



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**DEL PRIVILEGIO A LA
ASPIRACIÓN: LA
DEMOCRATIZACIÓN DE LAS
MARCAS DE MODA DE LUJO**

Autor: María del Pilar Hortelano Ojeda
Director: María del Pilar Melara San Román

MADRID | Marzo 2026

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

1. Objetivos
2. Justificación e interés del tema
3. Metodología
4. Estructura del trabajo

II. MARCO TEÓRICO

1. Modelos de gestión del lujo: clásico vs. moderno
 - 1.1. El modelo de gestión de lujo clásico
 - 1.2. El modelo de gestión de lujo moderno
2. Componentes estratégicos en la gestión de marcas de lujo
 - 2.1. Elementos operativos del lujo clásico
 - 2.2. Elementos operativos del lujo moderno
3. Revisión crítica de la transformación del sector en el siglo XXI
 - 3.1. Los fundamentos inalterables del prestigio
 - 3.2. El cambio en la exclusividad
 - 3.3. Flexibilización del modelo
 - 3.4. Factores emergentes

III. ESTUDIO EMPÍRICO: LA TRANSICIÓN DE LAS MARCAS DE MODA AL MODELO DE LUJO MODERNO EN LA ACTUALIDAD

1. Marco metodológico
 - 1.1. Diseño de la investigación
 - 1.2. Selección de casos
2. Análisis de caso 1: Armani
 - 2.1. Pilares del modelo clásico
 - 2.2. Dimensiones clave en la estrategia moderna
3. Análisis de caso 2: Burberry
 - 3.1. Pilares del modelo clásico
 - 3.2. Dimensiones clave en la estrategia moderna
4. Análisis comparativo de los casos Armani y Burberry

IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

V. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IAG

VI. BIBLIOGRAFÍA

Resumen

La industria del lujo afronta el reto de crecer sin perder su exclusividad, un fenómeno conocido como la “paradoja del lujo” derivado de la democratización y las estrategias *masstige*. Esta investigación analiza la transición desde un modelo clásico hacia un paradigma contemporáneo, evaluando cómo las firmas históricas equilibran volumen y prestigio. Para ello, se ha desarrollado un estudio cualitativo y deductivo basado en las variables del *marketing mix* en el que se aplica una matriz estratégica de siete dimensiones a Armani y Burberry. Los resultados revelan que la adaptación exige modelos híbridos: Armani ejecuta una transición de consolidación mediante una marca estratificada, mientras Burberry protagoniza un repliegue estratégico focalizado en sus iconos para revertir su dilución. Se concluye que, para sobrevivir, las firmas de alta gama deben blindar su exclusividad con arquitecturas defensivas, integrando la sostenibilidad y omnicanalidad digital como pilares de su prestigio.

Palabras clave: Gestión de marcas de lujo, democratización del lujo, estrategia *masstige*, paradoja del lujo, reposicionamiento estratégico.

Abstract

The luxury industry faces the challenge of growing without losing its exclusivity, a phenomenon known as the "luxury paradox" driven by democratization and *masstige* strategies. This research analyzes the transition from a classic model to a contemporary paradigm, evaluating how historic brands balance volume and prestige. To this end, a qualitative and deductive study based on the marketing mix variables was developed, applying a seven-dimension strategic matrix to Armani and Burberry. The results reveal that adaptation requires hybrid models: Armani executes a consolidation transition through a stratified brand, while Burberry undergoes a strategic retreat focused on its icons to reverse its dilution. It is concluded that, to survive, high-end firms must protect their exclusivity with defensive architectures, integrating sustainability and digital omnichannel strategies as pillars of their prestige.

Keywords: Luxury brand management, Democratization of luxury, *Masstige* strategy, Luxury paradox, Strategic repositioning.

I. INTRODUCCIÓN

1. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo general analizar el proceso de transición estratégica de las marcas de moda de lujo en la actualidad, examinando su evolución desde un modelo de gestión clásico, fundamentado en la exclusividad, la escasez y la herencia europea, hacia un modelo operativo moderno, democratizado, escalable y de origen estadounidense. A través de este análisis, se pretende determinar empíricamente cómo las casas históricas reconfiguran sus componentes operativos para gestionar la tensión existente entre la expansión comercial orientada al volumen y la preservación de su prestigio.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Definir y contrastar los modelos de gestión del lujo clásico y moderno, delimitando sus diferencias estructurales y operativas en torno a las variables estratégicas de producto, precio, distribución y comunicación.
- Examinar de forma crítica el fenómeno de la democratización del lujo en el ecosistema actual, evaluando los factores que impulsan a las marcas tradicionales a adoptar tácticas de accesibilidad masiva y los riesgos de dilución de imagen asociados a este cambio de paradigma.
- Evaluar empíricamente el grado de reposicionamiento de marcas seleccionadas del sector mediante una matriz, con el fin de diagnosticar qué elementos del modelo clásico mantienen vigentes y qué tácticas del modelo moderno han integrado en su gestión operativa.

2. Justificación e interés del tema

En las últimas décadas, la gestión estratégica de las firmas de alta gama ha experimentado una profunda transformación, evolucionando desde una exclusividad estricta hacia una apertura sin precedentes al mercado masivo mediante estrategias de *masstige* (prestigio de masas). El estudio de esta democratización resulta clave en el ámbito de la dirección empresarial, ya que el reto actual de las marcas no es únicamente crecer en volumen de ventas, sino lograrlo sin erosionar su capital simbólico. Este fenómeno obliga a redefinir el posicionamiento tradicional, analizando cómo el lujo ha pasado de ser un terreno reservado a la élite a convertirse en un objeto de deseo global.

La presente investigación se centra en el análisis de esta transición operativa y en la necesidad de establecer una comparativa evolutiva rigurosa. Resulta fundamental examinar qué pilares clásicos se mantienen intactos para legitimar el prestigio y qué componentes han cambiado radicalmente para asegurar la rentabilidad. Así, se aborda el paso de un enfoque hermético, históricamente vinculado a la tradición europea, hacia un modelo de escalabilidad y aspiración de influencia estadounidense. Comprender esta evolución es vital para gestionar la "paradoja del lujo": la capacidad de ser deseado por una mayoría, pero poseído selectivamente, lo que exige una constante reconfiguración estratégica ante los nuevos hábitos de consumo.

En este sentido, el principal valor del trabajo reside en su doble aportación teórica y práctica. Por un lado, proporciona una interpretación actualizada de las estrategias de democratización, demostrando cómo el cliente contemporáneo consume lujo como herramienta de identidad, capital social y conexión emocional, y no solo de estatus. Por otro lado, ofrece una aplicación empírica determinante a través del análisis de marcas reales que están transicionando activamente hacia operativas modernas. Mediante el uso de una matriz de variables, se diagnosticará cómo estas casas históricas integran tácticas contemporáneas, equilibrando su crecimiento masivo con la preservación de su identidad original.

3. Metodología

El presente trabajo adopta un enfoque metodológico cualitativo y deductivo, ya que parte de la revisión de teorías previas en el ámbito de la dirección de empresas y el marketing de lujo para aplicarlas a la realidad corporativa actual. La metodología se ha estructurado en dos fases principales: la revisión de la literatura y el análisis empírico mediante el estudio de casos.

La primera fase ha consistido en una revisión bibliográfica exhaustiva para construir el marco teórico de la investigación. Para ello, se han definido y contrastado los paradigmas de gestión del lujo estructurando la teoría en torno a las cuatro variables operativas tradicionales del marketing mix (Producto, Precio, Distribución y Comunicación). La búsqueda de información se realizó a través de bases de datos académicas como Google Scholar, Scopus y Web of Science. Se utilizaron palabras clave como: *luxury brand management*, *democratization of luxury*, *traditional luxury*, *contemporary luxury*, *masstige strategy*, *luxury paradox*, *brand dilution* y *brand equity*.

La segunda fase metodológica corresponde a la aplicación práctica del estudio. Tomando como referencia conceptual las cuatro variables teóricas mencionadas, se ha diseñado una matriz de evaluación estratégica *ad hoc* expandida a siete dimensiones operativas. Esta adaptación metodológica permite enriquecer el análisis y diagnosticar con mayor precisión la transición hacia el modelo de escalabilidad de las dos firmas seleccionadas para el estudio empírico: Giorgio Armani y Burberry.

Este análisis de casos se ha llevado a cabo utilizando exclusivamente fuentes secundarias. La información fue recopilada a través de:

- Artículos académicos y estudios de investigación especializados sobre la evolución de las firmas seleccionadas, que permitieron contextualizar su transformación desde un enfoque histórico y estratégico.
- Prensa especializada en el negocio de la moda y el lujo (Business of Fashion, Vogue Business, Forbes, etc.) e informes de consultoras referentes en el sector.
- Comunicaciones oficiales de las marcas, incluyendo sus plataformas de comercio electrónico, redes sociales, campañas publicitarias, comunicados de prensa y memorias anuales corporativas.
- Datos de impacto comercial y observación directa de su *mix* de marketing actual (arquitectura de líneas de producto, estrategias de fijación de precios, canales de distribución y tácticas de comunicación digital) utilizados para nutrir la matriz de evaluación y justificar el diagnóstico del reposicionamiento.

4. Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado se organiza en cuatro capítulos correlativos que permiten desarrollar progresivamente la investigación, avanzando desde la fundamentación conceptual hasta la contrastación empírica.

El Capítulo I constituye la introducción de la investigación, donde se contextualiza el tema de estudio, se definen los objetivos generales y específicos, se justifica la relevancia académica y empresarial del fenómeno, se detalla la metodología empleada y se presenta la estructura del documento.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico del trabajo y se divide en tres grandes bloques. En primer lugar, define y contrasta los dos grandes paradigmas del sector: el modelo de gestión clásico y el modelo moderno. En segundo lugar, profundiza en la articulación

operativa de estos paradigmas a través de las cuatro variables clave del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Finalmente, el capítulo se cierra con una revisión crítica de la transformación del sector en el siglo XXI, examinando el fenómeno de la democratización, el riesgo de dilución de marca y la gestión de la “paradoja del lujo”.

