforma de reventa en colaboración con Reflaunt, un movimiento preventivo para capturar ese mercado en lugar de perderlo frente a plataformas externas (Li, s.f.).

La rivalidad entre competidores puede considerarse alta. La competencia en el segmento de lujo se decide tanto en términos de producto como de capacidad para generar impacto cultural, y en ese terreno Gucci, Dior, Prada, Versace y Saint Laurent disputan los mismos

índices de deseo y los mismos presupuestos de compra. El Lyst Index del primer trimestre de 2026 muestra que esa rivalidad se resuelve también por factores culturales, ya que el desfile de Demna en Gucci elevó la demanda de esa marca un 12% en las 24 horas siguientes a su presentación, lo que refleja la influencia que cada movimiento creativo tiene en la percepción global de estas firmas. (Revistadeck, 2026; Cabigiosu, 2020).

Figura 5: Síntesis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Balenciaga

FUERZAS DE PORTER	INTENSIDAD
Amenaza de nuevos competidores	Baja
Poder de negociación de los proveedores	Medio- bajo
Poder de negociación de los clientes	Medio- bajo
Amenaza de productos sustitutivos	Media
Rivalidad entre competidores	Alta

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Balenciaga compite en un campo en el que la identidad creativa y la capacidad de generar impacto cultural importan tanto como la calidad del producto o el número de boutiques. Cabigiosu (2020) señala que Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta y Balenciaga respondieron a la demanda *millennial* contratando directores creativos con esa misma mentalidad y combinando la herencia de cada casa con colaboraciones artísticas y la apertura al lenguaje urbano, definiendo así posicionamientos distintos dentro del mismo grupo. De los cuatro, Balenciaga fue quien llevó esa apertura al streetwear más lejos y con mayor riesgo reputacional, algo que el tiempo demostró con la crisis de 2022.

Gucci es la referencia más cercana tanto por público objetivo como por grupo propietario. Con más del 55% de sus compradores menores de 35 años, compite directamente por el mismo perfil de cliente (Enfokamer, 2023). La llegada de Demna a la dirección creativa de Gucci en 2025 añade una capa adicional de complejidad a esa relación. El diseñador que construyó la identidad de Balenciaga durante diez años dirige ahora la firma que históricamente ha sido su mayor rival. Cabe destacar que el desfile de Gucci bajo su dirección generó de inmediato un 12% de incremento en la demanda de esa marca, lo que

indica que ambas marcas compiten directamente por la atención del mercado y que cada movimiento creativo de una afecta a la otra (Revistadeck, 2026). Los datos del ejercicio 2025 confirman que Gucci sigue siendo la mayor fuente de ingresos del grupo con casi 6.000 millones de euros. Sin embargo, fue también la más afectada en términos relativos con una caída del 19% en comparación y un margen operativo que perdió casi cinco puntos. Saint Laurent, con 2.643 millones de euros y un margen del 20%, fue la marca que mejor aguantó el entorno adverso dentro del *portfolio* de Kering. En cambio, Bottega Veneta, con 1.706 millones y un crecimiento del 3%, se consolidó como el activo más resiliente del grupo (Kering, 2026).

Dior ocupa el tercer puesto del Lyst Index del primer trimestre de 2026 y mantiene un posicionamiento más conservador, con una clientela de lujo más tradicional (Revistadeck, 2026). Prada lidera la integración de tecnología en sus procesos de diseño y producción, con iniciativas como el configurador 3D que permite personalizar el calzado antes de fabricarlo, lo que la convierte en uno de los competidores más relevantes en el segmento de la moda de lujo digital (Deeks, 2026). Versace, que creció un 17% en el primer trimestre de 2026, refleja la solidez de las marcas que combinan una identidad visual fuerte con una estrategia de posicionamiento consistente. Por otro lado, Valentino es ahora una referencia inevitable para Balenciaga dado que Pierpaolo Piccioli dirigió esa casa antes de asumir la dirección creativa de la firma española (Revistadeck, 2026).

