

La construcción de marca a través del relato:
el caso de las marcas de moda de lujo en Instagram

Marga VELAR LERA

en cumplimiento parcial de los requisitos para el
grado de Doctora en Investigación en Medios de Comunicación

Universidad Carlos III de Madrid

Directoras:

Susana HERRERA DAMAS

Patricia GONZÁLEZ ALDEA

Tutora:

Susana HERRERA DAMAS

2019

Todos los derechos reservados

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han formado parte de esta historia. De la historia –como distinguía Unamuno– más visible, que reúne los hechos más destacados, y de esa otra más discreta, la intrahistoria silenciosa y continua que –como afirmaba el filósofo– es “la sustancia del progreso”.

Nueva York, año 2012. El detonante de esta historia es una conversación con la profesora Paloma Díaz Soloaga, quien me descubrió el mundo académico animándome a comenzar este proyecto.

Una semilla que comenzó a germinar y fue echando raíces a través de las experiencias de los siguientes años. Durante este tiempo entraron en acción personajes y escenarios clave como el ISEM Fashion Business School y la Universidad de Navarra donde di mis primeros pasos en este curioso universo de la Academia. En esta institución encontré personajes como Mónica Codina y Jorge del Río que, con gran generosidad, me mostraron el camino.

Esta historia culmina en la Universidad Carlos III de Madrid. Quiero agradecer especialmente a Prudencia Chaves que con paciencia ha resuelto todas mis preguntas y ha facilitado las gestiones y, por supuesto, a mis directoras de tesis Susana Herrera Damas y Patricia González Aldea. Gracias por vuestra dedicación incansable. Vuestra exigencia, rigor y compromiso han sido la mejor lección. Día a día me habéis transmitido y contagiado vuestra pasión por la docencia y la investigación.

También quiero agradecer a todos esos personajes que han permitido que la historia avance. Al profesor Simone Guercini de la Universidad de Florencia que me acogió en esa institución y me abrió las puertas para conocer la industria de la moda en la ciudad. También a todos los entrevistados, gracias por la disponibilidad para compartir vuestras experiencias y conocimientos: Federico Cucinelli, Carla Vázquez Jones, Sabrina Torres, Ángel Revuelta, Gianandrea Facchini, Carlos Magro, Maria Michela Mattei, Serena Rovai e Inmaculada Urrea.

Y, por último, un agradecimiento muy especial a mi familia y amigos por ser “la sustancia del progreso” y por haber permanecido a mi lado en todo momento.

Índice

Índice	5
Resumen.....	11
Abstract.....	15
Introducción	17
Objeto de estudio.....	19
Objetivos de la investigación	19
Antecedentes y estado de la cuestión	20
Hipótesis, preguntas y variables.....	25
Marco teórico.....	28
Estructura, metodología y fuentes	29
Avance de la conclusión principal	34
Capítulo 1. Las marcas de moda de lujo y el storytelling como herramienta de branding y comunicación.....	37
1.1. Definición del lujo	37
1.1.1. Historia y pensamiento del lujo	41
1.1.1.1. Los orígenes	42
1.1.1.2. El lujo como estilo de vida	43
1.1.1.3. El lujo como industria	49
1.2. Branding y storytelling	55
1.2.1. Breve recorrido por la evolución del branding.....	58
1.2.2. Branding y lujo	62
1.2.2.1. El nuevo escenario del lujo	67
1.2.2.1.1. La aparición de nuevos mercados	67

1.2.2.1.2. Consumidores locales, compradores globales	69
1.2.2.1.3. La irrupción de las nuevas tecnologías.....	71
1.2.2.1.4. El surgimiento de un nuevo cliente	72
1.2.2.2. Modelos de gestión de marcas de lujo	73
1.2.2.3. Dimensiones internas y externas de las marcas de lujo	75
1.2.3. Storytelling: branding activo	85
1.2.3.1. La construcción del relato	87
1.2.3.2. La construcción de la marca a través del relato	94
1.3. La difusión del relato: el arte de contar cuentos.....	105
1.3.1. Comunicaciones integradas de marketing.....	107
1.3.2. Enfoque stakeholder	110
1.3.3. Principales puntos de contacto de la marca con sus públicos	113
1.3.4. Transmedia storytelling	125
Capítulo 2. Potencial de Instagram para la comunicación de los relatos de las marcas de moda de lujo	135
2.1. Instagram como medio social.....	135
2.1.1. Definición y origen.....	140
2.1.2. Evolución funcional de Instagram	141
2.1.3. Principales funciones.....	149
2.1.3.1. Capturar	149
2.1.3.2. Editar	149
2.1.3.3. Compartir	151
2.1.3.4. Conversar.....	152
2.1.4. Características	152
2.1.5. Gramática	153

2.2. Potencial de Instagram para la comunicación del relato de las marcas de moda de lujo	160
2.2.1. Ventajas que ofrece Instagram para las marcas de moda de lujo.....	162
2.2.1.1. Crea un espacio de marca que contextualiza la comunicación..	162
2.2.1.2. Permite escuchar y conocer al público	163
2.2.1.3. Favorece la creación de comunidades en torno a la marca.....	165
2.2.1.4. Ofrece una nueva forma de servicio personalizado	167
2.2.1.5. Facilita la colaboración con agentes clave	169
2.2.1.6. Propicia la interacción entre las marcas y los usuarios.....	172
2.2.1.7. Responde a la velocidad que exige el cliente actual	174
2.2.1.8. Emplea un lenguaje universal	175
2.2.2. Limitaciones de Instagram para las marcas de moda de lujo	176
2.2.2.1. Se produce una falta de continuidad en el relato	177
2.2.2.2. Las marcas pierden control sobre los mensajes.....	177
2.2.2.3. El canal no ofrece una experiencia completa de marca	178
2.3. Buenas prácticas para que las marcas de moda de lujo construyan su relato de marca en Instagram.....	179
2.3.1. Recrear visualmente la identidad de la marca	180
2.3.2. Recurrir al origen y la historia de la marca.....	183
2.3.3. Mostrar el trabajo del taller	185
2.3.4. Crear historias en torno al producto	188
2.3.5. Desarrollar colaboraciones con artistas	191
2.3.6. Apelar a las emociones.....	193
2.3.7. Tener en cuenta los temas y tendencias de actualidad.....	196
2.3.8. Escoger con acierto a los influencers	198
2.3.9. Utilizar hashtags relevantes	203

2.3.10. Humanizar la marca	205
Capítulo 3. Estudio de caso: Análisis de la comunicación de las marcas de moda de lujo en Instagram	211
3.1. Metodología empleada e itinerario de la investigación.....	211
3.1.1. El análisis de contenido.....	212
3.1.1.1. El análisis de contenido como técnica de investigación	212
3.1.1.2. Pasos en la elaboración del análisis de contenido	214
3.1.1.2.1. Formular las preguntas de investigación.....	215
3.1.1.2.2. Seleccionar y definir la unidad de análisis.....	216
3.1.1.2.3. Definir la población o el universo.....	216
3.1.1.2.4. Seleccionar una muestra apropiada	216
3.1.1.2.5. Construir las variables y categorías.....	224
3.1.1.2.6. Establecer un sistema de cuantificación.....	236
3.1.1.2.7. Llevar a cabo un estudio piloto	236
3.1.1.2.8. Codificar el contenido.....	237
3.1.1.2.9. Analizar la información recopilada.....	237
3.1.1.2.10. Redactar los resultados.....	237
3.1.2. La entrevista en profundidad	238
3.1.2.1. La entrevista en profundidad como técnica de investigación	238
3.1.2.2. Pasos en la elaboración de las entrevistas en profundidad.....	240
3.1.2.2.1. Seleccionar los colectivos a entrevistar	240
3.1.2.2.2. Elaborar un guion base para las entrevistas	241
3.1.2.2.3. Seleccionar a los entrevistados y contactar con ellos	241
3.1.2.2.4. Elegir el lugar y modo de grabar las entrevistas.....	243
3.1.2.2.5. Realizar las entrevistas.....	243
3.1.2.2.6. Evaluar el contenido de las respuestas.....	243

3.1.2.2.7. Redactar los resultados	244
3.2. Exposición de los resultados	244
3.2.1. Resultados relativos a la primera pregunta de investigación	244
3.2.1.1. Resultados del análisis de contenido	245
3.2.1.1.1. Variable 1	245
3.2.1.1.2. Variable 2	248
3.2.1.1.3. Variable 3	253
3.2.1.1.4. Variable 4	255
3.2.1.1.5. Variable 5	257
3.2.1.2. Resultados de las entrevistas en profundidad	259
3.2.2. Resultados relativos a la segunda pregunta de investigación	260
3.2.2.1. Resultados del análisis de contenido	260
3.2.2.1.1. Variable 6	260
3.2.2.1.2. Variable 7	264
3.2.2.1.3. Variable 8	268
3.2.2.1.4. Variable 9	270
3.2.2.1.5. Variable 10	273
3.2.2.1.6. Variable 11	275
3.2.2.1.7. Variable 12	277
3.2.2.1.8. Variable 13	279
3.2.2.1.9. Variable 14	281
3.2.2.1.10. Variable 15	282
3.2.2.1.11. Variable 16	284
3.2.2.1.12. Variable 17	288
3.2.2.1.13. Variable 18	291
3.2.2.1.14. Variable 19	293

3.2.2.1.15. Variable 20.....	296
3.2.2.2. Resultados de las entrevistas en profundidad.....	299
Conclusiones.....	305
Conclusions	321
Limitaciones del estudio.....	335
Futuras líneas de investigación	337
Bibliografía.....	339
Anexos.....	385

Resumen

Desde hace algunos años, el mercado del lujo se ha visto profundamente alterado por cambios globales como la llegada de países emergentes, la irrupción de las nuevas tecnologías y el surgimiento de nuevos canales de comunicación. Este nuevo contexto ha obligado a las marcas de moda de lujo a plantearse modos distintos de llegar a sus clientes.