El Capítulo III aborda el estudio empírico. Su primera parte expone el diseño de la investigación y justifica la evolución de las variables teóricas hacia una matriz de evaluación de siete dimensiones estratégicas. Posteriormente, esta herramienta se aplica al análisis cualitativo de dos casos reales seleccionados por encontrarse en distintas fases de transición hacia el modelo contemporáneo: Armani y Burberry. El capítulo finaliza con un análisis comparativo de ambas firmas.

Por último, el Capítulo IV está dedicado a las conclusiones, donde se sintetizan los principales hallazgos del diagnóstico empírico, se da respuesta a los objetivos planteados inicialmente, y se exponen las limitaciones del estudio junto con posibles líneas futuras de investigación. El documento se cierra con el apartado de bibliografía, que recoge todas las fuentes académicas y corporativas consultadas.

II. MARCO TEÓRICO

1. Modelos de gestión del lujo: clásico vs. moderno

Para entender cómo operan las marcas de alta gama, es necesario analizar primero las bases de su gestión empresarial. El sector no se rige por un patrón único, sino que se estructura en torno a dos enfoques estratégicos principales: el modelo de gestión clásico y el modelo moderno. Cada uno de estos paradigmas determina de forma diferente cómo se toman las decisiones comerciales y cómo se relaciona la firma con el mercado. A continuación, se definen las características de ambos modelos para establecer sus diferencias operativas.

1.1. El modelo de gestión de lujo clásico

El modelo de gestión clásico del lujo se define como un sistema estratégico de negocio orientado a la preservación absoluta del prestigio a través de la inaccesibilidad. Su principio rector es la creación intencionada de escasez, basando el valor de la firma no en el volumen de ventas, sino en su herencia histórica, el elitismo y la restricción rigurosa de su oferta para actuar como un símbolo visible de estatus (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022; Kapferer & Valette-Florence, 2018).

Partiendo de esta premisa, este paradigma, intrínsecamente ligado a la tradición europea, se articula a través de dos escuelas principales. En primer lugar, destaca el modelo francés, representado por marcas históricas como Louis Vuitton, Chanel y Dior, el cual mantiene la visión más estricta del lujo. Su propuesta prioriza la herencia, la artesanía y el origen. A nivel práctico, estas firmas imponen precios muy elevados, restringen activamente sus redes de distribución y rechazan categóricamente la concesión de licencias o la creación de submarcas para proteger su exclusividad (Kapferer, 2015; Kapferer & Valette-Florence, 2018).

En segundo lugar, se encuentra el modelo italiano, encabezado por casas como Prada o Armani. Esta vertiente comparte el arraigo clásico europeo, pero orienta su propuesta hacia la tendencia y la moda. Aunque defiende firmemente la alta calidad y mantiene una distribución selectiva, se caracteriza por ser un sistema de gestión más flexible que sí permite una mayor segmentación del mercado mediante el desarrollo de líneas secundarias y licencias comerciales (Kapferer, 2015).

1.2. El modelo de gestión de lujo moderno

En claro contraste con la exclusividad hermética europea, el modelo de gestión del lujo moderno encuentra su máximo exponente en las marcas estadounidenses, tales como Ralph Lauren, Coach, Michael Kors y Calvin Klein (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Este modelo opera bajo reglas de gestión radicalmente distintas, centrando su propuesta de valor en vender un estilo de vida y utilizando sus tiendas físicas como narradoras de historias de la marca (Kapferer, 2015). Estas empresas se posicionan en niveles de precios más bajos que sus contrapartes europeas en un esfuerzo estratégico por extender su penetración de mercado (Kapferer & Valette-Florence, 2018).

Esta estrategia orientada hacia la democratización del consumo refleja fielmente las raíces culturales de Estados Unidos y su ideal de una sociedad sin clases, donde el acceso a la felicidad material idealmente está abierto a todos (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Para lograrlo, fomentan el concepto de lujo accesible, ofreciendo productos a precios menores para llegar a un espectro de consumidores que antes no adquirirían bienes de lujo (Sanz-Lopez et al., 2024). A nivel de gestión operativa, el modelo moderno se caracteriza por su excelencia en marketing, una producción de carácter más masivo con gran énfasis en el diseño, y una distribución más amplia que incluye canales menos exclusivos como los *outlets* (Kapferer, 2015; Kapferer & Valette-Florence, 2018).

Es aquí donde entra en juego el pilar central de su expansión: el modelo *masstige* (término nacido de la contracción de las palabras inglesas *mass* y *prestige*). Este concepto se define formalmente como una estrategia de posicionamiento que combina un nivel de prestigio percibido, propio de las marcas de lujo, con un atractivo y una disponibilidad orientados al mercado masivo (Paul, 2019; Truong, McColl & Kitchen, 2009). De este modo, las marcas logran democratizar el acceso e incrementar su cuota de mercado mediante escaladas de precio que abarcan desde opciones accesibles hasta productos costosos, cuidando la estrategia para no diluir el valor original de la firma (Kapferer, 2015).

De este modo, el lujo moderno americano sustituye la rareza física tradicional por un volumen de negocio impulsado por la inclusión, donde la autenticidad y los atributos impulsados por la comunidad cobran mayor relevancia que el simple mantenimiento de un prestigio excluyente (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022).

2. Componentes estratégicos en la gestión de marcas de lujo

Una vez establecidos los grandes paradigmas de gestión del lujo, resulta fundamental comprender cómo estas filosofías corporativas se trasladan a la práctica. Para ello, este apartado aborda los componentes estratégicos de las firmas a través del análisis de las cuatro variables tradicionales del *marketing mix*: producto, precio, distribución y comunicación. La articulación de estas cuatro áreas operativas constituye el mecanismo principal mediante el cual las marcas de alta gama configuran su posicionamiento en el mercado, definen su grado de exclusividad o accesibilidad y, en definitiva, ejecutan su modelo de negocio.

2.1. Elementos operativos del lujo clásico

El modelo de gestión clásico del lujo aplica una estrategia diseñada estructuralmente para maximizar la percepción de exclusividad y escasez, operando bajo sus propias reglas o "antileyes" del marketing (Kapferer, 2015). En este sistema, las decisiones comerciales no buscan la optimización del volumen de ventas, sino la preservación de la herencia y la autoridad de la firma, priorizando la exclusividad, la rareza y la indulgencia (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022). La marca se configura como una entidad hermética, donde el control riguroso de cada variable operativa tiene como objetivo proteger el capital simbólico y mantener una distancia deliberada con el mercado de masas (Kapferer, 2015; Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022).

En el ámbito del producto, el lujo clásico se caracteriza por la centralidad de la artesanía, el diseño superior y la excelencia de los materiales (Ko, Costello & Taylor, 2019; Murtas & Christodoulides, 2026). La propuesta de valor no se basa únicamente en la funcionalidad, sino en atributos intangibles como el legado histórico, la tradición y el país de origen, los cuales actúan como garantes de autenticidad y prestigio (Ko, Costello & Taylor, 2019; Murtas & Christodoulides, 2026). Para mantener estos estándares de excelencia, las firmas clásicas evitan la deslocalización de la producción a países de bajo coste, manteniendo un control absoluto sobre su cadena de valor (Murtas & Christodoulides, 2026). Asimismo, el diseño prioriza la atemporalidad sobre las tendencias efímeras, mientras que la producción se restringe de manera intencionada para asegurar la rareza física de cada pieza y salvaguardar la exclusividad de la oferta (Ko, Costello & Taylor, 2019).

Respecto a la política de fijación de precios, este modelo no responde a los costes de fabricación ni a las dinámicas convencionales de la competencia, presentando una baja relación entre funcionalidad y precio, pero una altísima utilidad intangible (Ko, Costello & Taylor, 2019). Se establecen importes deliberadamente elevados que actúan como una estricta barrera de entrada y, simultáneamente, como una señal visible de estatus y poder económico para quien los adquiere, basándose en el efecto Veblen (Kapferer, 2015; Ko, Costello & Taylor, 2019). De hecho, aumentar el precio promedio se utiliza activamente como una táctica para incrementar la demanda y el deseo, rechazando categóricamente las dinámicas promocionales que devaluarían el prestigio de la marca (Kapferer, 2015; Murtas & Christodoulides, 2026).

En cuanto a la distribución, esta se gestiona bajo un principio de selectividad extrema y control absoluto, siendo este un rasgo distintivo del modelo clásico para proteger la exclusividad (Ko, Costello & Taylor, 2019; Murtas & Christodoulides, 2026). Las marcas limitan drásticamente sus canales de venta, priorizando espacios físicos propios que refuercen la dualidad entre accesibilidad y restricción (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022). Esta escasez espacial dificulta el acceso masivo al producto y afianza la sensación de privilegio, permitiendo a la firma controlar de forma milimétrica la experiencia de compra y asegurando que el entorno comercial transmita intacta el aura de la casa creadora mediante un servicio altamente personalizado (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022; Murtas & Christodoulides, 2026).

Finalmente, la estrategia de comunicación se concibe desde una postura de autoridad, orientada a enaltecer el mito fundacional y alimentar el sueño en lugar de buscar ventas inmediatas (Kapferer, 2015; Kapferer & Valette-Florence, 2016). La narrativa visual se apoya fuertemente en el misticismo, el valor artístico y los estilos de vida idealizados, exigiendo cierto capital cultural por parte del espectador para poder ser decodificada y apreciada (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022). Un aspecto determinante de esta variable es que la comunicación no se dirige únicamente a su segmento objetivo, sino de forma deliberada a los no compradores; resulta imprescindible que la marca sea ampliamente reconocida por la mayoría para que el producto pueda cumplir su función de otorgar estatus y reconocimiento social a la minoría que verdaderamente puede poseerlo (Kapferer, 2015; Murtas & Christodoulides, 2026).