La digitalización añade una dimensión competitiva nueva a ese análisis. Burberry ha liderado la implementación de realidad aumentada en e-commerce, permitiendo a los usuarios visualizar prendas y accesorios desde sus dispositivos móviles, una capacidad tecnológica que se convierte en un diferencial tan relevante como el diseño de la colección en sí misma (ICEMD, 2025).

4. ANÁLISIS INTERNO: MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Propuesta de valor. La propuesta de valor de Balenciaga combina dos elementos que raramente conviven en una misma casa de lujo: la tradición de la alta costura y el lenguaje visual del *streetwear*. El resultado es un producto que permite a quien lo lleva identificarse con una cultura, la del lujo disruptivo y la moda como provocación, sin renunciar a los códigos de exclusividad que definen al sector. Esa tensión entre historia y

ruptura no es una casualidad sino la estrategia central de la marca, construida a lo largo de una década a través de colecciones que generaban tanto rechazo como deseo (Li, s.f.; DXI Magazine, 2025).

Segmentos de clientes. El cliente principal tiene entre veinte y cuarenta años, alto poder adquisitivo y una relación con la moda construida a través de las redes sociales. El núcleo de la clientela, ya analizado en el apartado de segmentación, son compradores de entre veinte y cuarenta años con alto poder adquisitivo, mayoritariamente *millennials*, y un segmento masculino en crecimiento. A ese perfil se suma una audiencia Gen Z que consume la marca en redes sin necesariamente comprar el producto, pero que contribuye a sostener su relevancia cultural (Yin, 2024; Saucedo Miranda, 2023).

Relación con los clientes. La relación de Balenciaga con sus clientes no sigue los patrones habituales del sector. La marca no busca la cercanía ni el diálogo continuo, sino la expectativa. La limpieza periódica del perfil de Instagram genera anticipación antes de cada lanzamiento importante y al mismo tiempo confía en que sean los creadores de contenido, los perfiles con influencia y los propios compradores quienes generen de forma orgánica la mayor parte de lo que se publica sobre la firma, reduciendo así la dependencia de los medios tradicionales (Eleuterio, 2021; Saucedo Miranda, 2023). En las tiendas físicas, el servicio personalizado y el entorno de las boutiques forman parte de la experiencia de compra que el cliente espera de una firma de ese nivel (Hu, 2024).

Canales. La distribución de Balenciaga combina tres modalidades. Las boutiques propias en las principales ciudades del mundo son el espacio de referencia. La web oficial y las plataformas de e-commerce como Farfetch complementan esa presencia física con una presencia digital que ha ganado relevancia desde la pandemia (Lieu, 2021; Hu, 2024). Las redes sociales, y especialmente Instagram, funcionan como canal de comunicación y descubrimiento del producto, aunque no directamente como canal de venta.

Actividades clave. El diseño creativo es la actividad central y la que determina el valor de todo lo demás, porque sin una identidad visual consistente y reconocible el resto de la estrategia pierde coherencia. A esa actividad se añaden el marketing digital, que en Balenciaga ha tenido un componente de provocación intencionada que pocas marcas replican, la gestión de colaboraciones con otras firmas y figuras culturales, y la

organización de desfiles que van más allá de la presentación de colecciones para convertirse en eventos con repercusión propia (Li, s.f.; Lieu, 2021).

Recursos clave. El recurso más difícil de replicar de Balenciaga no es su catálogo de productos ni su red de tiendas, sino la historia de Cristóbal, que con más de cien años de trayectoria técnica y estética le da a la marca una profundidad que ningún competidor nuevo puede construir en el corto plazo. A eso se añade el respaldo del grupo Kering, que proporciona financiación, infraestructura logística y una red de proveedores de alta calidad (Cabigiosu, 2020; Gribbon, 2021). El equipo creativo, ahora bajo la dirección de Piccioli, es el tercer recurso determinante. Sin un director creativo con la capacidad de generar impacto cultural, el resto del conjunto no funciona con la misma eficiencia (Kering, 2026).