Al mismo tiempo, en algunos ámbitos como la educación, el periodismo o la organización empresarial, se ha rescatado la práctica del *storytelling* como una herramienta eficaz de comunicación con la que es posible conectar con públicos heterogéneos. Algunos autores (Fog, Budtz, Munch y Blanchette, 2010) defienden un uso integral del *storytelling* también en el *branding* a través de la creación y transmisión del relato de la marca.

El propósito de esta investigación es examinar de qué modo las marcas de moda de lujo pueden construir y transmitir sus relatos a través de un nuevo canal de comunicación como Instagram. Nos centramos en este servicio porque, como hemos podido comprobar, se trata de un canal de comunicación clave en este sector.

Uno de los primeros pasos de nuestro estudio ha consistido en revisar la literatura que existe hasta la fecha sobre la creación de marcas de moda de lujo para entender cómo es el escenario actual y de qué modo cabe incorporar en él la estrategia de *storytelling*. Además, hemos profundizado en las características de Instagram con el fin de comprender qué potencial ofrece para la comunicación del relato de las marcas de moda de lujo. Una vez completado el marco teórico,

hemos procedido a analizar la actividad en Instagram de marcas de moda de lujo de referencia.

Para ello hemos llevado a cabo una doble aproximación. Por una parte, hemos elaborado un análisis de contenido de las publicaciones realizadas por 20 marcas de moda de lujo previamente seleccionadas atendiendo a los criterios de antigüedad, relevancia y actividad digital. La unidad de análisis ha sido el *post* o publicación. El periodo de estudio ha comprendido un total de 6 meses desde el 1 de julio hasta el 31 de diciembre de 2017, con el propósito de recoger así la actividad de las marcas en periodos de “normalidad” y también en periodos más intensos.

El corpus ha quedado integrado por un total de 6.977 publicaciones que hemos codificado a partir de un mismo código que ha incluido variables relativas al contenido y otras a cuestiones de tipo formal. Para completar y enriquecer este análisis, hemos querido contar con la visión de 9 expertos con quienes hemos mantenido entrevistas en profundidad.

En general observamos que las marcas de moda de lujo todavía no han diseñado estrategias específicas para Instagram. Sólo el 36,6% de las publicaciones que hemos analizado tienen una intención narrativa. El resto obedece a un propósito informativo y comercial, en el que Instagram queda reducido a una plataforma donde exponer los productos a modo de escaparate virtual o mero tablón informativo.

Advertimos también que existe poca diferencia entre los contenidos que publican las marcas. La mayoría se comporta según un mismo patrón: presenta la marca en espacios similares –habitualmente en eventos o con fondos neutros–, los

personajes suelen encarnar un número reducido de arquetipos y las pocas caras que aparecen suelen ser inexpresivas.

Las marcas tampoco aprovechan la capacidad que ofrece Instagram para estimular la participación y generar comunidad. Sólo el 3,7% del total de la muestra interactúa con los usuarios.

De esta forma, podemos concluir que las marcas analizadas no emplean todos los recursos que ofrece Instagram para desarrollar el relato y satisfacer las exigencias del mercado actual. Con el fin de trascender la crítica de un modo que pueda resultar útil y transferible, ofrecemos una colección de buenas prácticas a partir de la observación de la actividad en Instagram de algunas de las marcas de moda de lujo de referencia.

Palabras clave: *branding*, marcas, moda, lujo, marcas de moda de lujo, *storytelling*, Instagram, buenas prácticas, *engagement*, comunicación, narración, comunidad, identidad, puesta en escena, relato.

Abstract

In the last few years, the luxury market has been deeply affected by some global changes like the emergence of some developing countries, the irruption of new technologies and new communication channels. In this scenario, luxury fashion brands have been forced to explore new ways to reach their clients.

At the same time, in some disciplines such as education, journalism or business organization, storytelling has resurged as an efficient communication tool to connect with heterogeneous audiences. Some authors (Fog, Budtz, Munch y Blanchette, 2010) propose the use of storytelling also in branding.

The aim of this research is to evaluate how luxury fashion brands can build and tell their stories in new communication channels, such as Instagram, and how they are doing it already. We choose Instagram because, as we were able to confirm, nowadays it is a key communication channel in the fashion luxury industry.

One of the first steps has been checking the literature about luxury fashion branding, to better understand the current scenario and how the storytelling strategy can be incorporated. In addition, we have deepened into Instagram's features in order to figure out how can it boost luxury fashion brands. Once the theoretical frame was completed, we have analyzed luxury fashion brands' activity on Instagram.

For that purpose, we have used a quantitative technique as well as other qualitative one. In the first place, we have conducted a content analysis of luxury fashion brands' posts. These brands were previously chosen based on their antiquity, relevance and digital activity. The analysis unit has been the post and

the period of study has included 6 months, from July 1st to December 31st, 2017 to cover the brand's activity in normal periods but also in more intense ones.

The corpus consists of 6,977 posts that we have codified from a single code based in formal variables and others related to the content. To complete and enrich this analysis, we have conducted in-depth interviews with 9 experts on the issue.

Broadly, we have observed that luxury fashion brands use Instagram without a specific strategy. Only 36.6% of the analyzed posts have a narrative purpose. The remaining has an informative and commercial intention and use Instagram merely as a product exhibition platform.

We also note small differences between brands' content. Most of the brands follow the same pattern. They take pictures in similar spaces –mostly events and neutral environments– and their characters embrace the same kind of inexpressive archetypes. Similarly, results show that, as social media, Instagram potential has not been fully explored nor for community engagement or to encourage users to take part. Only 3.7% of the post pursuit users' interaction.

We conclude that the analyzed brands underuse the potential that Instagram provides to develop the brand story and to satisfy the current market requirements. To transcend criticism in a useful and practical way, we present a collection of good practices obtained from observing the leading fashion luxury brands' activity on Instagram.

Keywords: branding, brands, fashion, luxury, luxury fashion brands, storytelling, Instagram, good practices, engagement, communication, community, identity, performance, story.

Introducción

Desde hace unos años, las marcas de moda de lujo experimentan la necesidad de desarrollar una nueva forma de comunicar su identidad como consecuencia de dos factores clave: la aparición de nuevos consumidores en el escenario del lujo y el surgimiento de los canales *online*.

En efecto, el crecimiento del mercado del lujo se debe sobre todo al desarrollo económico de países emergentes como China, Rusia o Emiratos Árabes Unidos y por tanto de sus ciudadanos. Estos nuevos mercados se alejan de la cultura tradicional del lujo localizada en Europa y Norteamérica e introducen nuevos significados que exigen de las marcas un esfuerzo adicional para comprender y conectar con las nuevas audiencias.

Su variedad y amplitud hace necesario desarrollar un mensaje universal que sea capaz de conectar con personas procedentes de diferentes culturas y con experiencias diversas (Tesseras, 2014). Esto es lo que consiguen la literatura y el cine a través de sus historias. Los clásicos tienen la capacidad de trascender las fronteras del espacio y del tiempo. En la historia de las distintas civilizaciones, encontramos integradas en sus culturas cuestiones que son comunes. Se trata de temas universales que conectan con la esencia del ser humano. En sus diferentes versiones, los relatos han servido a la humanidad para tratar y compartir estos temas y para crear mundos imaginarios con el afán de alcanzarlos. La narración es la herramienta más antigua de transmisión de conocimiento tanto científico como personal. Como afirma Barthes (1982), "el relato está presente en todos los tiempos, en todos los lugares, en todas las sociedades, el relato comienza con la historia misma de la humanidad" (cit. en Vizcaíno (2017: 34). A través de la

experiencia de los personajes, el hombre aprende a comportarse. Todos estos elementos los necesitan hoy las marcas de moda de lujo para conectar con su diversidad de clientes.

Al mismo tiempo, la técnica de *storytelling* favorece la participación de la audiencia –en este caso de los clientes– en el relato de construcción de la marca (Fernández y Benito, 2013: 1741). Al entrar en su universo, el cliente asume un rol con el que interactúa haciendo que la historia avance. En la narración, comunicación y construcción se convierten en sinónimos, puesto que el relato se va construyendo en la medida que se desarrolla la comunicación.

Entre los nuevos canales de comunicación *online*, Instagram es el que mejor responde a estas nuevas necesidades. Por un lado, se trata de un canal eminentemente visual, de modo que resulta muy natural para el sector de moda de lujo. Su lenguaje universal puede ser comprendido por cualquier persona, al margen del idioma que hable. Asimismo, sus diferentes funcionalidades le convierten en una herramienta de *storytelling* para las marcas y permiten que los usuarios interactúen con ellas.

Por otro lado, Instagram es el medio social que mejor se está posicionando y se prevé que siga creciendo en los próximos años. Su tasa de *engagement* incrementa por encima de las de Twitter y Facebook (PMX, 2017 y L2, 2017). Además, en este canal se encuentran los futuros clientes de las marcas de moda de lujo. Se estima que en el año 2026 la mayor parte de los clientes del lujo serán *millennials*. Actualmente el 34% de los usuarios de Instagram pertenecen a esta

generación (Statista, 2018¹).

Para lograr desarrollar una comunicación en Instagram que se oriente a construir un relato de marca, es necesario conocer bien las características del canal y producir contenidos que se ajusten a su singularidad. En caso contrario, Instagram quedaría convertido en un medio de comunicación más en el que se adaptan los contenidos que se producen para medios tradicionales. Esto supondría utilizar este servicio en un sentido unidireccional en el que el emisor presenta la información sin procurar la interacción del receptor.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación se centra en cómo están utilizando Instagram las marcas de moda de lujo internacionales y de referencia. Queremos averiguar hasta qué punto estas marcas emplean este canal para construir sus propios relatos desde un enfoque que fomente la implicación (*engagement*) de sus seguidores.