2.2. Elementos operativos del lujo moderno

El modelo de gestión del lujo moderno surge como respuesta a la democratización del sector y a la necesidad de mantener el crecimiento comercial en un mercado globalizado e hiperconectado (Baltezarević et al., 2025). A diferencia del enfoque clásico, este paradigma abandona la escasez física absoluta para abrazar una "rareza abundante", donde la exclusividad se vuelve virtual y se busca escalar el negocio atrayendo a una nueva clase media aspiracional (Kapferer, 2015; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). En este modelo, las marcas deben equilibrar cuidadosamente la accesibilidad masiva con la preservación de su prestigio y capital simbólico, gestionando la tensión entre la expansión del mercado y el riesgo de dilución de la marca (Baltezarević et al., 2025; Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

En el ámbito del producto, el lujo moderno flexibiliza la herencia tradicional para integrar una alta rotación y una fuerte orientación a las tendencias contemporáneas (Murtas & Christodoulides, 2026). La oferta se diversifica mediante el lanzamiento de colecciones cápsula, colaboraciones estratégicas con diseñadores de moda urbana (*streetwear*) y la creación de líneas secundarias (Kapferer, 2015; Murtas & Christodoulides, 2026). Aunque la calidad sigue siendo fundamental, el énfasis operativo se desplaza hacia la innovación en el diseño, la inmediatez y la creación de productos altamente reconocibles que conecten culturalmente con los valores del consumidor actual (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022; Murtas & Christodoulides, 2026).

La estrategia de fijación de precios en el modelo moderno se caracteriza por una arquitectura segmentada que permite democratizar el acceso sin destruir la cúspide de la pirámide de la marca (Kapferer, 2015). Las firmas introducen productos de entrada, como cosmética, gafas de sol o pequeños accesorios, con precios más asequibles que actúan como puerta de acceso para los consumidores aspiracionales o compradores de *masstige* (Kapferer, 2015; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Esta táctica genera un alto volumen de ingresos y rentabilidad, financiando al mismo tiempo las piezas de alta costura o hiper-exclusivas que mantienen el prestigio y justifican el posicionamiento superior de la firma (Kapferer, 2015; Murtas & Christodoulides, 2026).

La distribución experimenta una transformación radical hacia la omnicanalidad, rompiendo con el hermetismo físico del modelo clásico (Tam & Lung, 2025). Las

marcas modernas adoptan el comercio electrónico, las plataformas digitales y los formatos efímeros (*pop-ups*) para maximizar su alcance y conveniencia, integrando la experiencia de compra física y digital de manera fluida (Tam & Lung, 2025; Baltezarević et al., 2025). Además, se observa una mayor apertura hacia canales de venta indirectos y mercados secundarios que, si bien incrementan la disponibilidad del producto y fomentan la circularidad, exigen a las firmas un esfuerzo estratégico adicional para que esta exposición masiva no diluya su exclusividad percibida (Baltezarević et al., 2025; Murtas & Christodoulides, 2026).

La comunicación en el lujo moderno transita de un monólogo autoritario a un diálogo interactivo e inclusivo, impulsado fuertemente por las redes sociales y el entorno digital (Tam & Lung, 2025; Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022). Las marcas emplean activamente el marketing de *influencers*, colaborando tanto con celebridades como con creadores de contenido de nicho para generar cercanía, autenticidad y viralidad entre las generaciones más jóvenes (Marín-Dueñas et al., 2025). Asimismo, la creación de deseo se apoya en tácticas de urgencia como los *drops* (lanzamientos limitados) y en la construcción de capital social, donde la firma actúa como una plataforma comunitaria para compartir valores, inclusión y narrativas culturales, superando la mera ostentación de estatus (Huggard, Lonergan & Overdiek, 2022; Murtas & Christodoulides, 2026).

3. Revisión crítica de la transformación del sector en el siglo XXI

La llegada del siglo XXI y las dinámicas de un mercado globalizado e hiperconectado han provocado una reconfiguración sin precedentes en la industria de la alta gama (Baltezarević et al., 2025). Como se ha expuesto en los capítulos precedentes, el lujo contemporáneo no se enfrenta a la destrucción de su modelo clásico, sino a un complejo proceso de hibridación en el que convergen estrategias tradicionales con tácticas de accesibilidad masiva. La democratización del sector, impulsada por la búsqueda de escalabilidad comercial y la irrupción de las plataformas digitales, ha puesto a prueba los pilares históricos del prestigio (Tam & Lung, 2025; Baltezarević et al., 2025).

En este nuevo escenario, resulta indispensable reevaluar el paradigma operativo de las firmas, analizando cómo gestionan la "paradoja del lujo". Este concepto se define formalmente como el conflicto fundamental entre el crecimiento y el prestigio que enfrentan las marcas al intentar equilibrar su tradicional posicionamiento elitista con el atractivo del mercado masivo, resumido en una dinámica contradictoria: cuanto mayor

es el nivel de deseo o "sueño" por la marca, mayores son sus ventas, pero cuanto mayores son las ventas y la penetración en el mercado, menor acaba siendo ese deseo original debido a la pérdida de exclusividad percibida (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Por tanto, la paradoja refleja la tensión constante que sufren las empresas entre aumentar la disponibilidad de sus productos para maximizar la rentabilidad, democratizando el acceso, y la necesidad imperiosa de preservar la rareza que legitima su deseabilidad a largo plazo (Baltezarević et al., 2025; Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

Por consiguiente, este capítulo propone una revisión crítica de dicha transformación, examinando qué elementos fundacionales permanecen inalterables y qué factores han mutado o emergido para dar respuesta a las demandas de un consumidor guiado por nuevas interacciones y valores sociales.

3.1. Los fundamentos inalterables del prestigio

A pesar de la democratización y la adopción de tácticas más accesibles, la función esencial del lujo como marcador de estatus social y creador de capital simbólico permanece inalterable en el siglo XXI (Ko, Costello & Taylor, 2019; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Las marcas de alta gama deben seguir proyectando una imagen de prestigio que permita a los consumidores comunicar su éxito, poder económico o afiliación a un grupo selecto, integrando el objeto en la extensión de su propia identidad (Han, Nunes & Drèze, 2010; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Incluso en las estrategias híbridas o de *masstige* (prestigio de masas), resulta indispensable que la marca mantenga una alta percepción de prestigio frente a sus competidores de rango medio para justificar su posicionamiento y no perder su atractivo fundamental (Truong, McColl & Kitchen, 2009; Pietrzak, 2019). El valor de la firma reside, por tanto, en su capacidad innegociable de seguir otorgando reconocimiento social y una sensación de privilegio a quien la posee (Pietrzak, 2019).

En segundo lugar, la promesa de una calidad superior, la artesanía y el anclaje en el origen continúan siendo pilares que se resisten a desaparecer (Ko, Costello & Taylor, 2019). Aunque las marcas modernicen sus diseños o aceleren parcialmente sus ciclos de producción para acercarse a la moda contemporánea, el componente funcional y estético debe seguir reflejando un nivel de excelencia incuestionable (Kapferer & Valette-Florence, 2016). Esta superioridad material del producto, vinculada a menudo con el legado histórico y la autenticidad de la casa creadora, funciona como la justificación

objetiva que valida el alto componente emocional del lujo (Ko, Costello & Taylor, 2019). Sin esta base de excelencia y autenticidad comprobable, la narrativa y el aura de la marca se desmoronarían, perdiendo rápidamente su legitimidad ante un consumidor que, aunque busque modernidad, exige estándares superlativos (Pietrzak, 2019; Murtas & Christodoulides, 2026).

Finalmente, la capacidad de la marca para exigir un precio con prima (*premium price*) se mantiene como un mecanismo vital de defensa y señalización (Ko, Costello & Taylor, 2019). Si bien el lujo moderno explora la accesibilidad a través de ciertas líneas de entrada, resulta crucial que los productos estrella de la firma sigan ostentando precios prohibitivos que operen como barreras de entrada reales y sostengan la percepción de valor (Kapferer & Bastien, 2009; Paul, 2019). Esta distancia económica es la que garantiza el efecto Veblen y preserva el "orgullo de propiedad" (*pride of ownership*) entre los consumidores tradicionales, quienes podrían abandonar la marca si perciben que una democratización excesiva o una reducción generalizada de precios ha devaluado su exclusividad (Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Por tanto, la protección de los importes elevados en la cúspide de la pirámide de oferta sigue siendo el pilar que sostiene el sueño, la autoridad y el estatus jerárquico de la firma (Kapferer & Valette-Florence, 2016; El Khoury, 2025).

3.2. *El cambio en la exclusividad*

El concepto tradicional de exclusividad, históricamente fundamentado en una estricta escasez física y en la limitación real de la producción, ha sufrido una profunda transformación para permitir la supervivencia y expansión económica de las grandes firmas (Kapferer & Valette-Florence, 2016). Para satisfacer las demandas de crecimiento del mercado global, la mayoría de las marcas de lujo han tenido que abandonar la rareza objetiva y abrazar el concepto de "rareza abundante" (Kapferer & Valette-Florence, 2016; Murtas & Christodoulides, 2026). Bajo este nuevo paradigma, las empresas venden millones de unidades a nivel mundial, pero logran mantener la percepción de exclusividad de forma psicológica y virtual; la rareza ya no radica en la absoluta falta de producto, sino en la capacidad de la marca para seguir generando una sensación de privilegio en el consumidor (Kapferer & Valette-Florence, 2016).