Aliados clave. El grupo Kering es el aliado estructural de la firma. Al mismo tiempo, la firma trabaja con socios puntuales que han resultado determinantes para proyectos concretos: Epic Games para la colaboración con Fortnite, Apple para la aplicación de Vision Pro, la startup Gozen para el desarrollo de Lunaform, y Reflaunt para la plataforma de reventa. En el ámbito de las colaboraciones creativas, Adidas, la producción junto a Los Simpsons y la relación histórica con Kanye West fueron relevantes en etapas concretas de la historia reciente de la marca (Li, s.f.; ICEMD, 2025; Morales, 2024; Srevista, 2023).

Fuentes de ingresos. La venta directa de ropa, calzado y accesorios de lujo es la fuente principal, y dentro de esa categoría los bolsos tienen un margen mayor y generan ingresos más estables que las prendas de temporada. Esto explica que fueran precisamente los artículos de marroquinería los que impulsaron la recuperación del canal minorista de Balenciaga en el cuarto trimestre de 2025 (Kering, 2026). Las colaboraciones de edición limitada representan una fuente complementaria con un impacto comercial superior a su peso en el catálogo (Li, s.f.).

Estructura de costes. Los costes más elevados se concentran en producción de alta calidad, marketing y mantenimiento de la red de boutiques globales. A eso se suman los costes asociados a la innovación, dado que el desarrollo de materiales como Lunaform, la producción de experiencias digitales como Afterworld o el mantenimiento de la

aplicación de Apple Vision Pro requieren inversiones que no se recuperan directamente en ventas inmediatas sino en posicionamiento de marca (Srevista, 2023; Morales, 2024). Los contratos con embajadores de primer nivel como Nicole Kidman, Michelle Yeoh o Kim Kardashian representan además una parte significativa del presupuesto de comunicación (Li, s.f.).

5. INNOVACIÓN, TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Balenciaga ha sido probablemente la firma de lujo que más sistemáticamente ha integrado formatos digitales en su estrategia creativa, y esa decisión no vino impuesta por la pandemia ni por una presión del mercado, sino que precedió a ambas cosas y definió la identidad de la marca durante la era Demna.

El primer movimiento de ese ciclo fue la colaboración con Fortnite, videojuego de Epic Games con más de 350 millones de usuarios registrados, que abrió para Balenciaga un canal completamente nuevo al desplegar una oferta de prendas virtuales en un entorno de juego masivo ajeno por completo a la lógica del lujo tradicional. Esa operación no generaba ingresos directos comparables a una colección física, pero acercaba la marca a una audiencia joven que nunca había tenido contacto previo con ella (ICEMD, 2025; Lorenzo Núñez, 2024). El desfile Afterworld: The Age of Tomorrow de 2021 fue un paso más lejos en esa misma dirección. En lugar de una presentación física o una transmisión convencional, Balenciaga propuso un videojuego interactivo ambientado en el año 2031 en el que los usuarios exploraban el mundo virtual y descubrían las prendas dentro de él, transformando lo que normalmente es una experiencia pasiva en algo que el espectador podía habitar, con una cobertura mediática muy superior a la de cualquier desfile físico equivalente (ICEMD, 2025; Saucedo Miranda, 2023).

En 2024, la firma fue también una de las primeras marcas de lujo en desarrollar una aplicación para Apple Vision Pro que permitía acceder a desfiles interactivos, un lookbook y contenido exclusivo desde un entorno tridimensional, llegando a un formato nuevo antes de que la competencia lo considerara necesario (Morales, 2024). La colaboración con Gozen para el desarrollo de Lunaform convirtió el compromiso de sostenibilidad en algo verificable antes que en una declaración de intenciones, con un

biomaterial sin plástico ni derivados animales y con una resistencia superior al cuero vegetal convencional (Srevista, 2023).