Objetivos de la investigación

Como decimos, el objetivo general de esta tesis es analizar el uso que las marcas de moda de lujo están haciendo de Instagram. De un modo más concreto, nos interesa también trascender la actuación más o menos correcta que llevan a cabo estas marcas y arrojar luz respecto al potencial que ofrece esta herramienta para el sector.

¹ <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

Antes, creemos necesario definir el concepto del lujo y su evolución hasta la creación de algunas de sus principales marcas de moda. También consideramos relevante explicar de qué modo el *storytelling* puede ser una herramienta eficaz en esta tarea de *branding*. Los objetivos específicos de la investigación por tanto son:

1. Analizar las posibilidades que ofrece el *storytelling* para crear y comunicar marcas de moda de lujo
2. Describir el potencial que ofrece Instagram a las marcas de moda de lujo para construir y difundir su relato de marca
3. Examinar cómo aprovechan Instagram las marcas de moda de lujo de referencia para construir y difundir sus relatos
4. Presentar un catálogo de buenas prácticas para que las marcas de moda de lujo puedan aprovechar las posibilidades que ofrece Instagram para construir y difundir sus relatos

Antecedentes y estado de la cuestión

Como adelantábamos al comienzo, la realidad actual del mercado de moda de lujo reclama nuevas formas de comunicar. La variedad de culturas que componen los clientes del lujo hoy, la necesidad de desarrollar dinámicas que involucren a los diferentes públicos en la construcción de la marca y la consolidación de nuevos canales comunicativos de doble dirección presentan el *storytelling* como una herramienta clave para emprender esta nueva forma de actuar.

Con el fin de componer el estado de la cuestión, hemos revisado numerosos estudios que proponen diferentes aproximaciones a la marca de moda de lujo.

También hemos examinado las investigaciones más relevantes en torno a la incorporación del *storytelling* al *branding* y a la comunicación. Asimismo, hemos tenido en cuenta diversos estudios sobre la actuación de las marcas de moda de lujo en las redes sociales y sobre el desarrollo en ellas del *storytelling*.

En primer lugar, consultamos las propuestas que se habían realizado en torno al concepto de marca de moda de lujo y sus dimensiones. Hasta la aparición de los grandes conglomerados del lujo, estas marcas se concebían como entes casi sagrados cuyos valores se basaban en las características del producto: artesanía, calidad y alto precio. Con su capitalización, surgió la necesidad de establecer dimensiones clave y comunes que sirvieran de base a la hora de trabajar en su gestión. Algunos autores (Fionda y Moore, 2009; Kapferer y Bastien, 2012 y Cavender y Kinkade, 2014) recogen las que consideran más esenciales. El modelo más utilizado es el que presentan Kapferer y Bastien (2012). Se trata de un prisma que sistematiza las dimensiones clave de la identidad de una marca a partir del cual se puede comenzar a trabajar.

Estos autores y otros como Sicard (2008), Balmer (2010) y Chevalier y Mazzalovo (2012) defienden la colaboración conjunta de la empresa y sus públicos en la construcción de la identidad de la marca de moda de lujo. Para todos ellos su solidez y consistencia constituye una parte fundamental en la propuesta de valor.

En cuanto a los modelos de gestión de las empresas de moda de lujo que recoge la literatura académica, vimos que se basaban sobre todo en dos estructuras:

- i) piramidal, la más habitual durante el siglo XX y
- ii) otra más abierta y contemporánea a la que se denomina galáctica.

La primera responde a una estrategia de crecimiento segmentada por precio donde la mayor cuota de mercado se alcanza con productos de bajo coste y viceversa. Este modelo obliga a gestionar la marca adaptándose a las circunstancias de cada mercado.

La estructura galáctica, por el contrario, trabaja un mismo concepto de marca en todas sus actuaciones sin importar a qué segmento de mercado se dirija. Este segundo modelo se identifica mejor con la corriente que defiende la solidez de la identidad de marca y corresponde con lo que autores como Vincent (2002), Holt (2003), Brown et al. (2003), Woodside et al. (2008), Benavides (2013) y Chang (2014) denominan marcas relato.

Estas marcas relato nos dieron pie a profundizar en cómo integrar la estrategia de *storytelling* dentro de la empresa. Sin embargo, lo que descubrimos es que, en la mayoría de los trabajos publicados sobre el tema, ésta se abordaba desde el enfoque exclusivo de la comunicación (Villena, 2014). En este sentido, el relato sería únicamente el modo de plantear el mensaje que se quiere transmitir a través de diferentes formatos: vídeos, imágenes, gráficas, etc. por lo que, siguiendo a Fog et al. (2010), se estaría dejando de lado gran parte del potencial que ofrece. Para los autores, el *storytelling* es una estrategia basada en

- i) un relato (*story*), que recoge la identidad de la marca y
- ii) en la acción de contarlo (*telling*), a través de la cual se sigue construyendo el relato con la participación de sus personajes.

Además de las aportaciones de Fog et al. (2010), otros estudios presentan la narración como modelo para el *branding*. Entre éstos encontramos las contribuciones del famoso guionista McKee (2000) en su libro sobre la

elaboración de un guion cinematográfico y sus posteriores declaraciones (2003) sobre cómo aplicar esta técnica a la creación de marcas.

Con respecto a la participación de los públicos en la construcción de la marca-relato, los estudios desarrollados por Moisio y Arnould (2005) y Singh y Sonnenburg (2012) analizan la experiencia del consumidor con la marca en un contexto teatral y de interacción. En concreto, Singh y Sonnenburg (2012) ponen las bases para entender cómo desarrollar en las redes sociales una estrategia de *storytelling* utilizando como modelo la técnica teatral de la improvisación. En su estudio, los autores analizaron la actuación de los públicos con las marcas e hicieron un paralelismo con el desarrollo del teatro de improvisación donde los actores responden a las intervenciones espontáneas de los espectadores.

Otro de los antecedentes de esta investigación lo constituyen los estudios que se centran en cómo se comportan las marcas de moda de lujo en las redes sociales. El estudio de Phan, Thomas y Heine (2011) analiza a este respecto la actuación de Burberry. Los autores abordan una cuestión que preocupa a las marcas a la hora de plantearse cómo actuar en estos medios: la pérdida del control sobre los mensajes que se generan en torno a ellas. En este tipo de canales, los usuarios tienen capacidad de opinar sobre las decisiones que toma la compañía y pueden compartir contenido sobre la marca elaborado por ellos mismos. Ante esta realidad, el estudio concluye advirtiendo sobre la necesidad de cuidar la selección de plataformas y la producción de contenidos para asegurar la consistencia de la marca y proteger así su ADN.

Por su parte, Coursaries, Osch y Balogh (2013) analizan las publicaciones que realizan marcas de moda de lujo en Facebook y examinan qué temas generan un mayor *engagement*. También Clavijo, Pérez Curiel y Luque (2017) y Alonso (2015)

estudian la comunicación corporativa de las marcas de moda en los medios sociales.

Otros trabajos abordan de forma conjunta los temas de creación de marca, relatos y medios sociales. Es el caso del de Gensler, Völckner, Liu-Thompkins y Wiertz (2013). Sin embargo, aunque su estudio aporta algunas claves de interés, el discurso se aleja del propósito de esta investigación.

Desde otro enfoque, el trabajo de Forman y Granitz (2015) plantea una cuestión interesante sobre la relación entre el tipo de relato de una marca y el *engagement* que genera. Los autores concluyen que es importante que exista una relación entre la marca y el cliente, puesto que el relato por sí mismo no genera *engagement* sino que se inserta en una estrategia coral.

En los últimos años se han publicado varias contribuciones que abordan la gestión de la marca en redes sociales desde distintas perspectivas. Sin embargo, son aún pocos los que centran en Instagram, si bien el canal parece ser objeto de atención preferente en los últimos años.

Así, por ejemplo, Escobar (2016) reafirma el papel de Instagram en la comunicación de las marcas de moda de lujo y subraya la necesidad de reinterpretar los valores de la propia marca a través de la creación de contenidos que tengan un impacto positivo en el consumidor.

Resulta también interesante el estudio que llevan a cabo Phua, Jin y Kim (2016) sobre el uso que hacen los consumidores de las distintas redes sociales. Según los autores, los motivos para utilizar Instagram serían demostrar sociabilidad, seguir las tendencias y marcas de moda y mostrar afecto.

En todo caso, sigue siendo escasa por no decir inexistente la literatura académica que aborda cómo crear marcas de moda de lujo en Instagram a partir de una estrategia de *storytelling*.

Hipótesis, preguntas y variables

Como adelantábamos al principio, en una época caracterizada por grandes innovaciones tecnológicas y profundos cambios sociales, el *storytelling* ha resurgido con mucha fuerza en diversos ámbitos como el periodismo, la educación y también en el *branding*.

En el último caso, el *storytelling* se presenta como un aliado perfecto en el proceso de construcción de marcas de moda de lujo al facilitar una forma natural de conectar con un público muy variado desde el punto de vista cultural, pero al mismo tiempo similar por cuanto comparte los mismos rasgos globales. Esta primera intuición nos llevó a formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1ª: En un contexto globalizado como el actual, el *storytelling* es una herramienta eficaz para el *branding* de las marcas de moda de lujo.

Además, la rapidez con la que estas marcas adoptaron Instagram como un canal propio para su comunicación nos condujo a plantear una segunda hipótesis:

Hipótesis 2ª: El componente visual de Instagram le convierte en una red social idónea para transmitir y construir relatos dirigidos a los clientes de las marcas de moda de lujo.