Sin embargo, esta transición hacia la masificación genera una paradoja estructural y un riesgo inminente: cuanto más crece y vende una marca de lujo, más expuesta está a

diluir su valor de ensoñación o deseabilidad (Kapferer & Valette-Florence, 2018). La ecuación del sueño del lujo dicta que la penetración excesiva en el mercado reduce el atractivo de la firma, especialmente entre los compradores tradicionales que ven amenazado su estatus (Kapferer & Valette-Florence, 2018; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Para contrarrestar estas externalidades de red negativas y evitar que el consumidor abandone la marca por pérdida de exclusividad, las firmas se ven obligadas a diseñar tácticas compensatorias que simulen la inaccesibilidad original (Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

Es en este contexto donde la escasez inherente ha sido sustituida por una rareza artificial o fabricada estratégicamente (Kapferer & Valette-Florence, 2016). Las firmas operativizan esta táctica mediante el lanzamiento constante de ediciones limitadas, colecciones cápsula y colaboraciones exclusivas que renuevan el interés del mercado (Murtas & Christodoulides, 2026; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). A esto se suma la implementación de estrategias como los *drops* (lanzamientos efímeros e inesperados), diseñados específicamente para generar un sentido de urgencia y capitalizar el miedo a quedarse fuera, conocido como el fenómeno *FOMO* (*Fear Of Missing Out*) (Murtas & Christodoulides, 2026). Estas estrategias modernas permiten a la firma generar altos picos de visibilidad y deseo, restaurando el principio de rareza y el orgullo de propiedad del consumidor sin frenar su escalabilidad comercial (Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

La aplicación práctica de este fenómeno se evidencia claramente en las recientes estrategias de lanzamiento adoptadas por la industria de alta gama, las cuales han asimilado tácticas operativas propias de la moda urbana o *streetwear*. Un hito representativo de esta tendencia fue la alianza estratégica entre Louis Vuitton y Supreme (Foley, 2017), una unión que demostró la eficacia de las colecciones colaborativas para materializar la mencionada rareza artificial y generar niveles sin precedentes de expectación comercial. Posteriormente, Louis Vuitton replicó este modelo a través de una colaboración con Nike, suscitando extensas listas de espera y una rotación de inventario sumamente acelerada (Gallagher, 2022). Con ello, la firma logró capitalizar con éxito esa urgencia y efecto FOMO descritos anteriormente. Esta escenificación de la exclusividad mediante la inmediatez también ha permeado en otras casas de alta costura tradicional. Un claro ejemplo de ello es Dior, a través de su alianza con Jordan Brand para la colección Air Dior. En lugar de comercializar los artículos mediante sus canales de distribución habituales, la firma restringió drásticamente el acceso empleando sorteos

previos (*raffles*) y la apertura de tiendas efímeras (*pop-ups*) (Wolf, 2020). Esta dinámica pone de manifiesto que, en el paradigma actual, la exclusividad no reside únicamente en la adquisición de un bien de alto precio, sino en transformar el acto de compra en un evento temporal, altamente restringido y experiencial.

3.3. Flexibilización del modelo

El modelo clásico del lujo se fundamentaba en una rígida inaccesibilidad, pero el siglo XXI ha traído consigo una profunda reconfiguración de estos límites en favor de la democratización y la maximización de la rentabilidad (Baltezarević et al., 2025). La negativa tradicional a crear productos asequibles ha dado paso a la estrategia de *paulge* (prestigio de masas) y a la introducción de extensiones de marca hacia abajo (*downward brand extensions*) (Pietrzak, 2019; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). En la actualidad, las firmas lanzan líneas de entrada, como cosméticos, pequeños accesorios o prendas de estilo urbano (*streetwear*), con el objetivo de captar a una clase media aspiracional que busca integrarse en el universo de la marca sin asumir el coste de sus piezas principales (Murtas & Christodoulides, 2026; Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

Esta democratización también ha fracturado el hermetismo tradicional de la distribución (Tam & Lung, 2025). El lujo ha transitado desde la boutique física cerrada y elitista hacia la omnicanalidad, impulsado por el auge del comercio electrónico y las plataformas digitales que ponen la marca a disposición del consumidor global (Tam & Lung, 2025; Murtas & Christodoulides, 2026). Además, la accesibilidad se ha visto exponencialmente ampliada por la aparición del mercado de segunda mano en internet y los servicios de alquiler de lujo (Baltezarević et al., 2025). Plataformas de reventa de terceros, como *The RealReal* o *Vestiaire Collective*, permiten a los consumidores acceder a productos de lujo a una fracción de su precio original, fomentando la economía circular pero alterando drásticamente el control que las firmas tenían sobre quién y cómo adquiere sus productos (Baltezarević et al., 2025; Murtas & Christodoulides, 2026).

No obstante, esta flexibilización extrema de los límites conlleva un riesgo inherente y crítico: la dilución de la marca (*brand dilution*) (Pietrzak, 2019; Baltezarević et al., 2025). Al incrementar de forma desmedida su disponibilidad y visibilidad, las firmas se enfrentan a la "paradoja del lujo", donde la accesibilidad masiva puede erosionar los valores fundamentales de exclusividad y prestigio (Baltezarević et al., 2025; Murtas &

Christodoulides, 2026). Las investigaciones empíricas demuestran que, cuando un producto de lujo se vuelve demasiado común o se asocia a consumidores que no representan la élite tradicional, pierde su atractivo emocional y de placer y su capacidad de señalización (Rosendo-Rios & Shukla, 2023; Shukla & Rosendo-Rios, 2025). En consecuencia, la marca corre el peligro de alienar a sus clientes principales, quienes podrían abandonar la firma al ver mermado el estatus y el orgullo asociados a su consumo (Shukla & Rosendo-Rios, 2025).

Un caso histórico que ilustra perfectamente tanto esta estrategia de expansión como sus riesgos asociados es el de Burberry a principios de la década de los 2000. En su intento por democratizar la firma, la casa británica introdujo numerosas extensiones de marca hacia abajo, aplicando su icónico estampado de cuadros a una multitud de productos de entrada muy asequibles, como gorras y bufandas (Tungate, 2005). Aunque esta flexibilización disparó sus ventas a corto plazo, la sobreexposición del producto y su adopción masiva provocaron una severa dilución de la marca. El estampado perdió rápidamente su capacidad de señalización de estatus, obligando a la empresa a reestructurar su modelo de negocio y retirar masivamente estos artículos económicos del mercado para intentar recuperar su prestigio original y frenar la huida de sus consumidores de élite.

3.4. Factores emergentes

El modelo clásico construía la deseabilidad a través de un monólogo distante e inaccesible, pero el consumidor del siglo XXI exige una interacción radicalmente distinta. La comunicación ha dejado de ser unidireccional para convertirse en un diálogo abierto, donde las plataformas digitales no son simples escaparates, sino herramientas esenciales para proyectar cercanía y fomentar la participación (Anning-Dorson & Tackie, 2025).

En este contexto, las firmas buscan generar viralidad e interacción directa a través de acciones inesperadas que rompen la rigidez clásica y acercan la marca a las nuevas generaciones (Al-Issa et al., 2024). Estrategias que fusionan la alta moda con la cultura popular, como la presentación de la colección de Balenciaga a través de un episodio especial de Los Simpson (Vogue Business, 2021) o la alianza de Gucci con The North Face (Business of Fashion, 2020), ejemplifican perfectamente la búsqueda de este diálogo digital mediante el impacto visual y los memes. En esta misma línea de

transformación, destaca el caso de la firma de alta joyería Saliba Jewelry, cuya campaña sustituyó el tono autoritario por un "teatro performativo" en Instagram; mediante mensajes de empoderamiento, lograron que los usuarios comentaran, etiquetaran a sus contactos y compartieran sus propias aspiraciones, convirtiendo la comunicación en un ritual de validación social cocreado entre la marca y el público (El Khoury, 2025).

Esta necesidad de co-creación y cercanía ha impulsado la figura de los creadores de contenido, quienes actúan ahora como puentes de confianza que validan a la marca frente a sus seguidores, transformando la fría relación comercial en una conexión mucho más personal y directa (Marín-Dueñas et al., 2025). Un ejemplo paradigmático de esta estrategia es la alianza de firmas históricas como Cartier o Louis Vuitton con creadoras de contenido nativas digitales, como Emma Chamberlain, o el nombramiento de ídolos del *K-Pop* como embajadores globales de marcas como Dior o Chanel. A través de *vlogs* y redes sociales, estas figuras muestran los productos de alta gama integrados en su día a día, utilizando un lenguaje cercano, informal y percibido como auténtico. Esta táctica humaniza a la marca, rompe su tradicional barrera de inaccesibilidad y le permite dialogar en los mismos códigos que la Generación Z y los *millennials*, generando unos niveles de credibilidad e identificación que las campañas publicitarias tradicionales y el monólogo corporativo ya no logran alcanzar.

Precisamente, esta búsqueda de identificación auténtica evidencia cómo el motor de compra ha evolucionado de forma profunda. Ya no se trata solo de la pura ostentación de riqueza frente a los demás (*conspicuous consumption*), sino de buscar una conexión emocional y una afinidad real con la firma (Hwang & Kandampully, 2012). Los compradores actuales evalúan el lujo en función de cómo este refleja su propia identidad personal y sus logros (Hwang & Kandampully, 2012). Por ejemplo, la tradicional marca de joyería W. Kruk ha apostado por lanzar colecciones asociadas a mujeres con logros sobresalientes (como la exploradora Martyna Wojciechowska), transformando la joya en un símbolo de empoderamiento y éxito personal, más que en una simple exhibición de dinero (Pietrzak, 2019).

Este enfoque genera lo que en la literatura se denomina "felicidad de marca" (*brand happiness*), un vínculo que resulta especialmente evidente en el lujo experiencial y de servicios (Purohit et al., 2024). Estudios recientes sobre firmas como las cadenas hoteleras Oberoi y Marriott, o aerolíneas como Emirates, revelan que cuando un cliente

experimenta esta felicidad y se siente representado, trasciende el rol de consumidor pasivo (Purohit et al., 2024). Se convierte, de hecho, en un promotor y defensor de la marca (*brand advocate*), dispuesto a recomendarla activamente en comunidades online e incluso a defenderla y perdonarle errores frente a las críticas de terceros (Purohit et al., 2024; Anning-Dorson & Tackie, 2025).