La inteligencia artificial añade una nueva capa a esa transformación digital. Camacho-Escobar, Salinas-Vázquez y Sáenz-Torralba (2026) concluyen que firmas como Balenciaga la incorporan para transformar el modo en que el cliente vive y recuerda su contacto con la marca, creando momentos más ajustados a cada perfil y con efectos directos sobre el grado de implicación del consumidor y el vínculo afectivo que desarrolla hacia ella (Camacho-Escobar et al., 2026). Esa capacidad de anticiparse, que BCG identifica como una de las principales aplicaciones de la IA en el proceso creativo, encaja especialmente bien con el ADN de Balenciaga: una firma que durante diez años llegó a los formatos digitales antes que nadie y que ahora tiene la oportunidad de replicar esa ventaja en el plano del diseño y la predicción de tendencias (Romero, 2025). La investigación de Kung (2023) sobre la aplicación del modelo PESTEL a las estrategias de medios digitales identifica además los factores estructurales que determinan la viabilidad de cada formato en cada mercado, señalando que las oportunidades que ofrecen estas herramientas varían de forma significativa según el entorno político, económico y tecnológico de cada región, lo que implica que la estrategia de Balenciaga en esos espacios no puede ser idéntica para todos sus mercados globales (Kung, 2023).

CONCLUSIONES PARTE II:

El análisis de esta segunda parte permite responder a la segunda y tercera pregunta de investigación.

Respecto a la *PI2 de si ¿Resulta la marca de Balenciaga una oportunidad de negocio expansivo?*, la respuesta es sí, pero con matices. La marca tiene activos que pocas casas de lujo de su generación combinan: más de un siglo de historia, una identidad reconocida en todo el mundo y una base de compradores que en un 60% son *millennials*, un porcentaje extraordinariamente alto para una firma de alta costura. El análisis Porter confirma que las barreras de entrada protegen ese posicionamiento frente a nuevos competidores. Los números de Kering para 2025 fueron difíciles en términos operativos, pero el cuarto trimestre cerró en positivo. La transición hacia Piccioli genera dudas, pero también aporta una credibilidad en alta costura que puede atraer a un perfil de cliente que

la era Demna no terminó de conquistar. La oportunidad existe. Cuánto se aproveche depende de cuánto acierte la nueva etapa.

En cuanto a la *PI3 sobre ¿Qué modelo de negocio sigue Balenciaga para su éxito y cómo podría mejorar?*, el éxito de Balenciaga no tiene una sola explicación. Combinar alta costura y streetwear sin que uno anule al otro es difícil, y pocas firmas lo han conseguido de forma sostenida. El respaldo del grupo Kering da la infraestructura para operar a escala global sin perder lo que la hace distinta. Y tiene algo que pocas marcas logran, que es generar presencia sin pagar por ella de forma convencional. Demna llevó eso al extremo durante diez años. Piccioli lo está redirigiendo hacia algo más selectivo.

Las debilidades son claras. La más evidente es la dependencia de la controversia. Lo que funciona en tiempos normales puede volverse una trampa cuando la reacción del público supera lo que la marca puede absorber, como pasó en 2022. El coste fue financiero además de reputacional, y tardó años en empezar a corregirse.

La segunda tiene que ver con la rentabilidad. El segmento que incluye a Balenciaga dentro de Kering cerró 2025 con resultado operativo negativo. El modelo Canvas deja ver dónde está el problema: los costes en innovación, embajadores y boutiques son elevados, y el margen de las colecciones de temporada no siempre los cubre. La señal positiva llegó al final del año con la marroquinería. Apostar más por esa categoría, como hacen Hermès o Bottega Veneta con mucha más disciplina, es probablemente el cambio que más impacto directo tendría en los resultados.

La inteligencia artificial es la mejora de mayor recorrido a largo plazo. La marca ha demostrado saber llegar antes que nadie a los formatos digitales. En el proceso creativo, sin embargo, el uso de la IA sigue estando en una fase inicial. No se trata de sustituir al diseñador, sino de darle más información sobre hacia dónde va el mercado antes de que lo haga la competencia.