Sin embargo, al observar la actividad de las principales marcas de moda de lujo nos dimos cuenta de que Instagram había sido integrado como un canal adicional de comunicación donde, en la mayor parte de los casos, se replica el contenido

que se emite en otros medios. Éste es el aspecto en el que centramos nuestra tercera hipótesis:

Hipótesis 3ª: Las marcas de moda de lujo de referencia todavía no aprovechan suficientemente el potencial que ofrece Instagram para construir su marca en términos de *storytelling*.

A su vez, para verificar esta última hipótesis planteamos las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta de investigación 1ª: ¿Cómo aprovechan las marcas de moda de lujo el potencial de Instagram como canal de comunicación?

Pregunta de investigación 2ª: En cuanto al contenido, ¿cómo aprovechan las marcas de moda de lujo el potencial que ofrece Instagram para construir su relato?

Con el fin de operacionalizar² estas preguntas de investigación, las hemos concretado en un conjunto de variables. Las derivadas de la primera pregunta son:

Variable 1. Nivel de actividad según el número total de *posts* durante el periodo objeto de estudio

Variable 2. Tipos de formatos más utilizados por las marcas de moda de lujo analizadas

² Siguiendo a Kerlinger (1973), operacionalizar consiste en transformar conceptos y proposiciones teóricas en variables concretas.

Variable 3. Frecuencia con la que las marcas analizadas incluyen *hashtags*

Variable 4. Frecuencia con la que las marcas hacen menciones

Variable 5. Frecuencia con la que las marcas incluyen enlaces a otros canales

Las variables que hemos empleado para operacionalizar la segunda pregunta de investigación se orientan a examinar qué tipo de contenido publican las marcas de moda de lujo. Son:

Variable 6. Finalidades principales para las que las marcas analizadas utilizan Instagram

Variable 7. Frecuencia con la que aparece la marca

Variable 8. Principales elementos de marca que utilizan las marcas de moda de lujo

Variable 9. Espacios que más emplean las marcas de moda de lujo

Variable 10. Sonidos que más emplean las marcas de moda de lujo

Variable 11. Planos que más emplean las marcas de moda de lujo

Variable 12. Ángulos que más emplean las marcas de moda de lujo

Variable 13. Frecuencia con la que las marcas se refieren al servicio

Variable 14. Frecuencia con la que las marcas solicitan la participación de sus seguidores

Variable 15. Frecuencia con la que las marcas hacen un llamamiento a la compra

Variable 16. Frecuencia con la que las marcas se refieren a su fundador o director creativo

Variable 17. Arquetipo con el que más se identifican las marcas

Variable 18. Gestos personales más frecuentes en la comunicación de las marcas

Variable 19. Frecuencia con la que aparecen *influencers*

Variable 20. *Influencers* que más aparecen

Marco teórico

Enmarcamos este trabajo dentro del *storytelling* como herramienta de *branding* y su aplicación a la comunicación de las marcas de moda de lujo.

Comunicar el relato de marca tiene una doble función:

- i) transmitir la marca como tal y
- ii) construirla a través de la conversación con sus clientes (Fog et al., 2010: 185).

Las marcas ya no se limitan a contar un único relato, sino que, a través de él, generan relaciones con sus públicos invitándolos a participar (Alonso, 2015: 83) y compartir sus propias experiencias, creando así nuevos relatos. De este modo la marca se convierte en una propiedad abierta de todos los públicos interesados

en ella. Para lograrlo, es esencial que el relato de marca refleje sus valores, que aporte significados relevantes con los que sus clientes se puedan identificar.

En este contexto, Instagram se revela como una plataforma ideal para este tipo de comunicación, puesto que sus características facilitan la cercanía entre marcas y clientes y, como consecuencia, su interacción. De esta forma, Instagram permite que el cliente entre en el universo de la marca sin barreras y al mismo tiempo favorece que los usuarios generen su propio contenido construyendo su propio relato. La misión de las marcas de moda de lujo sería por tanto descubrir y aprovechar todas las ventajas que ofrece este canal para crear y compartir relatos con sus públicos.

Estructura, metodología y fuentes

Hemos estructurado esta investigación en un total de tres capítulos. En el primero nos preguntamos cómo construir una marca de moda de lujo en un contexto globalizado. Para dar respuesta a esta realidad, partimos de la propuesta de Fog, Budtz, Munch y Blanchette (2010). En su libro *Storytelling: Branding in practice*, ofrecen las claves para este propósito, utilizando para ello la herramienta del *storytelling*. Este concepto adquiere aquí un sentido orgánico por el cual la construcción del relato-marca no termina, sino que se forma y enriquece en el mismo proceso comunicativo en el que interactúan los diferentes públicos.

Previamente realizamos un recorrido rápido por la evolución cronológica del concepto del lujo. Para ello nos hemos apoyado en las contribuciones de Sombart (1912), Campuzano (2003), Lipovetsky (2004 y 2011) y Calabrese (2007).

Una vez alcanzado el momento histórico en el que el lujo se materializa en marca, revisamos las principales contribuciones teóricas sobre el *branding* en moda de

lujo. En este punto, hemos tomado como referencia las aportaciones de Nueno y Quelch (1998), Saviolo (2002), Vigneron y Johnson (2004), Dubois, Czellar y Laurent (2005), Okonkwo (2007 y 2009), Sicard (2008), Chevalier y Mazzalovo (2008 y 2012), Keller (2009), Fionda y Moore (2009), Kapferer y Bastien (2012), Cavender y Kinkade (2014) y Kapferer (2014 y 2015).

Dedicamos la tercera parte de este capítulo a la aplicación del *storytelling* a la hora de construir y comunicar la marca. Además de la propuesta de Fog et al. (2010), las contribuciones de McKee (2002 y 2003), Holt (2003), Holt, Quelch y Taylor (2004), Moisisio y Arnould (2005) y Singh y Sonnenburg (2012) nos han aportado un completo e interesante soporte bibliográfico.

En el segundo capítulo, abordamos Instagram como medio social y analizamos qué potencial ofrece para la construcción y comunicación de las marcas de moda de lujo. Para ello hemos tenido en cuenta las contribuciones de Moreno (2014 y 2018), Chang (2014), Erkan (2015), Hughes, Bondoni y Pehlivan (2016), Roncha y Radclyffe-Thomas (2016) y Escobar (2016). Ante la escasez de literatura académica sobre el tema, nos hemos servido también de informes realizados por consultoras y empresas especializadas en medios sociales: L2, Launchmetrics, Olapic, Deloitte, McKinsey y Bain & Co, además de los artículos y publicaciones que realiza el propio servicio a través de sus páginas web: Instagram Business e Instagram Press.

En la última parte, presentamos una relación de buenas prácticas para que las marcas de moda de lujo construyan sus relatos de marca en Instagram. En este apartado, hemos empleado la técnica del *benchmarking* que consiste en examinar las prácticas de los mejores en un área. En este caso nos hemos fijado en la actividad en Instagram de las marcas de moda de lujo con mayor

engagement. Casi todas ellas coinciden en introducir elementos de la historia de la marca como imágenes y objetos de sus archivos. También es frecuente que muestren el proceso creativo y artesanal de los productos, presenten al fundador o director creativo de la compañía, empleen *hashtags* propios, fomenten la relación con *influencers* o estimulen la creación de contenido.

Finalmente, en el tercer capítulo nos centramos en el estudio de caso. En él analizamos el uso real que algunas de las principales marcas de moda de lujo hacen de Instagram. Para ello hemos utilizado una metodología cuantitativa y cualitativa con el fin de triangular los datos obtenidos y adquirir un conocimiento más completo del objeto de estudio.

Desde una perspectiva cuantitativa, hemos llevado a cabo un análisis del contenido de los mensajes publicados por 20 marcas de moda lujo de referencia en Instagram. Para diseñarlo, hemos consultado las aportaciones de Kerlinger (1973), Bardin (1986), Krippendorff (1990), Wimmer y Dominick (1996 y 2001) e Igartua (2006).

Revisadas sus contribuciones, seleccionamos las cuentas en Instagram de las principales marcas de moda de lujo femeninas, atendiendo a un conjunto de criterios:

- i) su antigüedad
- ii) su participación en la alta costura
- iii) su pertenencia a asociaciones de lujo y
- iv) su actividad en redes sociales
- v) el número de seguidores que tenía su cuenta en Instagram en el momento en el que extrajimos los datos (abril de 2017)

Las marcas seleccionadas fueron:

- 1) Hermès
- 2) Loewe
- 3) Louis Vuitton
- 4) Burberry
- 5) Lanvin
- 6) Chanel
- 7) Prada
- 8) Balenciaga
- 9) Gucci
- 10) Fendi
- 11) Céline
- 12) Dior
- 13) Givenchy
- 14) Chloé
- 15) Valentino
- 16) Saint Laurent
- 17) Bottega Veneta
- 18) Armani
- 19) Versace
- 20) Brunello Cucinelli

La unidad de análisis que hemos escogido ha sido la publicación o el *post*. El código que hemos elaborado para llevar a cabo el análisis de contenido incluye tanto aspectos formales –empleo de diferentes formatos, *hashtags*, etc.– como

cuestiones de fondo relacionadas con la finalidad del mensaje u otros elementos propios del contenido. El periodo de estudio comprende un total de 6 meses, entre julio y diciembre de 2017. El *corpus* quedó compuesto por un total de 6.977 publicaciones que fueron codificadas directamente por la autora de esta tesis tras asegurar la codificación inter pares con una de las directoras.

En un segundo momento, completamos el análisis con una perspectiva más cualitativa mediante la realización de 9 entrevistas en profundidad a responsables de comunicación de marcas de moda de lujo, expertos en redes sociales y académicos expertos en *branding* y moda de lujo. Para llevar a cabo estas entrevistas, tuvimos en cuenta las contribuciones de Taylor y Bogdan (1984), Merton, Fiske y Kendall (1987), Wimmer y Dominick (1996 y 2006), Byrman y Borgess (2002), Jensen (2002) y De Miguel (2005).