Sin embargo, para que el consumidor contemporáneo alcance ese grado de lealtad y defensa comunitaria, las firmas deben dominar un último factor de prestigio que el lujo tradicional ignoraba por completo: la responsabilidad ética y medioambiental (El Khoury, 2025; Wu & Zhang, 2026). El consumidor contemporáneo espera que las empresas compartan sus mismas inquietudes sociales y exige prácticas sostenibles reales antes de entregarles su lealtad (Al-Issa et al., 2024; El Khoury, 2025). Lejos de ser algo secundario, la sostenibilidad se ha convertido en un nuevo símbolo de estatus; hoy en día, el consumo consciente, la inclusión y la transparencia son vistos como atributos de buen gusto y criterio personal (Wu & Zhang, 2026; El Khoury, 2025).

La importancia de este factor queda en evidencia al observar las recientes crisis reputacionales que han sufrido grandes firmas del sector al no cumplir con estas expectativas éticas (Murtas & Christodoulides, 2026). Por ejemplo, investigaciones recientes han expuesto casos de explotación laboral en fábricas subcontratadas por marcas como Dior y Armani en Italia, lo que no solo comprometió la calidad percibida de sus productos, sino que supuso un grave golpe a su integridad y prestigio ante un consumidor cada vez más vigilante (Murtas & Christodoulides, 2026). Asimismo, prácticas históricas de la industria para proteger la escasez, como la quema de mercancía no vendida por valor de más de 120 millones de dólares llevada a cabo por Burberry, han generado un fuerte rechazo público al chocar frontalmente con los valores de sostenibilidad actuales (Shukla & Rosendo-Rios, 2025). Estos incidentes demuestran que cualquier negligencia en la cadena de valor puede erosionar rápidamente la confianza en la firma, redefiniendo por completo lo que hace que una marca sea verdaderamente respetada en la actualidad (Murtas & Christodoulides, 2026).

III. ESTUDIO EMPÍRICO: LA TRANSICIÓN DE LAS MARCAS DE MODA AL MODELO DE LUJO MODERNO EN LA ACTUALIDAD

1. Marco metodológico

1.1. Diseño de la investigación

En el siguiente estudio empírico se ha optado por una metodología cualitativa basada en el estudio de casos. El objetivo principal es contrastar la aplicación práctica del marco teórico desarrollado en el capítulo anterior mediante la observación de estrategias empresariales reales. Para ello, el análisis se centrará en evaluar dos firmas de alta gama históricamente clásicas que se encuentren transicionando al modelo de gestión de lujo moderno, con el fin de comprobar empíricamente si los factores de prestigio definidos por la literatura más clásica mantienen su vigencia y siguen siendo reconocibles dentro del nuevo modelo de gestión, o si han mutado frente a las demandas contemporáneas.

La investigación se basará en el análisis de fuentes secundarias (informes corporativos, prensa especializada y plataformas oficiales). Si bien el punto de partida teórico son las cuatro variables tradicionales del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación), se han operativizado en una matriz metodológica más amplia con el fin de enriquecer el diagnóstico y reflejar la realidad y exigencias del sector. Dicha herramienta está compuesta por siete dimensiones estratégicas: arquitectura de marca y posicionamiento, identidad visual y estética, estrategia de comunicación y venta digital, innovación y adaptación del producto, sostenibilidad y compromiso social, experiencia de cliente, y cultura y propósito.

1.2. Selección de casos

Para llevar a cabo este análisis, se han seleccionado dos marcas de renombre internacional que se encuentran en etapas muy distintas de su transición hacia el nuevo modelo de lujo. Esta diferencia permite una comparativa mucho más rica sobre cómo se está adaptando el sector:

- Armani: representa un caso de transición madura y consolidada. Su elección responde a la necesidad de analizar cómo una firma histórica gestiona los riesgos derivados de una excesiva diversificación comercial. Su estudio permite evaluar, a largo plazo y con perspectiva, los resultados de aplicar una reestructuración profunda en la arquitectura de marca para proteger la exclusividad.

- Burberry: representa un caso de transición activa y reciente. Su selección resulta idónea para observar "en tiempo real" los retos operativos y estratégicos de una compañía que busca corregir problemas de saturación de producto en el mercado. Permite analizar la urgencia y las medidas inmediatas de un repliegue estratégico que se está ejecutando en la actualidad.

2. Análisis de caso 1: Armani

2.1. Pilares del modelo clásico

El modelo de gestión clásico de Giorgio Armani se ha fundamentado históricamente en una identidad de marca inconfundible, construida en torno a la personalidad y visión de su fundador (Roll, 2020). Desde su creación en 1975, la marca ha consolidado su éxito internacional sobre tres pilares fundamentales que la definen: la clase, la calidad y la exclusividad (Roll, 2020). Este modelo clásico se articula a través de las siguientes dimensiones clave:

1. La centralización en la figura del creador y el control absoluto: a diferencia de otras casas de lujo que fueron absorbidas por grandes conglomerados, el modelo clásico de Armani destaca por su clara independencia (Ryan, 2025). Giorgio Armani ha mantenido el control total de la empresa, ejerciendo al mismo tiempo como Presidente, Director Ejecutivo y Director Creativo (Almendral, 2026; Guerquin-Kern et al., 2017). Este nivel de control tan directo sobre cada decisión, desde la selección de tejidos hasta el diseño de las tiendas y campañas de comunicación, se convirtió en su principal ventaja competitiva, permitiendo proteger la integridad y coherencia de la marca a nivel global (Almendral, 2026).
2. La reinención de la silueta y la estética de lo esencial: el pilar estético del lujo clásico de Armani se basa en el minimalismo y el concepto de que "menos es más" (The Armani Group, 2021). La marca revolucionó la industria a través de la deconstrucción de la sastrería tradicional, eliminando los forros de lona y las hombreras rígidas para crear la icónica "chaqueta desestructurada" (Almendral, 2026). Su filosofía de diseño pone a la persona en el centro, creando prendas que sirven para empoderar (como el famoso *power suit* de los años 80) a través de una mezcla progresiva y natural de los códigos de vestimenta masculinos y femeninos (The Armani

Group, 2021). Además, el uso de cortes fluidos y paletas de colores neutros muy característicos, como el *greige*, se alejó de los logotipos llamativos y las tendencias efímeras (Guerquin-Kern et al., 2017).

3. Atemporalidad y rechazo a la moda efímera (Slow Fashion clásico): incluso antes de que la sostenibilidad se convirtiera en un requisito de la industria, el modelo clásico de Armani ya apostaba por una moda duradera (Winterer, 2025). La visión oficial de la marca defiende que la verdadera elegancia es atemporal y que el buen diseño "no tiene fecha de caducidad" (The Armani Group, 2021). Esta convicción llevó a la creación de piezas pensadas para durar décadas, rechazando el concepto de lujo como un simple símbolo de estatus y dando prioridad a la calidad de los materiales por encima de las tendencias pasajeras (The Armani Group, 2021; Winterer, 2025).
4. Exclusividad aspiracional y el vínculo con Hollywood: el prestigio del modelo clásico de Armani se consolidó en gran parte al convertir el estilo en capital social a través del cine y las alfombras rojas (Cashmore, 2025). Al vestir a figuras de poder y celebridades con una elegancia mucho más discreta (como en la icónica película *American Gigolo* en 1980), la marca logró posicionar su línea principal (la línea *signature* Giorgio Armani) como el símbolo por excelencia del éxito profesional y la sofisticación (Almendral, 2026; Cashmore, 2025).

2.2. Dimensiones clave en la estrategia moderna

A pesar del éxito de su modelo clásico, la profunda transformación del panorama competitivo ha obligado a Armani a actualizar su modelo de negocio (Fashionbi, 2025; Ryan, 2025). Para asegurar su supervivencia a largo plazo, la firma ha tenido que equilibrar la preservación de su herencia atemporal con una necesaria innovación estratégica (Fashionbi, 2025). Este proceso de adaptación hacia el lujo contemporáneo se articula a través de las siguientes siete dimensiones clave:

1. Arquitectura de marca y posicionamiento: para capitalizar su enorme éxito inicial, Armani implementó una agresiva estrategia de extensión de marca, diversificándose en múltiples líneas (como *Armani Collezioni*, *Armani Jeans* y *Armani Junior*) para abarcar distintos segmentos demográficos (Roll, 2020). Sin embargo, esta extensa diversificación creó un rango de precios

demasiado amplio (ofreciendo desde vestidos de alta costura hasta camisetas básicas), lo que comenzó a confundir el posicionamiento de la marca y generó un alto riesgo de diluir su exclusividad y prestigio (Roll, 2020; Ryan, 2025). Al darse cuenta de este riesgo de saturación, el movimiento de Armani hacia la gestión del lujo moderno consistió en "limpiar" su imagen. Entre 2017 y 2019, la compañía ejecutó una drástica reestructuración, reduciendo su portafolio de siete submarcas a solo tres líneas principales: *Giorgio Armani* (que incluye la alta costura *Privé*), *Emporio Armani* y *A|X Armani Exchange* (Roll, 2020; Ryan, 2025).

2. Identidad visual y estética: en su transición hacia el lujo moderno, Armani ha optado por una evolución sutil de su minimalismo, protegiendo su inconfundible estética de "menos es más" y sus clásicas siluetas relajadas basadas en la sastrería desestructurada. Para equilibrar la continuidad de su herencia con la innovación contemporánea, la marca ha evitado la disrupción agresiva, introduciendo en sus colecciones recientes paletas de colores más ricas y sutiles referencias a la década de los 80 (Punnett, 2026). De este modo, su estética logra mantenerse fiel a su atemporalidad clásica mientras se actualiza visualmente frente a las nuevas generaciones.
3. Estrategia de comunicación y venta digital: la modernización de Armani ha estado marcada por una fuerte inversión en el comercio electrónico y una estrategia de "prioridad digital" (Home School of Business, 2024). La marca rompió el tradicional aislamiento del lujo lanzando plataformas de venta *online* a nivel global, llegando a ser pionera al abrir su propio *e-commerce* en China en 2010, un hito inédito para una empresa de lujo en ese momento (Odoardi, 2019). En la actualidad, Armani integra sus canales *online* y *offline* (omnicanalidad) permitiendo compras incluso a través de dispositivos móviles (Home School of Business, 2024; Odoardi, 2019). A nivel de comunicación, esta apertura digital se complementa con campañas enfocadas en la Generación Z mediante *influencers* (como la cantante Hanni) (Fashionbi, 2025) y herramientas tecnológicas complementarias como los códigos QR (*Certilogo*) para garantizar principalmente la autenticidad de las prendas compradas en la red (The Armani Group, 2021; Roll, 2020).