Balenciaga tiene un modelo que funciona. Sus oportunidades de mejora no pasan por cambiar lo que es, sino por protegerlo mejor.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo empezó con una pregunta sencilla: ¿tiene sentido estudiar Balenciaga? Después de analizar el sector, la historia de la firma, su modelo de negocio y su estrategia digital, la respuesta es que sí, y que el caso da más de lo que prometía al principio.

Respecto a si el sector de la moda de lujo tiene futuro, los datos no dejan demasiado margen para la duda. El mercado se ha contraído ligeramente en 2025 tras el ciclo de crecimiento postpandemia, pero la tendencia a largo plazo sigue siendo positiva. La base de consumidores jóvenes es más sólida de lo que parecía hace una década, y la inteligencia artificial está abriendo posibilidades de personalización que el sector apenas ha empezado a aprovechar. Las marcas con una identidad clara tienen mucho terreno por delante. Las que no la tengan tan definida enfrentan un problema más serio de lo que sus cifras actuales pueden sugerir.

Respecto a si Balenciaga es una oportunidad de negocio expansivo, la respuesta es sí, con matices. La marca tiene activos únicos: historia, identidad, público joven y el respaldo de Kering. La era Demna demostró que puede liderar conversaciones culturales sin pagar por esa visibilidad, y la era Piccioli está intentando demostrar que eso no requiere necesariamente provocación. Los primeros indicios apuntan en la dirección correcta, pero la recuperación no está consolidada y el margen de error sigue siendo estrecho.

Respecto al modelo de negocio y sus posibilidades de mejora, el análisis deja una conclusión clara. El problema de Balenciaga no es su identidad sino la sostenibilidad del mecanismo que usa para defenderla. El *shockvertising* generó visibilidad extraordinaria durante años, pero su coste quedó al descubierto en 2022. La apuesta por los accesorios como motor de rentabilidad, la integración de la inteligencia artificial y el compromiso con la sostenibilidad a través de iniciativas como Lunaform son los vectores que pueden hacer que ese modelo sea más robusto sin sacrificar lo que lo hace distinto.

Balenciaga es una marca que sabe quién es. En un sector donde la identidad es el activo más difícil de construir y el más fácil de perder, eso no es poco.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, este trabajo abre tres caminos que no ha podido recorrer. El primero tiene que ver con la metodología: al apoyarse exclusivamente en fuentes secundarias, el análisis no puede contrastar sus conclusiones con la percepción real de los consumidores, por lo que una investigación futura podría complementarlo con encuestas o entrevistas dirigidas a compradores de lujo jóvenes para medir cómo ha evolucionado la imagen de Balenciaga tras la crisis de 2022. El segundo se centra en las nuevas líneas de producto: la relojería de lujo, la joyería o una línea de cosmética son categorías en las que la marca aún no tiene presencia significativa y que podrían representar fuentes de ingreso complementarias con menor dependencia de los ciclos de colección. El tercero está relacionado con la sostenibilidad: con la presión regulatoria creciente en Europa y una Generación Z que valora cada vez más el comportamiento ambiental de las marcas, estudiar cómo puede Balenciaga integrar la sostenibilidad de forma más profunda en su modelo sin que entre en contradicción con su estética disruptiva sería una pregunta con implicaciones tanto académicas como prácticas.

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, Beatriz Gabilondo Cámara, estudiante del Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El marketing de lujo en la era del marketing digital y la IA. El caso de Balenciaga", 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 [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como NotebookLM, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 01 de junio de 2026

Firma: 

BIBLIOGRAFÍA

Angioni, E., Cabiddu, F., & Di Guardo, M. C. (2012). Value-co-creation through multichannels distributions: The Nike ID case. In *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering: ItAIS: The Italian Association for Information Systems* (pp. 259-266). Heidelberg: Physica-Verlag HD. https://www.researchgate.net/publication/286475984_Value-Co-creation_Through_Multichannels_Distributions_The_Nike_ID_Case

Balenciaga. (2026). *A New York Minute*. Balenciaga. https://www.balenciaga.com/en-us/a-new-york-minute