El objetivo era confrontar los resultados que obtuvimos en el análisis de contenido con responsables de comunicación y expertos con la idea de tener así una visión más completa y enriquecida del objeto de estudio. Pudimos hacer casi todas las entrevistas en persona, salvo tres de ellas que las realizamos a través de Skype o por teléfono, dado que los entrevistados se encontraban en otra ciudad.

Completamos la investigación con un conjunto de anexos relativos al código que hemos empleado para el análisis de contenido, a las guías para las entrevistas en profundidad, a los perfiles de los entrevistados y a los índices de las tablas, gráficos y capturas de pantalla que hemos incluido a lo largo de todo el texto para ilustrar mejor algunas cuestiones.

Avance de la conclusión principal

Los resultados nos permiten confirmar las tres hipótesis que formulamos al inicio de la investigación. Por una parte, el *storytelling* resulta una estrategia eficaz para construir una marca en el entorno global en el que nos encontramos. Por otra, el componente visual de Instagram le convierte efectivamente en una red social idónea para transmitir y construir relatos que se dirijan a los clientes de las marcas de moda de lujo. En cuanto al empleo que éstas hacen de Instagram, la conclusión principal es que, al menos durante el periodo objeto de estudio (julio a diciembre de 2017), las marcas analizadas no aprovecharon todo el potencial narrativo que ofrece el medio.

La mayoría del contenido publicado tuvo una intención meramente informativa y comercial al presentar sobre todo imágenes de producto y, de una manera más concreta, de colecciones. Sólo el 36,6% de las publicaciones tuvo una intención narrativa.

Además, las marcas emplearon formas de comunicar muy similares lo cual se aleja del propósito del *storytelling* que pretende que la marca se muestre auténtica y consistente a través de una cuidada producción y selección de contenidos (Pahl et al., 2011). Esta falta de aprovechamiento del potencial que ofrece Instagram no se refleja sólo en el tipo de contenido que se publica, sino que se extiende también al modo en que las marcas emplean otros recursos para llamar la atención de sus públicos, involucrarlos y crear comunidad.

De esta forma, podemos concluir que las marcas de moda de lujo en Instagram todavía no han logrado desarrollar una comunicación atractiva que genere interés y en la que realmente se busque construir la marca-relato de un modo que se

involucre a todos los públicos interesados. Esto contrasta con el potencial narrativo que ofrece el servicio y del que damos cuenta en el segundo capítulo.

Capítulo 1.

Las marcas de moda de lujo y el storytelling como herramienta de branding y comunicación

En la primera parte de este capítulo presentaremos el concepto de marca de moda de lujo partiendo del sentido original del lujo y de cómo ha evolucionado a lo largo de la historia hasta la creación de algunas de sus principales marcas. Tras comparar los estudios que existen sobre las dimensiones de una marca de moda de lujo y analizar la situación actual del mercado, introduciremos la disciplina del *storytelling*. Sirviéndonos de ella, explicaremos el proceso de construcción y comunicación de una marca-relato de lujo y finalmente presentaremos los nuevos canales de comunicación en los que se desarrolla el relato hoy.

1.1. Definición del lujo

El concepto de lujo ha tomado distintos significados a lo largo de la historia. En las civilizaciones más antiguas hacía referencia a un gasto que superaba la justa medida. La valoración moral de ese exceso marcó el desarrollo del lujo en cada etapa hasta la industrialización. En esta etapa el objeto de la definición cambió. Hoy en día existe un debate en cuanto al término ya que tanto académica como profesionalmente es difícil llegar a un acuerdo.

La Real Academia de la Lengua Española³ lo define como:

³ <http://dle.rae.es/?id=NgmAPeF>, consultado por última vez el 7 de septiembre de 2018.

1. Demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo
2. Abundancia de cosas no necesarias
3. Todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo

En sus tres acepciones, el lujo se asemeja a aquéllo que supera los parámetros de normalidad y necesidad. Un enfoque similar al que le daban los clásicos.

La definición que recoge el diccionario inglés de la Universidad de Oxford⁴ da mayor énfasis a la rareza o a la dificultad de obtener un bien o experiencia.

1. Situación de gran comodidad o elegancia, especialmente cuando implica un coste elevado
2. Artículo deseable e innecesario caro o difícil de obtener
3. Placer que se disfruta raramente

Tanto el término español lujo como el inglés *luxury* tienen su origen en la raíz latina *luxus* con la que se denomina la vida extravagante, salida del orden o el exceso dislocado. De ella derivan otras palabras como lujuria o luxación que, en origen, vendrían a significar lo mismo. *Luxus* denomina todo aquello que se sale de orden. En la Antigüedad, servía para nombrar la vegetación que nacía espontánea y que ahogaba la cosecha o el fruto del árbol. En línea con este

⁴ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/luxury>, consultado por última vez el 7 de septiembre de 2018.

concepto, Gimal Pierrel (2010) define también el lujo como la huida de un caballo por estar mal adiestrado.

En su diccionario sobre lujo y responsabilidad editado en 2012, María Eugenia Girón define el lujo a través de un elemento subjetivo que justifica que lo que parece innecesario se vuelva imprescindible.

Una definición que se asemeja en parte a la reflexión que hace el sociólogo y economista Sombart (1912) en su ensayo *Lujo y Capitalismo* y que inicia con una definición del lujo⁵. Hasta ahora en la literatura sobre el tema se ha utilizado la versión traducida en la que se define el lujo como “todo dispendio que va más allá de lo necesario” (Sombart, 1979: 65).

Sin embargo, esta afirmación no sería del todo correcta ya que la palabra dispendio implica exceso y no guarda coherencia con la reflexión que hace Sombart a continuación. El texto original decía que el lujo es cualquier gasto que va más allá de lo necesario:

“Luxus ist jeder Aufwand, der über das Notwendige hinausgeht” (Sombart, 1996: 85, v.o. 1912).

Esta definición implica una relación del gasto con el objeto “innecesario” y hace que nos preguntemos sobre el objeto y el modo de valorarlo como necesario o no. Sombart plantea dos maneras para establecer esta determinación: el juicio de

⁵ En este estudio hemos tenido en cuenta el texto original ya que, en la versión traducida al español, no recoge exactamente lo dicho por el autor. Consideramos esta aclaración importante tanto para la investigación actual como para las que se desarrollen posteriormente.

valor basado en el pensamiento filosófico y el establecimiento de criterios objetivos.

Se puede tomar como criterio objetivo las necesidades fisiológicas o básicas que deben ser cubiertas para asegurar la supervivencia: comer, beber, dormir, vestirse, etc. O se puede establecer como criterio las necesidades culturales, que varían según el lugar y las circunstancias históricas y que implica una mejora de la vida del ser humano. Es lo que Sombart (1979) llama refinamiento y denomina lujo cualitativo frente al cuantitativo que se refiere a la acumulación de bienes. Un domesticar o humanizar las actividades más elementales convirtiéndolas en un acervo cultural. También Girón (2012) relaciona el lujo con ese refinamiento que hila con la búsqueda de la belleza y el buen hacer.

Según Lipovetsky (2004), se trataría de un fenómeno cultural, una actitud mental susceptible de ser considerada como una característica de lo humano-social que afirma su poder de trascendencia y, por tanto, su no animalidad.

Shakespeare (2003: 103, v.o. 1603- 1606) dijo algo parecido por boca del rey Lear:

“¡No apliquéis la razón a la necesidad! Los mendigos más míseros

Tienen en su penuria cosas superfluas.

Si a la naturaleza dais sólo lo necesario,

La vida humana vale no más que la animal”

Pero Sombart (1979) advierte que este refinamiento también puede obedecer a otros motivos egoístas y utilizar medios irracionales para obtener bienes superfluos o de adorno.

Concluimos entonces que una descripción objetiva del término lujo puede ser la de una realidad extraordinaria, salida de los cauces habituales o normales. En cada caso la connotación moral o social varía según las costumbres y situaciones de cada época y, como hemos visto en el análisis de Sombart, también influye la motivación y el objeto de lujo.

En este mismo sentido, Lorenz Bäumer, diseñador de joyas de Louis Vuitton, afirma que la definición de lujo cambia "conforme a la época, el lugar y a quién le preguntes" (Tungate, 2009: 5). Un recorrido por el desarrollo del lujo a través de la historia ayudará a comprender la discusión actual sobre el término y los significados que ha adquirido.

1.1.1. Historia y pensamiento del lujo

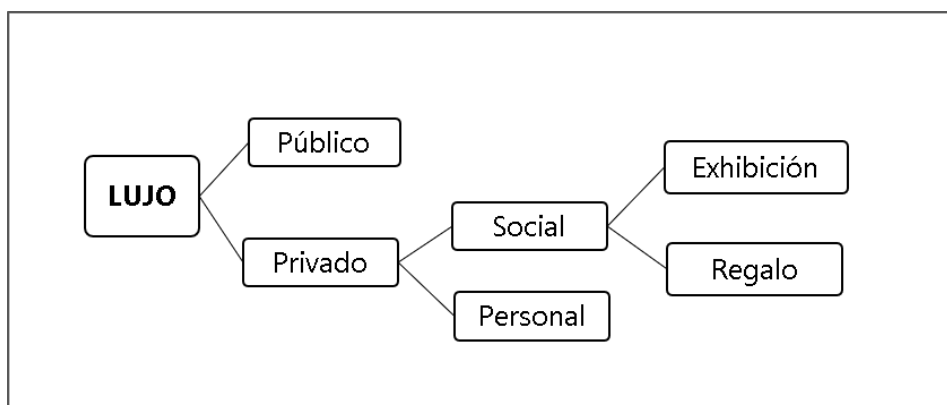
A partir de la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles (v.o. siglo IV a.C.) y la división conceptual que hacen algunos autores sobre la legitimidad del lujo en diferentes épocas (Campuzano, 2003; Calabrese, 2007 y Checa, 2007), distinguimos dos ámbitos de disfrute o exhibición de lujo: el público y el privado.