4. Innovación y adaptación del producto: para no quedarse atrás en la tendencia del lujo urbano o *streetwear*, Armani ha diversificado su innovación hacia productos más dinámicos (Fashionbi, 2025). Utiliza sus líneas A|X Armani Exchange y EA7 para penetrar en el mercado joven y deportivo (Roll, 2020; Odoardi, 2019). Un hito clave de su adaptación moderna fue su histórica colaboración con la marca de *streetwear* Kith en la Semana de la Moda de Nueva York en septiembre de 2024, lo que señala una apertura selectiva hacia proyectos orientados a los jóvenes (Fashionbi, 2025).
5. Sostenibilidad y compromiso social: la sostenibilidad es uno de los mayores pilares de modernización de la marca, que lanzó la plataforma *Armani/Values* en 2022 para comunicar sus compromisos (The Armani Group, 2022). Armani ha firmado el *Fashion Pact* y se ha comprometido a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 50% para 2030 bajo los estándares SBTi (The Armani Group, 2022; Roll, 2020). Además, lanzó el "Proyecto Apulia" para lograr un algodón 100% sostenible y regenerativo para 2025 (The Silent Luxury, 2025).
6. Experiencia de cliente: el lujo moderno exige ir más allá de la ropa para vender un estilo de vida inmersivo. Armani ha sido pionera en este modelo omnicanal integral (Almendral, 2026; Fashionbi, 2025). Su estrategia incluye el reacondicionamiento de sus *flagships* (tiendas insignia) en Milán y Shanghái en 2024 para combinar moda, diseño de interiores y gastronomía (Fashionbi, 2025). El ecosistema Armani ahora integra hoteles de lujo (Armani Hotel en Dubái y Milán), restaurantes, clubes nocturnos e incluso el museo *Armani/Silos*, logrando que el cliente experimente la marca en 360 grados de forma física (Roll, 2020), apoyada por una creciente integración del comercio electrónico (Fashionbi, 2025; Odoardi, 2019).
7. Cultura y propósito: En términos organizacionales, la mayor transición de Armani hacia el lujo moderno se consolidó tras el fallecimiento de su fundador en septiembre de 2025 (Fashionbi, 2025; Rossi, 2025). A diferencia del modelo clásico, donde la supervivencia de la marca dependía exclusivamente de la figura de un creador (Roll, 2020), Armani demostró una visión moderna al diseñar una arquitectura corporativa pensada para

proteger la empresa tras su muerte (The Cecily Group Family Office, 2026). Para asegurar que el propósito de la marca sobreviviera, en 2016 se estableció la *Fundación Giorgio Armani*, diseñada para salvaguardar los valores éticos, la independencia y el enfoque de diseño a largo plazo de la compañía, actuando como guardiana de su legado cultural frente a las presiones del mercado (Rossi, 2025; The Cecily Group Family Office, 2026).

3. Análisis de caso 2: Burberry

3.1. Pilares del modelo clásico

El modelo clásico de gestión de Burberry se ha fundamentado históricamente en una fuerte herencia cultural y en la protección rígida de su estatus. Fundada en 1856 por Thomas Burberry y con sede en Londres, la firma se consolidó internacionalmente como uno de los emblemas más valiosos del mercado (Burberryplc, 2026). A diferencia de las casas de moda italianas centradas en la figura de un creador contemporáneo, el modelo tradicional de Burberry se articuló sobre los siguientes pilares:

1. Herencia histórica y el "estilo británico puro": el pilar fundamental de la identidad clásica de Burberry no dependía de la reinención constante, sino de la capitalización de su origen. La marca construyó su prestigio mundial proyectando un estilo puramente británico ("pure British style") anclado en su larga tradición y en un diseño clásico (Odoardi, 2019).
2. Dependencia del producto icónico y tradicional: comercial y estéticamente, el lujo clásico de Burberry se apoyaba casi en su totalidad en sus prendas exteriores. Tras la revolucionaria invención de la tela de gabardina por Thomas Burberry en 1879, la icónica gabardina (*trench coat*) tradicional se estableció como el núcleo de su identidad y su producto de mayor venta. La marca priorizaba la atemporalidad de estas piezas frente a la introducción constante de nuevos productos de moda (Odoardi, 2019; Burberryplc, 2026).
3. Identidad visual anclada en la marca registrada (El "Burberry Check"): a nivel estético, a diferencia del enfoque desestructurado y sin logotipos de otras marcas, un pilar fundamental del modelo clásico de Burberry fue la dependencia de sus códigos visuales corporativos. La firma construyó su reconocimiento masivo mundial vinculando sus prendas a dos símbolos inconfundibles: su emblemático patrón de cuadros o tartán (*Burberry Check*)

(Cillo & Verona, 2008) y el Emblema del Caballero Ecuestre (EKD) introducido en 1901 tras un concurso público, el cual porta una bandera con el lema latino "*Prorsum*" (Hacia adelante) (AnOther Magazine, 2023; Burberrypc, 2026). Estos elementos funcionaban como poderosos símbolos de estatus a nivel mundial (Cillo & Verona, 2008).

4. La escasez y la protección extrema de la exclusividad: en su modelo tradicional, Burberry mantenía su prestigio asegurando que sus productos fueran raros y altamente codiciados. Históricamente, la marca consolidó su prestigio asociándose con la élite mediante las prestigiosas Órdenes Reales (*Royal Warrants*) de la monarquía británica, lo que le otorgaba una imagen de inaccesibilidad (5ELEVEN Magazine, 2026; Burberrypc, 2026). Para defenderse del mercado masivo y de la vulgarización, el enfoque clásico de la firma consistió en forzar la escasez a través de aumentos agresivos de precios y una distribución sumamente selectiva (Fashion United, 2026; Strategic Realignment, 2026). Además, recurrió a la creación de líneas restrictivas de ultra-lujo, como su histórica colección *Prorsum*, diseñadas expresamente sin su emblemático patrón de cuadros para distanciarse intencionadamente del consumo general (AnOther Magazine, 2023).

3.2. Dimensiones clave en la estrategia moderna

Más allá de sus triunfos históricos, la reciente inestabilidad económica y su propia crisis de identidad han empujado a Burberry a reestructurar por completo su dirección corporativa (Strategic Realignment, 2026; The Impression, 2026). Con el objetivo de estabilizar el negocio y garantizar un crecimiento sostenible, la marca ha puesto en marcha un plan enfocado en volver a conectar su herencia británica con las demandas actuales del mercado (Burberrypc, 2026; Fashion United, 2026). Esta transición hacia un modelo de lujo más estable se desarrolla en torno a siete áreas fundamentales:

1. Arquitectura de marca y posicionamiento: el punto de partida de la actual modernización de Burberry responde a una profunda crisis de identidad y posicionamiento comercial. Tras el fracaso de su reciente intento por elevar la firma hacia el ultra-lujo (lo que alejó a su consumidor aspiracional y mermó sus ingresos), la compañía lanzó a finales de 2024 el plan estratégico *Burberry Forward* (Burberrypc, 2026; Fashion United, 2026). En cuanto a

su arquitectura, Burberry huye de la creación de submarcas para concentrar todo su prestigio bajo una única etiqueta corporativa. Para revertir la dilución sufrida en el pasado y abarcar distintos segmentos sin perder su estatus, su nueva estrategia se basa en aplicar una estricta arquitectura de precios "*good-better-best*" (bueno, mejor, excelente) dentro de sus categorías clave (Burberryplc, 2026). Esta estrategia macro de marca única se complementa con un enfoque comercial correctivo para restaurar la escasez natural: la compañía ha recortado drásticamente su inventario y se ha alejado por completo de los descuentos tácticos para proteger celosamente el valor y la exclusividad de la marca a largo plazo (Strategic Realignment, 2026; The Guardian, 2026).

2. Identidad visual y estética: la marca ha buscado revitalizar su imagen para lograr una mayor relevancia cultural, posicionándose bajo el nuevo concepto de *Timeless British Luxury* (lujo británico atemporal), el cual busca una constante "yuxtaposición de herencia e innovación" (Burberryplc, 2026). Bajo nuevas direcciones creativas, como la visión de Daniel Lee, Burberry ha reinterpretado sus códigos históricos con una estética mucho más moderna (AnOther Magazine, 2023). Esto incluye una fuerte actualización del Emblema del Caballero Ecuestre (EKD) mediante el uso del nuevo color corporativo "Knight blue", así como la reinención de su icónico patrón de cuadros (*Burberry Check*) en nuevas proporciones, equilibrando su herencia con campañas modernas y vibrantes ligadas a la cultura británica y la vida al aire libre (AnOther Magazine, 2023; Burberryplc, 2026).
3. Estrategia de comunicación y venta digital: Burberry ha acelerado su transformación apostando fuertemente por formatos emergentes de 'shoptainment' y experiencias inmersivas con contenido que se puede comprar directamente desde las redes (Burberryplc, 2026). A nivel omnicanal, destaca su pionera tienda de *social retail* en Shenzhen (China), impulsada por Tencent, que interactúa con los clientes integrando la vida social y la física a través de WeChat (TheIndustry.fashion, 2020). Además, la firma ha implementado avanzadas herramientas de inteligencia artificial, como la plataforma "Penguin", para asistir a sus asesores de ventas, mejorando exponencialmente la personalización y la productividad global

(DataIQ, 2025). A nivel publicitario, han apostado por campañas de inmenso impacto cultural, como "The Trench, Portraits of an Icon", utilizando impresionantes instalaciones *pop-up* y escaparates dinámicos en las principales capitales del mundo para reforzar su posicionamiento (Burberryplc, 2026).