BBC Mundo (2022). Balenciaga: la polémica por las fotos de niños con osos de peluche fetichistas que han indignado al mundo. BBC News Mundo. https://www.bbc.com/mundo/noticias-63786274

BCG (2025), The AI-First Fashion Company, December 2025. https://web-assets.bcg.com/pdf-src/prod-live/the-ai-first-fashion-company.pdf

Braun, S. (2026). *'The antithesis of what Gen Z grew up with': Love Story inspires fervor for Carolyn Bessette's style*. *The Guardian*. https://www.theguardian.com/fashion/2026/mar/08/love-story-fervor-carolyn-bessette-style

Cabigiosu, A. (2020). An overview of the luxury fashion industry. *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for Millennial consumers*, 9-31. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48810-9_2

Campuzano, S. (2024). Una breve historia del lujo para entender su futuro. *Harvard Deusto business review*, (349), 28-36. https://www.harvard-deusto.com/una-breve-historia-del-lujo-para-entender-su-futuro

CGK (2026), *The Center for Generation Kinetics*, ¿Qué es una generación?https://genhq.com/the-generations-hub/generational-faqs/

Cristóbal Balenciaga Museoa (2021). *Dossier de prensa: Alaïa y Balenciaga. Escultores de la forma*. https://www.cristobalbalenciagamuseoa.com/default/documentos/513_es-dossier_de_prensa.pdf

D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F., y de Montgolfier, J. (2022). *Renaissance in Uncertainty: Luxury Builds on Its Rebound*. Bain & Company y Fondazione Altagamma. https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain_digest_renaissance-in-uncertainty-luxury-builds-on-its-rebound.pdf

Deeks, G. (2026). *Innovación en moda de lujo: tendencias clave para 2026*. Coveti. https://coveti.com/innovacion-moda-lujo-tendencias-2026/

Del Olmo Arriaga, J. L., Paricio Esteban, M. P., & Sánchez Valle, M. (2018). *Marketing y comunicación de moda, lujo y lifestyle*. CEU Ediciones. https://www.ceuediciones.es/wp-content/uploads/2019/09/Primeras-paginas-2.pdf

DXI Magazine (2025). *Balenciaga: un análisis exhaustivo de Las Sutilezas de un Diálogo.* https://www.dximagazine.com/2025/05/27/balenciaga-un-analisis-exhaustivo-de-la-estetica-la-tecnica-y-los-iconicos-codigos-de-la-casa/

Eleuterio, J. (2021). *Do we really care about a brand's wiped Instagram account?* Culted. https://culted.com/fashion/do-we-really-care-about-a-brands-wiped-instagram-account/

García Marsilla, J. V. (2019). El lujo:¿ motor del crecimiento o camino hacia la ruina? Percepciones y actitudes ante el gasto suntuario en la Historia. *Ars & Renovatio*, *7*, 6-26.https://www.researchgate.net/publication/348690131_El_lujo_motor_dEl_crEcimiEnto_o_camino_hacia_la_ruina_PErcEPcionEs_y_actitudEs_antE_El_gasto_suntuario_En_la_historia_Luxury_Growth_engine_or_road_to_ruin_Perceptions_and_attitudes_to_sumptuous_spendi

González Romo, Z. F., y Plaza Romero, N. (s.f.). *La evolución de las marcas de lujo en el desarrollo de estrategias de comunicación digital*. Universidad Internacional de Catalunya; Universitat Oberta de Catalunya. https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/a825b25f-fc6f-42cb-a513-747b89f4117d/content

González-Romo, Z. F. y Plaza-Romero, N. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Hipertext.net, (15), 17-27. https://dx.doi.org/10.2436/20.8050.01.42

Gribbon, A (2021). Balenciaga: a complete guide to the Parisian powerhouse. https://www.farfetch.com/es/style-guide/brands/balenciaga-history-sizing-and-fit-guide/