El público hace referencia a todas aquellas manifestaciones o creaciones artísticas con carácter permanente y duradero como las obras públicas o los espectáculos. El privado tiene una naturaleza efímera, personal y se refiere a cosas más pequeñas como el adorno de la casa o el cuidado de la persona. En el lujo privado se distinguen dos ámbitos de disfrute: el del placer personal y el social.

Campuzano (2003) analiza la intención de ese lujo social que identifica con la exhibición y la búsqueda de la ostentación de los bienes en público. Sin embargo, en las primeras civilizaciones, el lujo era sinónimo de invitación y regalo. No se concebía como una acumulación sino más bien como un desprendimiento para

honrar a los invitados. El lujo tenía un sentido completamente social y no se concebía lo particular (Lipovetsky, 2004).

Ilustración 1. Esquema sobre el concepto del lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de Aristóteles (siglo IV a.C.), Campuzano (2003), Calabrese (2007) y Checa (2007).

Esta distinción nos será de utilidad para clasificar el concepto de lujo en las diferentes civilizaciones. Lo hacemos a continuación siguiendo la cronología que presenta Calabrese (2007: 9-26) en su obra *El lujo: seis figuras ejemplares para una iconografía de la riqueza*.

1.1.1.1. Los orígenes

En la antigua Grecia, el lujo en el ámbito privado apenas existía. Las clases sociales no se distinguían por las casas, los vestidos u otros bienes materiales. Sólo pequeños detalles permitían descubrir la posición de una familia. El Estado era quien financiaba y organizaba los lujos a sus ciudadanos y casi todo disfrute se desarrollaba en el ámbito social: los baños, el entretenimiento, los gimnasios, etc. Era una civilización en la que prevalecía el ser sobre el tener, la propiedad privada no era una preocupación y el lujo era una práctica centrada en el cultivo interior (Campuzano, 2003: 38).

De hecho, uno de los principios morales más importantes en esta época era "conócete a ti mismo". Este aforismo estaba escrito en el templo dedicado a Delfos y se entendía como el primer paso para alcanzar la sabiduría. Para los griegos, este precepto era "una de las reglas más importantes para la conducta social y personal y para el arte de la vida" (Foucault, 2000: 50).

Pero tanto en Grecia como posteriormente en Roma, el enriquecimiento y poder de los estados y en consecuencia de los ciudadanos provocó un cambio de comportamiento que los llevó a convertirse en partidarios de invertir en lujo privado como muestra de los dones y de reconocimiento social.

Este lujo consistía en utilizar ciertos colores –por la dificultad para obtener los pigmentos–, joyas, peinados, maquillaje y perfumes y en dar banquetes y fiestas con ocasión de acontecimientos importantes. Durante el Imperio Romano se dictaron leyes sobre los límites permitidos en los dispendios, sobre todo en lo relativo a la comida y a la indumentaria reservada a los emperadores. Sin embargo, como sucedería en épocas posteriores, estas medidas provocaron el efecto contrario y el derroche se convirtió en una práctica habitual que llevó al descuido del gobierno y a la consiguiente caída del Imperio.

1.1.1.2. El lujo como estilo de vida

Tras el fin del Imperio Romano, cambiaron las costumbres y las riquezas pasaron a guardarse en el interior de las casas por miedo a los invasores. Además, desde el auge del cristianismo y hasta la Edad Media, no se permitió el lujo en el ámbito privado y éste se destinaba casi en exclusiva al culto divino y a la realeza. El lujo era un signo de los dones de Dios y se utilizaba para gloriar a la divinidad en las construcciones reales o en escudos y bastiones de casas nobles y soldados. Esta

idea se refleja en el fresco de los hermanos Lorenzetti "Alegoría del buen y mal gobierno". En su panel central, dedicado al buen gobierno, aparecen las figuras principales que personifican las virtudes y se adornan con objetos de lujo como coronas y trajes de damasco y seda (Calabrese, 2007: 16).

Ilustración 2. "Alegoría del buen y mal gobierno" (1340)



Fuente: Sala de la Paz del Palacio Comunal de Siena, en Italia

Durante este tiempo, el lujo personal era concebido como un vicio y, tal como dejaron escrito los antiguos (Platón o Vitruvio) y la historia misma demostró (Alejandro Magno) para el buen gobierno y la civilización era símbolo de corrupción. Sin embargo, el disfrute del lujo se acabó extendiendo entre los ciudadanos a través de los artículos que traían los soldados de las cruzadas procedentes de Oriente (Sombart, 1979).

Durante la Edad Media tardía, con el fin de regular el consumo y de restringir el lujo, se promulgaron una serie de leyes, denominadas suntuarias, que indicaban desde el gasto máximo en prendas hasta los colores que se podían vestir en función de la renta anual de las familias (Sempere y Guarinos, 1788).

El avance de la burguesía desarrolló un nuevo concepto de lujo como signo de gracia divina. El lujo se convirtió en un estilo de vida. Así lo recogió Baldassare Castiglione en su libro *Il Cortegiano*, que sirvió de manual en las cortes europeas durante los siglos XVI y XVII.

Con la caída del imperio bizantino y el descubrimiento de América, da comienzo la Edad Moderna. Una época de grandes cambios en casi todos los ámbitos de la sociedad. En esta época surgen nuevos movimientos que sitúan al hombre en el centro de la cultura y del desarrollo. Tanto en el arte como en el pensamiento se mira hacia las culturas clásicas de Grecia y Roma. El concepto de lujo vuelve hacia las ideas aristotélicas recogidas y desarrolladas por Giovanni Pontano (ca. 1493-1494) en sus escritos acerca de la magnificencia, la liberalidad y el esplendor (Checa, 2007).

Según Aristóteles, el hombre liberal será aquél capaz de gastar lo que es debido cuando lo sea y sin ninguna pena. El filósofo hace una distinción sobre los modos de proceder en cuanto al gasto: en su justa medida, hablaríamos de esplendor; en su exceso del lujo; su opuesto sería lo sórdido. La idea de la utilización virtuosa de la riqueza fue la base de actuación de las cortes renacentistas.

Siguiendo a Checa (2007: 27-38), otras ideas aristotélicas también influyeron en la creación artística de la época. Entre ellas destacamos las siguientes:

- 1) La búsqueda de la belleza como fin en sí misma. Esta idea rompe con la tradición de justificar la obra según su función práctica. De este modo se recupera el equilibrio de la arquitectura que, según Vitruvio, descansaba sobre tres principios básicos: *Venustas* (belleza), *Firmitas* (firmeza) y *Utilitas* (utilidad). Para Vitruvio (1997: 37, v.o. siglo XV a.C.), la seguridad o firmeza

del edificio reside en el profundo hundimiento de los cimientos junto a “una cuidadosa elección de los materiales, sin restringir gastos”.

Precisamente en esta época nace la figura del mecenas. Tanto reyes como príncipes y nobles se convirtieron en protectores de artistas a los que incluían en su corte y les hacían encargos dando reconocimiento a su obra. El arte dejó de centrarse en cuestiones teológicas y se convirtió en una nueva esfera del lujo de modo que, como defiende Lipovetsky, este último comenzaba a adentrarse en la sociedad a través de la cultura (Lipovetsky, 2004: 39).

- 2) El concepto de decoro o conveniencia según las circunstancias de tiempo, lugar o tipo de gasto:

“No son apropiadas las mismas cosas para los dioses que para los hombres, ni las mismas en un templo que en un sepulcro. Cada gasto puede ser grande en su género, y aunque el gasto más magnífico es el que es grande en una gran ocasión, también puede ser grande en otras circunstancias” (Aristóteles, 2007: 130 v.o. siglo IV a.C.)

Esta idea contrastaba con las leyes suntuarias y otras normativas que pretendían regular el gasto sin tener en cuenta otros parámetros como los que aquí presenta Aristóteles. Además, como ya hemos visto, estas imposiciones solían provocar el efecto contrario.

El debilitamiento del cristianismo, consecuencia como en las civilizaciones anteriores de los excesos y de la relajación en la práctica de las virtudes y el buen gobierno, propició la llegada de corrientes críticas con la Iglesia. Fueron varios los cristianos que, escandalizados por las prácticas de los hombres de Iglesia alejadas

del espíritu que predicaban, acometieron una campaña de Reforma que terminó en la escisión del cristianismo en Europa en dos corrientes principales: las de Lutero y Calvino. Esta Reforma influyó de forma notable en la vida de los países del norte y centro de Europa y tuvo sus consecuencias en todo Occidente.

En la economía, las ideas de Calvino sobre la rentabilidad del dinero unidas a la riqueza procedente de América y al auge de una nueva clase social, la burguesía, asentaron las bases del sistema capitalista. El lujo pasa a entenderse como una gracia de Dios. Estas ideas tuvieron su foco en Flandes donde se desarrollaría una política del lujo burgués que, por una parte, trataba de evitar los excesos y, por la otra, reforzaba la idea de que la riqueza era un premio al mérito (Weber, 2008, v.o. 1905).

Algunos autores de la época ya discutieron sobre los dos tipos de lujo que convivieron desde entonces: el noble y aristocrático frente al burgués. Este último era más evidente y ostentoso ya que era el que mantenía a la gente en esa nueva clase social. De este modo, la antigua nobleza se vio forzada a competir con el nuevo lujo lo que, en la mayoría de los casos, los llevó a la ruina y, en consecuencia, a aceptar matrimonios con la burguesía que era quien tenía la riqueza (Sombart, 1979 y Campuzano, 2007).