4. Innovación y adaptación del producto: históricamente, la firma implementó prácticas de distribución masiva y sobreproducción que desencadenaron en una severa sobreexposición de sus códigos visuales, especialmente su icónico patrón de cuadros (*Burberry Check*) (Matrix BCG, n.d.). Esta hiperdisponibilidad y saturación del mercado provocaron que el estampado fuera adoptado masivamente por culturas urbanas alejadas del lujo tradicional, lo que vulgarizó la marca y generó una profunda crisis de identidad caracterizada por la pérdida de su valor, prestigio y exclusividad (AnOther Magazine, 2023; Matrix BCG, n.d.). Como respuesta, el desarrollo de producto moderno de Burberry se basa en la hiper-focalización. Comercialmente, la firma ha apostado por crear "menos ideas, pero más grandes", centrando su innovación bajo la premisa de "Liderar con prendas exteriores" (*Lead with Outerwear*) para recuperar y perfeccionar su autoridad histórica en sus categorías estrella: las gabardinas y las bufandas de cachemira (Burberryplc, 2026; The Impression, 2026).
5. Sostenibilidad y compromiso social: históricamente, para intentar frenar la pérdida de exclusividad generada por la sobreproducción mencionada, la marca empleaba tácticas medioambientales muy perjudiciales. En 2018, salió a la luz que Burberry quemaba y destruía millones de dólares en inventario sobrante para evitar venderlo con descuento, lo que desencadenó una enorme crisis reputacional y la indignación del público (Good On You, 2023). Tras este escándalo, la firma prohibió terminantemente la incineración de productos invendibles e integró la ecología como pilar de su recuperación (Burberryplc, 2026; Good On You, 2023). Hoy, la marca gestiona este impacto mediante la estrategia *Burberry Beyond* y su *Climate Transition Plan* (Burberryplc, 2026). Con un enfoque de pragmatismo comercial, la junta ha fijado el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas en su cadena de valor para el año 2050 (Burberryplc, 2026; BusinessGreen, 2026).

Paralelamente, la firma mantiene un fuerte compromiso de impacto positivo a través de la Fundación Burberry y su programa global *Burberry Inspire* (Burberryplc, 2026).

6. Experiencia de cliente: para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo, Burberry ha rediseñado sus espacios físicos y digitales mediante el programa "Retail Forward", buscando aumentar la productividad y la prominencia de sus colecciones en las tiendas (Burberryplc, 2026). Esto incluye el rediseño de sus flujos comerciales y la exitosa apertura de más de 200 *Scarf Bars* a nivel mundial (Burberryplc, 2026; The Impression, 2026). Más allá de la transacción, la experiencia moderna de la marca fomenta la economía circular y la longevidad del producto mediante *ReBurberry*, una oferta global de servicios posventa que incluye reparaciones, restauraciones de gabardinas históricas (*Trench Restored*) y alianzas con plataformas de reventa de lujo como Vestiaire Collective (Burberryplc, 2026; Ethos, n.d.).
7. Cultura y propósito: para sostener su transformación, Burberry ha redefinido su propósito corporativo bajo el lema "Abrazar los elementos con los brazos abiertos" (*To Embrace the Elements with Open Arms*), anclado en los nuevos valores de Proteger, Explorar e Inspirar (Burberryplc, 2026). A nivel interno, la firma ha implementado el pilar estratégico *Reignite a High-Performance Culture* (Reavivar una cultura de alto rendimiento), cuyo objetivo es restaurar la "alquimia creativa y comercial" entre sus equipos rompiendo los silos departamentales (Burberryplc, 2026). Esta renovada cultura organizacional pone al empleado en el centro, fomentando un entorno de trabajo fuertemente enfocado en el sentido de pertenencia (*belonging*), la diversidad y la inclusión (Burberryplc, 2026). Además, para asegurar que este nuevo propósito se integre de forma natural en toda la plantilla, Burberry ha establecido canales sólidos de escucha activa y diálogo transparente, como foros globales, encuestas de compromiso y asambleas (*town halls*). De esta manera, garantizan que la voz de los trabajadores guíe la toma de decisiones y el desarrollo del talento durante este periodo de cambio (Burberryplc, 2026).

4. Análisis comparativo de los casos Armani y Burberry

Dimensión Estratégica	Giorgio Armani	Burberry
<p>1. Arquitectura de marca y posicionamiento</p>	<p>Estratificación y posicionamiento escalonado. Gestiona el riesgo de dilución reduciendo su portafolio de 7 a 3 líneas estructurales (Giorgio Armani, Emporio Armani, A X Armani Exchange). Esto le permite mantener un posicionamiento múltiple en el mercado: abarca desde el lujo joven y accesible hasta la alta costura ultra-premium, creando una "escalera aspiracional" que protege la exclusividad de su línea principal.</p>	<p>Marca única y posicionamiento focalizado. Huye de la creación de submarcas para concentrar todo su prestigio bajo una única etiqueta. Para abarcar distintos segmentos sin perder su estatus, aplica un posicionamiento de categoría basado en una arquitectura de precios "<i>good-better-best</i>", afianzando su autoridad de lujo exclusivamente en sus prendas clave (abrigos y bufandas).</p>
<p>2. Identidad visual y estética</p>	<p>Evolución del minimalismo. Protege su inconfundible estética de "menos es más" y sus siluetas relajadas, introduciendo paletas de colores más ricas y sutiles referencias a la década de los 80 para equilibrar su herencia con la innovación.</p>	<p>Reinterpretación del origen. Posicionamiento bajo el <i>Timeless British Luxury</i>. Actualiza el Emblema del Caballero Ecuestre (nuevo color <i>Knight blue</i>) y reinventa su icónico patrón de cuadros (<i>Burberry Check</i>) en nuevas proporciones.</p>
<p>3. Estrategia de comunicación y venta</p>	<p>Omnicanalidad orientada a la Trazabilidad y AR.</p>	<p>Omnicanalidad inmersiva (Social Retail) e IA.</p>

digital	Foco en la Generación Z combinando <i>e-commerce</i> y Realidad Aumentada en tienda. Uso de códigos QR (<i>Certilogo</i>) como "Pasaporte Digital" para garantizar autenticidad, mostrar sostenibilidad y proteger la marca.	Fusión total del mundo físico y digital a través de redes sociales (tienda interactiva en Shenzhen). Uso de IA avanzada para probadores virtuales y recomendaciones hiper-personalizadas.
4. Innovación y adaptación del producto	Diversificación estética y urbana. Su innovación pasa por ampliar la oferta hacia nuevos territorios. Se abre al <i>streetwear</i> y al <i>athleisure</i> (líneas A X y EA7) para captar al público joven, atreviéndose con colaboraciones urbanas inéditas en su historia sin perder su elegancia.	Focalización extrema en el Core. Su innovación pasa por la hiperconcentración ("menos ideas, pero más grandes"). Se aleja de las modas efímeras para volcar todo su desarrollo de producto en perfeccionar y elevar su categoría estrella: abrigos y bufandas bajo la premisa " <i>Lead with Outerwear</i> ".
5. Sostenibilidad y compromiso social	Enfoque preventivo y regenerativo desde el origen. La sostenibilidad evoluciona como una extensión natural de su filosofía clásica de atemporalidad (" <i>slow fashion</i> "). Su estrategia se centra en mejorar el inicio de la cadena de suministro: reducción de emisiones (SBTi, <i>Fashion Pact</i>) y el	Enfoque correctivo y gestión estricta del inventario. La sostenibilidad se utiliza como herramienta para reparar los daños de la sobreproducción pasada. Tras la grave crisis reputacional de 2018 por la quema de stock, la estrategia se centra en prohibir prácticas

	desarrollo de materias primas regenerativas, como el Proyecto Apulia para el cultivo de algodón.	destructivas, gestionar el fin de vida del producto y aplicar medidas climáticas concretas hacia las cero emisiones netas en 2050 (<i>Burberry Beyond</i>).
6. Experiencia de cliente	Inmersión en el Estilo de Vida (Más allá del producto). Su experiencia trasciende la moda para convertirse en un modelo de negocio 360°. Logra que el cliente "habe" la marca a través de una agresiva extensión hacia la hostelería y el ocio, creando un imperio propio con hoteles de lujo, restaurantes, clubes, mobiliario y espacios culturales.	Inmersión Retail y Posventa (Centrada en el producto). Su experiencia se concentra en elevar la compra de sus prendas clave. Aunque incluye espacios de socialización en tienda, su estrategia huye de la diversificación para priorizar el protagonismo del producto y prolongar la vida útil de la prenda mediante un servicio posventa experto de reparación.
7. Cultura y propósito	Institucionalización del legado (Protección estructural). Ante la transición post-fundador, asegura la supervivencia de su cultura mediante la gobernanza. Transfiere su propósito a una entidad inamovible (la Fundación Giorgio Armani), diseñada expresamente para blindar la independencia de la	Transformación organizativa (Movilización interna). Ante la crisis de identidad reciente, asegura la supervivencia de su cultura poniendo el foco en los empleados. Redefine su propósito (<i>To Embrace the Elements</i>) e implementa el pilar <i>Reignite a High-Performance Culture</i> para

	empresa, proteger los valores éticos corporativos y salvaguardar su estética a largo plazo frente a las presiones del mercado.	acabar con las barreras departamentales, fomentar el sentido de pertenencia y alinear a todos los empleados mediante el diálogo y la escucha activa.
--	--	--

IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo ha permitido analizar en profundidad el proceso de transición estratégica de las marcas de moda de lujo en la actualidad, examinando la tensión constante a la que se enfrentan las firmas históricas para equilibrar la herencia clásica con las demandas operativas del mercado moderno.

En relación con el objetivo general del presente trabajo, se puede concluir que la transición desde un modelo de gestión clásico, basado estrictamente en la escasez, la atemporalidad y el control centralizado, hacia un modelo moderno y democratizado no se produce de forma lineal ni estandarizada. El análisis demuestra empíricamente que las firmas de lujo reconfiguran sus componentes operativos desarrollando modelos híbridos. Las marcas no abandonan por completo su herencia clásica, sino que la protegen mientras adoptan tácticas del modelo estadounidense (como la escalabilidad digital y la diversificación) para gestionar la tensión entre la expansión de los volúmenes de venta y la imperativa necesidad de preservar su prestigio y exclusividad en el mercado global.