Guzek Hernando, V. A. (2025). Moda e IA en España: entre la innovación creativa y las exigencias legales de transparencia. LEX. La Plataforma Jurídica Hispano-Alemana de Referencia. https://lex.ahk.es/actualidad-juridica/moda-e-ia-en-espana-entre-la-innovacion-creativa-y-las-exigencias-legales-de-transparencia

Liberal Ormaechea, S., y Sierra Sánchez, J. (2013). Los atributos definitorios de una marca de lujo para los consumidores. *Intangible Capital, 9*(3), 903-930. https://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/412/Los%20atributos%20definitorios%20de%20una%20marca%20de%20lujo%20para%20los%20consumidores.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llorente Grima, B. (2025). *Estrategias de marketing en la industria de la moda de lujo* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/76797/TFG-N.%202531.pdf?sequence=1

Medrano Medrano, C., & Clar Moliner, E. (2021). Influencia de la economía en el mercado del lujo. https://zaguan.unizar.es/record/110161/files/TAZ-TFG-2021-4220.pdf

Mosteiro, M. (2020). El cambio generacional de los consumidores de lujo. The Luxonomist. https://theluxonomist.20minutos.es/actualidad/economia/el-cambio-generacional-de-los-consumidores-de-lujo

Enfokamer. (2023). *Generación Z: El comprador del futuro*. Enfoka-Trends. Gobierno Vasco.https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/obs_mer_tendinnov_doc/es_def/adjuntos/2023_04_tendencias_abril_2023.pdf

PeopleForce (s.f.). Definición de la Generación Gen Z. https://peopleforce.io/es/hr-glossary/generation-z

Real Academia Española (2026). *Estoicismo*. Diccionario de la lengua española.https://dle.rae.es/estoicismo?m=form

Real Academia Española (2026). *Hedonismo*. Diccionario de la lengua española.https://dle.rae.es/hedonismo

Real Academia Española (2026). *Influencer*. Diccionario de la lengua. https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/influencer

Real Academia Española (2026). *Milenial*. Diccionario de la lengua española. https://dle.rae.es/milenial

Romero, R.C. (2025). Moda y lujo se reinventan al ritmo de la inteligencia artificial. The New Retail News. https://tnrnews.es/lo-que-viene/ia-moda-lujo-bcg/

Ruiz González, A. (2024). *Marketing de lujo en el sector de la moda* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. UVaDOC. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/71649/TFG-J-692.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez Pérez, L. (2025). ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE MARCA EN EL SECTOR DEL LUJO: EL CASO BALENCIAGA. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/88929

Saucedo Miranda, I. (2023). Balenciaga, el legado de un genio en la actualidad. https://idus.us.es/bitstreams/8e5d6357-19a9-4b9b-82cf-1caa0c1ef67b/download

Simona Segre, R. (2005). China and Italy: fast fashion versus Pret a Porter. Towards a new culture of fashion. *Fashion Theory*, *9*(1), 43-56. https://www.researchgate.net/publication/233571182_China_and_Italy_Fast_Fashion_versus_Prt_Porter_Towards_a_New_Culture_of_Fashion

Sinclair, I. (2022). *La evolución de la alta costura, de House of Worth a Met Gala*. *L'Officiel Spain*. https://www.lofficiel.es/moda/evolucion-de-la-alta-costura-pasarela-disenador-paris

Vogue España (2025). Balenciaga: todo sobre la firma, la leyenda de la alta costura que revolucionó la moda. *Vogue España*. https://www.vogue.es/articulos/balenciaga-firma-alta-costura-moda

Zárate, M. (2011). Balenciaga. *Nuestro tiempo*, (666), 46-55. https://nuestrotiempo.unav.edu/w/balenciaga?p_l_back_url=%2Fbuscador%3Fq%3Dbalenciaga%26ddmStructureKey%3D47093307%26ddmStructureKey%3D52437342%26ddmStructureKey%3D52440731&p_l_back_url_title=Buscador

Li, Y. (s. f.). *Research on fashion trends and brand strategies: A case study of Balenciaga marketing strategy*. Semantic Scholar. https://pdfs.semanticscholar.org/9b20/8fd99e89ecb304650bfbf77d451323a22343.pdf