La Iglesia Católica respondió ante esta realidad con una renovación espiritual impulsada desde el Concilio de Trento. Uno de los aspectos del Concilio fue la transmisión de la doctrina católica y la renovación de la liturgia. Para ello se utilizó el arte como instrumento. Durante los siglos XVI y XVII, se fomentó la creación de obras arquitectónicas grandiosas y repletas de detalles y retablos. También se encargaron obras musicales de Oratorio con el fin de ilustrar las verdades de la fe y de mover la piedad de los fieles católicos. Este movimiento conocido como

Barroco representó la máxima expresión del lujo de la época en la Europa de la Contrarreforma. Pero si en el arte no se escatimó, en la esfera privada el lujo volvió a concebirse como un sinónimo de perversión.

El Barroco se convirtió en una corriente artística que trascendió las obras de carácter religioso y afectó a todos los ámbitos de la sociedad, la moda, las fiestas, etc. En Europa, el principal promotor de este estilo de vida fue Luis XIV, el rey sol, que ordenó la construcción del palacio de Versalles. Su reinado –bajo el cual el lujo se convirtió en oficio (Castarède, 2007)– dio comienzo a una tradición de derroche en la corte francesa, continuada por Luis XV a las “órdenes” de su favorita, Madame Pompadour y, años más tarde, por María Antonieta, reina consorte de Luis XVI. El exceso era tal que el lujo se vació de contenido y provocó dos formas de actuar opuestas: por un lado, la búsqueda de experiencias de placer sin remordimientos en un constante derroche y por otro, la preferencia por un estilo de vida confortable y habitable (Campuzano, 2003: 52), influido por la corriente ilustrada.

La ostentación sin medida contrastaba con la pobreza y la escasez de alimentos que sufría la población. El descontento popular por la gestión política de los reyes y el injusto reparto de la riqueza desembocó en la ya conocida Revolución Francesa. Sin embargo, ésta no abolió el lujo, sino que lo democratizó eliminando cualquier ley que delimitara su acceso. Años más tarde, Napoleón impulsó la nación francesa como símbolo del lujo y el refinamiento, a través de la creación de las Reales Fábricas y la imposición a sus nobles de convertirse en embajadores del lujo francés por el mundo (Campuzano, 2003).

A finales del siglo XVIII, el lujo adquirió forma de estilo de vida. En esta época en la que impera la Ilustración y el gusto por la cultura clásica de Grecia y Roma,

surge la figura del dandi. Este personaje encarnaba el principio griego de ocuparse de sí mismo y trataba de transformar la vida cotidiana en una obra de arte muy rigurosa (Baudelaire, 1863/1974). El dandi se convirtió en un personaje literario que inspiró las novelas de la época (Loredo, 2012). Junto a ocuparse de uno, recupera del pensamiento griego la idea de la belleza como un bien en sí mismo. Como consecuencia, el dandi se revela como un asceta de la belleza que buscaba alcanzar el autodomínio para convertirse en objeto estético (Loredo, 2012). A su vez, Kant (1919: 77-124, v.o. 1764) advierte del peligro de esta búsqueda vacía de contenido cuando afirma que "el sentimiento de lo bello degenera cuando en él falta por completo lo noble, y entonces se le denomina frívolo".

En un principio, este personaje se relacionaba con la cultura. Sin embargo, a medida que avanza el siglo e irrumpe el movimiento Romántico, las ambiciones del dandismo se quedaron en pura imagen sin contenido y en una teatralidad a veces ridícula que ha sido recogida por varias novelas. Algunos ejemplos memorables son *El retrato de Dorian Grey* de Oscar Wilde (1890) o *El dandi* de Georgette Heyer (Primo y García, 2012).

1.1.1.3. El lujo como industria

El dandi adquiere su mayor auge en el siglo XIX, una época en el que el lujo pasa a convertirse en mercancía. En palabras de Remaury (2007), el lujo pasó de ser un estilo de vida ligado a la aristocracia que representaba el refinamiento y la civilización, a motor de industria, signo de desarrollo económico. El objeto del lujo se convierte en materia de intercambio donde se cuestiona la rareza y la exclusividad y por tanto su legitimidad en este universo. A partir de este momento, el lujo se asocia al mercado. En la actualidad, cualquier consulta sobre

el tema llevará al lector hacia el campo del marketing o del comercio. Toda otra connotación será atendida en tratados sobre civilizaciones anteriores a esta época.

Al mismo tiempo, en el siglo XIX encontramos también una corriente de crítica social ante la contradicción entre el lujo y la pobreza. Un ejemplo de ello puede ser el cuadro "Reflexiones de un hambriento" (Longoni, 1894) que representa a un pobre asomado al escaparate de un lujoso restaurante en el que los comensales degustan ricos platos.

Con todo, el avance de la industrialización y la producción en serie generó un nuevo sistema en el que el lujo se convirtió en un campo accesible para otras clases sociales. Este tipo de lujo permitió a la burguesía seguir disfrutando del lujo verdadero sin mala conciencia, mientras se desarrolla un "sublujo" basado en la ostentación y no tanto en la preciosidad de los materiales. La nueva sociedad capitalista impone la exageración y no la medida predicada desde antiguo (Calabrese, 2007).

La industrialización trajo consigo el afán de producirlo todo de un modo eficiente, acortando los tiempos y aumentando los beneficios. En el lujo se pretendía unir la industria con el arte y desvincular así lo humano, creando meros objetos que necesitaban de algo externo que los sacralizara (Remaury, 2007). Es precisamente en esta época en la que surgen las grandes marcas de lujo, una explosión del *branding* fruto de la necesidad de vincularse con un nombre sagrado cargado de historia y herencia.

Durante los siglos XIX y XX nacieron algunas de las marcas que conocemos hoy. Aquí nos centraremos en las de moda, aunque también en este periodo surgen casas automovilísticas y joyeras que perduran en la actualidad.

Al principio sólo unos pocos acudían a las *maisons* de los grandes modistos cuyos diseños, que viajaban por Europa a través de las revistas y las muñecas, eran copiados y comprados por la incipiente clase media de las principales ciudades. Con el desarrollo del *prêt à porter* y la hegemonía de la moda estadounidense tras las guerras mundiales, el planteamiento del lujo cambió dando un mayor protagonismo a la marca por encima de un producto que cada vez tenía menos en qué distinguirse (Seeling, 2000). La marca se convirtió así en el sinónimo de lujo y, durante gran parte del siglo XX, las casas buscaron fundamentalmente destacar sus logos e iconos.

En la actualidad, asistimos a un crecimiento constante de este mercado con la entrada de nuevos consumidores. Ciudadanos de economías emergentes, nuevas generaciones más informadas y por tanto más poderosas y un ciclo de novedad cada vez más rápido demandan nuevas formas de actuar por parte de las marcas de lujo (Tesseras, 2014). Al mismo tiempo, el concepto del lujo continúa variando según la cultura y la madurez de los mercados. Hoy podemos decir que existen dos modos de entender el lujo que, siguiendo el comentario de André Gide (1943/1993) al poema de Baudelaire, clasificamos en lujo exterior e interior. Esta determinación corresponde al modo en el que ese "lujo" afecta a la persona que lo consume-vive.

Los versos de Baudelaire que analiza Gide pertenecen al poema "La invitación al viaje" (1857/2013):

“Là, tout n’est qu’ordre et beauté

Luxe, calme et volupté”

“Allá, todo es orden y belleza,

Lujo, calma y voluptuosidad”

El escritor ve en estos versos la perfecta definición de obra de arte y afirma que utilizaría las palabras empleadas para titular los capítulos de un tratado de estética:

1. Orden (lógica, disposición razonable de las partes)
2. Belleza (línea, impulso, perfil de la obra)
3. Lujo (abundancia disciplinada)
4. Sosiego (calmar el tumulto)
5. Deleite (sensualidad, encanto adorable de la materia, gracia)

De nuevo se vuelven a identificar dos ámbitos –el arte y el lujo– que, como hemos ido viendo en este capítulo, discurren de la mano en el desarrollo de la cultura.

En las últimas décadas, el arte a través de sus diferentes disciplinas se ha convertido en un aliado perfecto para las marcas de lujo que, muchas veces, actúan como mecenas. Son muchas las marcas de moda de lujo que poseen colecciones de arte contemporáneo que exhiben al público. En otras ocasiones crean espacios dedicados a la realización artística.