Respecto al primer objetivo específico, que buscaba definir y contrastar los modelos de gestión del lujo clásico y moderno, se ha comprobado que las diferencias estructurales se manifiestan claramente en la alteración de las variables del *marketing mix*. Mientras que el modelo clásico prioriza un producto inalterable frente a las tendencias, una distribución restringida y una comunicación opaca y elitista; el modelo moderno ha integrado la omnicanalidad, la adopción de tecnologías inmersivas y una comunicación bidireccional enfocada en la Generación Z. La investigación evidencia que la digitalización y la sostenibilidad han dejado de ser opciones tácticas para convertirse en pilares estructurales obligatorios que redefinen cómo se comunican y operan estas empresas en la actualidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, centrado en examinar de forma crítica el fenómeno de la democratización del lujo y sus riesgos, el estudio concluye que la búsqueda desmedida de accesibilidad masiva desemboca inevitablemente en la dilución de la imagen de marca. El análisis ha revelado que la sobreexposición y la hiperdisponibilidad (como ocurrió históricamente con la proliferación de siete submarcas en Armani o la masificación del patrón de cuadros en Burberry) vulgarizan el estatus de la

firma y alejan al consumidor tradicional. Como respuesta a este riesgo de paradigma, se concluye que las marcas deben implementar arquitecturas de negocio defensivas: ya sea mediante una estratificación muy controlada por submarcas con posicionamiento escalonado (modelo Armani), o mediante la eliminación de descuentos y la hiperfocalización en un posicionamiento de marca única con arquitectura de precios *good-better-best* (modelo Burberry).

El tercer objetivo se centraba en evaluar empíricamente el grado de reposicionamiento de las marcas seleccionadas mediante una serie de siete dimensiones estratégicas. A través del análisis comparativo, se concluye que ambas firmas mantienen vigente el núcleo de su modelo clásico (la estética atemporal en Armani y la herencia de las prendas de abrigo en Burberry), pero han integrado las tácticas modernas desde enfoques diametralmente opuestos para asegurar su supervivencia. Por un lado, Giorgio Armani ilustra una "transición de consolidación", apoyándose en la diversificación horizontal extrema para vender un estilo de vida 360° y utilizando herramientas modernas como códigos QR y realidad aumentada para dar trazabilidad a su herencia. Por otro lado, Burberry representa una "transición de repliegue", utilizando la innovación moderna (como la Inteligencia Artificial y el *Social Retail*) no para diversificarse, sino para corregir errores del pasado, reavivar su cultura interna y centrar toda la experiencia del cliente estrictamente en elevar la venta y posventa de su producto icónico.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones del estudio, aunque el marco de las siete dimensiones de análisis ha demostrado ser útil y adaptable para diagnosticar el grado de modernización, la investigación se ha centrado en dos firmas de origen europeo con una gobernanza particular (una marca independiente controlada por su fundador y una marca que cotiza en bolsa con reestructuraciones directivas recientes). Por tanto, los resultados y las respuestas estratégicas a la democratización podrían no ser totalmente extrapolables a marcas de lujo emergentes sin herencia histórica, o a aquellas firmas que operan bajo el paraguas y el apalancamiento financiero de los grandes macroconglomerados del lujo (como LVMH o Kering).

A partir de este estudio y como futuras líneas de investigación, sería interesante realizar análisis comparativos que incluyan precisamente a firmas integradas en macroconglomerados, para identificar si la pertenencia a estos grupos altera su resistencia

frente a la dilución de marca. También podrían desarrollarse estudios cuantitativos que midan el impacto financiero directo que tienen las estrategias de sostenibilidad regenerativa frente a las correctivas en los balances de las empresas de moda. Una línea de investigación especialmente relevante sería profundizar en el impacto del mercado asiático y cómo la evolución del consumidor de lujo oriental condicionará las futuras reconfiguraciones del modelo operativo de las casas históricas occidentales.

V. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IAG

Por la presente, yo, María del Pilar Hortelano Ojeda, 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 "Del privilegio a la aspiración: la democratización de las marcas de moda de lujo", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **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: 3 de junio de 2026

Firma:

A handwritten signature in blue ink. The signature consists of a large, stylized 'P' followed by the name 'Pilar Hortelano' written in a cursive script.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Al-Issa, N., Kwiatek, P., & Dens, N. (2024). Masstige buyers: Profile, perceived luxury values and purchase intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), e13005. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13005>
- Anning-Dorson, T., & Tackie, N. N. (2024). Obtaining Premium When Luxury Is Far Away: Masstige's Antecedents, Moderators and Consequences. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1).
- AnOther Magazine. (2023). Inside Daniel Lee's new vision for the house of Burberry. *AnOther Magazine*.
- Baltezarević, I., Baltezarević, R., Ravić, N., & Krsmanović, S. (2025). Between Availability and Prestige in the Context of Luxury Democratization. *Megatrend revija*, 22(3), 67-78. <https://doi.org/10.5937/MegRev2503067B>
- Burberry Group plc. (2026). *Annual report 2025/26*. Burberry.
- Cashmore, E. (2025, 6 de septiembre). In memoriam: Giorgio Armani and the rise of designer culture. *Fair Observer*.
- Cavender, R., & Kincade, D. H. (2015). A luxury brand management framework built from historical review and case study analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(10/11), 1083-1100. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2014-0103>
- DataIQ. (2025). Most innovative use of AI (Global) - Burberry. *DataIQ*.
- El Khoury, J. (2025). Democratizing Prestige through Accessible Exclusivity: Strategic Discounting, the Psychodynamics, the Psychographic and Theoretical Inquiry of Luxury Branding. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 1716-1721. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.1866>
- Fashionbi. (2025). Giorgio Armani: Designer's legacy and the group's 2020-2024 financial performance. *Fashionbi*.
- Good On You. (s.f.). How ethical is Burberry?. *Good On You*.
- Guerquin-Kern, L., Madacova, D., Chhabra, S., van Holt, J., & Coste-Manière, I.

- (2017). Giorgio Armani's empire - Giorgio Armani the 'Master' of luxury. *Journal of Textile Engineering & Fashion Technology*, 2(4), 444-451. <https://doi.org/10.15406/jteft.2017.02.00067>
- Home School of Business. (2024, 7 de octubre). Inside Emporio Armani: The powerhouse strategy behind luxury fashion's icon. *Home School of Business*.
- Huggard, E., Lonergan, P., & Overdiek, A. (2023). New Luxury Ideologies: A Shift From Building Cultural to Social Capital. *Fashion Theory*, 27(4), 555-579. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2022.2117008>
- Kapferer, J.-N. (2015). The challenges of luxury branding. En *Strategic Brand Management* (pp. 489-491).
- Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable. *Journal of Product & Brand Management*, 25(2), 120-133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0988>
- Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross country analysis of the relevance of the rarity principle. *Journal of Business Research*, 83, 38-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025>
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, 405-413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>
- Marín-Dueñas, P. P., Gómez-Carmona, D., & Cano-Tenorio, R. (2025). Efectos del influencer marketing en la moda de lujo y el comportamiento de compra de la generación Z. *VISUAL Review*, 17(8), 91-102. <https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.6121>
- Martínez Ferrer, C. (2026). Burberry is turning Britishness into a global language: The story behind how a clear brand strategy is powering its 2026 turnaround. *Fashion United*.
- Matrix BCG. (s.f.). What is brief history of Burberry Group Company? *Matrix BCG*.
- Murtas, G., & Christodoulides, G. (2026). Managing Luxury Brands: Strategies in Brand

- Management. En L. Zarantonello & D. Andreini (Eds.), *The Sage Handbook of Brand Management* (pp. 274-288). SAGE Publications.
- Odoardi, V. (2019). *Driving brand growth in the Chinese beauty industry through licensing agreements: L'Oréal and the Armani case study* [Tesis de maestría, Università degli Studi di Padova].
- Purohit, S., Arora, V., & Radia, K. N. (2024). Masstige consumption, brand happiness, and brand advocacy: A service perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), e12944. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12944>
- Roll, M. (2020, noviembre). Giorgio Armani – The iconic global fashion brand. *Martin Roll Company*.
- Ryan, C. (2025, 6 de septiembre). Armani stuck to the classics. But his business needs a refresh. *The Wall Street Journal* (NEXTEP Inveestimentos).
- Sanz-Lopez, F., Gallego-Losada, R., Montero-Navarro, A., & García-Abajo, E. (2024). Is the digitalisation the future of the luxury industry? *Heliyon*, 10(21), e40029. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40029>
- Schwarz, N. (2025, 24 de octubre). A case study: The succession of Giorgio Armani. *The Cecily Group Family Office*.
- Stone, S. (2026, 29 de mayo). 'Pragmatic response to external factors': Burberry delays net zero target by a decade to 2050. *BusinessGreen*.
- Strategic realignment and the pragmatic turnaround: An analytical assessment of Burberry's corporate, financial, and creative evolution. (2026).
- Tam, F. Y., & Lung, J. (2024). Digital marketing strategies for luxury fashion brands: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5, 100309.
- The Armani Group. (2022). *The Armani Group and sustainability report 2021*. Giorgio Armani S.p.A.
- The Guardian. (2026). Burberry boss could earn up to £12.2m under new bonus scheme as company rolls back climate goals. *The Guardian*.

The Impression. (2026). Burberry releases annual financial report as turnaround gains momentum. *The Impression*.

TheIndustry.fashion. (2020). Inside Burberry's trailblazing "social retail" store. *TheIndustry.fashion*.

Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5), 375-382. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.1>

Winterer, E. (2026). Giorgio Armani: A legacy of elegance and responsibility. *The Silent Luxury*.

Wu, S.-H., & Zhang, R. W. (2026). Idiosyncratic view of luxury... *Journal of Business Research*, 208, 116036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116036>