Kung, W. (2023). Using the PESTEL analysis to determine the effectiveness of new digital media strategies. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, *5*(1), 19-25. https://pdfs.semanticscholar.org/ae2d/843b9eddc11c05d7d72a2cf37cdf607017b4.pdf

Cabigiosu, A. (2020). A Comparative Analysis: Gucci, Saint Laurent, Balenciaga and Bottega Veneta. In *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding*

for Millennial Consumers (pp. 203-236). Cham: Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48810-9_8

Hu, M. (2024). *The marketing strategy of fashion luxury brands – A case study of Balenciaga*. *Journal of Education, Humanities and Soci.* https://drpress.org/ojs/index.php/EHSS/article/download/22741/22315/29399

Redacción DXI Magazine. (2025). *BALENCIAGA. Un análisis exhaustivo de la estética, la técnica, y los icónicos códigos de la Casa.* DXI Magazine. https://www.dximagazine.com/2025/05/27/balenciaga-un-analisis-exhaustivo-de-la-estetica-la-tecnica-y-los-iconicos-codigos-de-la-casa/

Cristofol-Rodríguez, C., González-López, Ó., & Cantero-Rueda, N. (2025). *Análisis de la comunicación en crisis en el sector de la moda: el caso Balenciaga Gift Shop*. Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación. https://revistapangea.org/index.php/revista/article/view/239/173

Kering. (2026). *2025 Results: Sequential improvement, unlocking the next phase of sustainable & profitable growth*. Comunicado de prensa. https://www.kering.com/en/news/2025-results-sequential-improvement-unlocking-the-next-phase-of-sustainable-and-profitable-growth/

Yin, J. (2024). *A study on Balenciaga's social media marketing strategy*. Finance & Economics. https://www.deanfrancispress.com/index.php/fe/article/view/2040/FE004342.pdf

Revista Deck. (2026). *Las marcas más deseadas. Chanel lidera el Lyst Index del primer trimestre de 2026*. https://www.revistadeck.com/lyst-index-marcas-moda-2026/

ICEMD (ESIC Business & Marketing School). (2025). *Balenciaga y Burberry: Innovación en el lujo a través de la tecnología*. https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/balenciaga-y-burberry-innovacion-en-el-lujo-a-traves-de-la-tecnologia/

Lieu, C. (2021). *Digitalization in the luxury fashion industry: A case study on two major fashion houses and their branding strategies in a suddenly digital landscape*. https://thesis.eur.nl/pub/60548/Lieu-Christine.pdf

Morales, A. (2024). *Experiencia inmersiva: Balenciaga y Apple Vision Pro transforman la forma de ver la moda*. Esquire Latinoamérica. https://www.esquirelat.com/section/tecnologia/experiencia-inmersiva-balenciaga-y-apple-vision-pro-transforman-la-forma-de-ver-la-moda

Camacho-Escobar, J., Salinas-Vázquez, M., & Sáenz-Torralba, C. (2026). *Inteligencia artificial y experiencias inmersivas en espacios efímeros del fashion retail de lujo: análisis de los casos Louis Vuitton, Balenciaga y Ganni*. Tsantsa. Revista de Investigaciones artísticas. https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/6757

S Revista. (2023). *Lunaform: Balenciaga encabeza la revolución de la moda sostenible*. S Revista. https://srevista.com/moda/lunaform-balenciaga-encabeza-la-revolucion-de-la-moda-sostenible/

Jones, C. W. (2022). *Balenciaga's controversial new campaign and the long history of shockvertising*. The Conversation. https://theconversation.com/balenciagas-controversial-new-campaign-and-the-long-history-of-shockvertising-195778

D'Arpizio, C. y Levato, F. (2025). *Luxury is ready for a new era after stabilizing in 2025*. Bain & Company. https://www.bain.com/insights/luxury-is-ready-for-a-new-era-after-stabilizing-in-2025-snap-chart/