Según el recorrido que hemos seguido, el lujo, tal y como se entiende hoy, tiene su origen en Europa. Por eso las principales asociaciones del lujo pertenecen a la

ECCIA (European Cultural and Creative Industries Alliance) y se circunscriben al continente, aunque esto no impide que en algunos casos cuenten entre sus socios con firmas internacionales. A continuación, presentamos dichas asociaciones con el propósito de empezar a acotar el objeto de estudio:

- Fédération de la Haute Couture et de la Mode (Francia), antiguamente Chambre Syndicale de la Haute Couture. Fue constituida en 1868 con el fin de impulsar la industria de la confección francesa. En la actualidad, cuenta con casi cien miembros y organiza cada año la Semana de la Alta Costura de París en cuya última edición desfilaron 35 firmas de 11 nacionalidades⁶.
- Comité Colbert (Francia) fue fundada en 1954 y reúne las casas de lujo francesas y varias instituciones culturales con el fin de llevar al mundo la imagen de Francia y su estilo de vida. La asociación cuenta con 82 firmas de diversos tamaños de creación antigua y reciente. Para ser aceptadas, las casas deben cumplir 5 criterios: ambición internacional, calidad, creación, poesía del objeto y ética⁷
- La Fondazione Altagamma (Italia) nace en 1992 con el fin de reunir a las empresas de la alta industria cultural y creativa italiana, reconocidas como auténticas embajadoras del estilo italiano en el mundo. Actualmente forman parte de ella más de 70 firmas de ese país⁸

⁶ <https://fhcm.paris/en/>

⁷ <http://www.comitecolbert.com/>

⁸ <https://altagamma.it/index/>

- Walpole (Gran Bretaña) fue creada en 1992 y agrupa a más de 200 firmas e instituciones. Su misión es promover, proteger y desarrollar el lujo británico⁹
- Círculo Fortuny (España) comenzó su actividad en el año 2009 como un foro para reunir a las principales firmas culturales y creativas de prestigio con el objetivo de promover la identidad española. Actualmente cuenta con más de 60 socios que cumplen los siguientes requisitos: calidad, excelencia en los procesos y en la prestación de servicios, creatividad, identidad, vocación internacional y distribución selectiva¹⁰

Una vez delimitado el lujo a algunas de las marcas que lo componen hoy, pasamos a analizar brevemente el consumidor actual y el modo de relacionarse con ellas. A partir de ahora hablaremos de las Marcas de Moda de Lujo refiriéndonos a ellas como MML, sigla que utiliza Fernández de Córdova (2011).

Hoy, el consumidor "huérfano de referentes identitarios" (Lipovetsky, 2010: 65) busca en las marcas satisfacer esa necesidad de conocimiento propio para comprender su situación en el mundo (Salmon, 2011: 62). Si, como hemos visto, el hombre moderno practicaba el "ocuparse de sí mismo", ahora se trata de poseerse siguiendo el famoso aforismo griego "conócete a ti mismo".

Las marcas han pasado a formar parte del espacio social, incorporándose al universo de los valores y dotándolos de nuevos sentidos a través de sus relatos (Verdú, 2005). En un mercado globalizado, los relatos constituyen una vía acertada para llegar a un público heterogéneo con culturas diferentes.

⁹ <http://www.thewalpole.co.uk/>

¹⁰ <http://circulofortuny.com/>

Tradicionalmente, los relatos han sido el cauce para transmitir esos valores universales con los que conecta el ser humano. González Martín (2008) propone plantear la moda y las marcas como relatos culturales para descubrir su influencia y las relaciones que se desarrollan en la sociedad. De este modo sugiere restablecer la antropología cultural en el mundo contemporáneo.

A continuación, trataremos de profundizar en el concepto de *branding* de las MML para analizar cómo ha sido su evolución hasta hoy y cómo los relatos facilitan la creación de un universo en el que el consumidor adopta un papel protagonista.

1.2. Branding y storytelling

En las últimas décadas, el concepto de marca ha pasado de nombrar un producto o servicio, una corporación, la percepción de un consumidor o incluso la propia persona (Healey, 2010) a adquirir el papel de creador de valor para toda la empresa (Saviolo, 2002).

La palabra *branding* tiene su origen en la actividad ganadera, del verbo *to burn* (quemar) que, a su vez, procede del alemán *brand* y del antiguo nórdico *brandr*, cuyo significado sería "marcar a fuego". Así era como identificaban a qué ganadero pertenecían las reses. Este marcaje tenía dos objetivos: por un lado, reconocer la propiedad (Keller, 1998) y por otro, permitía al consumidor diferenciar la calidad (Blackett, 2004: 13-25 y Okonkwo, 2007). Hoy la palabra marca adquiere un sentido alegórico en cuanto que se utiliza para expresar el deseo de que dicha marca deje una impresión duradera en la mente del consumidor (Sicard, 2008 y Healey, 2010).

Otro gremio que también hizo uso de este incipiente *branding* fue el de los alfareros, que marcaban sus objetos con símbolos reconocibles como un pez o una estrella (Blackett, 2004 y Kotler y Keller, 2009). En la antigua Roma, las leyes reconocían el origen y título de dichas marcas. Sin embargo, esto no evitó que surgieran imitadores y las marcas comerciales e imperiales fueron objeto de falsificación en el comercio de productos a través de todo el territorio.

Con la caída del Imperio Romano, decayeron las relaciones comerciales entre el Mediterráneo y las regiones del Este y las marcas quedaron reservadas al uso local. Sólo se mantuvieron las marcas reales y la concha de Santiago, símbolo de la ruta de peregrinaje a la tumba del apóstol, que fue utilizada como símbolo de piedad y fe.

En los siglos XVII y XVIII, con el establecimiento de las Reales Fábricas y el aumento de la producción de objetos de porcelana, muebles y tapices se hizo necesario utilizar marcas como indicador de la calidad y del origen de los productos. Las leyes sobre propiedad se reforzaron para asegurar a los clientes la calidad y autenticidad de los productos que obtenían (Blackett, 2004).

Pero el verdadero desarrollo del *branding* llegó con la Revolución Industrial (Blackett, 2004: 15) si bien no fue sino hasta mediados del siglo XX cuando se formulan las primeras teorías (Farquhar, 1989). A partir de este momento, el concepto de marca adquirió el significado moderno que ha continuado evolucionando. Hasta entonces la marca era considerada como una mera herramienta de propiedad industrial (Chevalier y Mazzalovo, 2012).

La definición de marca más extendida es la que aporta la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association) en 1960:

“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos, destinado a identificar los bienes y servicios ofrecidos por un vendedor o grupo de vendedores; y diferenciarlos de los de la competencia” (American Marketing Association)¹¹.

Una marca puede considerarse como un signo que pretende adquirir y comunicar un significado (Levy, 1959; Guiraud, 1971 y Mick, 1986) de forma que la gestión de las marcas vendría a ser la gestión de los significados de dichos signos (Urde, 2013); todo un complejo conjunto de asociaciones mentales (Trout y Ries, 2000 y Kapferer, 2012) que va más allá de los límites tangibles de la marca. En palabras de Saviolo (2002), “una marca hoy es más que un nombre o un logo, abarca la compañía como un todo”. De esta forma, el *branding* ha pasado de ser un apoyo para la promoción comercial de un producto a convertirse en un proceso estratégico que permeabiliza toda la compañía e involucra a diferentes departamentos y perfiles de la organización (Saviolo, 2002).

En el presente estudio nos aproximaremos al *branding* desde un enfoque holístico a partir de la definición que propone Margie Clayman y que nos servirá de punto de partida:

“El *branding* es la encapsulación de la misión, objetivos y alma de una empresa expresada a través de una voz y estética corporativa” (Clayman, cit. en Amoako, 2017: 88).

Para comprender mejor el concepto actual de *branding*, hemos consultado el trabajo de Hampf y Lindberg-Repo (2011). En él, los autores recogen las principales teorías en torno al tema y las presentan en orden cronológico. A

¹¹ <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

continuación, exponemos las que hemos considerado más relevantes para esta investigación.

1.2.1. Breve recorrido por la evolución del *branding*

En los años 50, las compañías invertían grandes cantidades en *branding*, pero ignoraban si sus esfuerzos resultaban efectivos. Para averiguarlo, Cunningham desarrolló en 1956 un estudio con el objetivo de conocer la vinculación que los consumidores tenían con las marcas e introdujo el concepto de lealtad de marca (*brand loyalty*). Los resultados revelaron que el 90% de los consumidores eran leales a sus marcas de hogar.

En 1958 Martineau sentó las bases teóricas sobre un nuevo concepto en *branding*, la personalidad de marca (*brand personality*). En su investigación descubrió que, frente a dos tiendas similares, los consumidores elegían aquella que identificaban con su personalidad y coincidía con cómo querían ser percibidos (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

La mayoría de los estudios abordaron temas que preocupaban a las empresas y en 1965 Marquardt, Makens y Larzelere desarrollaron una investigación en torno a la influencia de las marcas en las decisiones de compra. El estudio demostró que la mayoría de los consumidores preferían los productos de marca conocida y sólo el 25% no prestaban atención a la marca, siendo el precio el principal motivo que determinaba su decisión de compra.

Desde que Marquardt et al. (1965) aceptaran el reto de investigar la utilidad de las marcas, las teorías del *branding* han evolucionado adoptando nuevos conceptos y significados.

En 1972, Al Ries y Jack Trout presentaron el término "posicionamiento". Hasta entonces, las marcas habían tratado de diferenciarse de la competencia basándose en su funcionalidad y en la calidad de sus productos y esto era lo que publicitaban. A finales del siglo XX, las marcas pasaron de compararse con la competencia (Hampf y Lindberg-Repo, 2011) a descubrirse a sí mismas. El nuevo modelo buscaba dar protagonismo a la marca y comunicar esos valores intangibles con la intención de crear significados (Roper y Parker, 2006). Algunos autores (Farquhar, 1989; Aaker, 1991 y Keller, 1993) definieron este valor adicional que las marcas otorgaban a sus productos como valor de marca, *brand equity*.

En paralelo, se trató de dar respuesta a un aspecto importante del *branding* que preocupaba a los empresarios: cómo medir ese valor de marca. La American PR fue quien sentó las bases del concepto pues su intención era prevenir a las empresas de una visión cortoplacista y animarlas a invertir en la marca con miras a obtener un beneficio a largo plazo. El *branding* es una disciplina de largo recorrido (Saviolo, 2002: 9). Para convencer a las empresas de esto se precisaba de una herramienta que midiera el retorno de la inversión.

De acuerdo con Kim, Gon Kim y An (2003), existen tres perspectivas diferentes para considerar el valor de una marca: una financiera, otra basada en el consumidor y una combinación de ambas.

- La perspectiva financiera se centra en el valor total de la marca y responde al cómo de bien opera la empresa en el mercado. Simon y Sullivan (1993) desarrollaron un modelo matemático para calcular dicho valor.

- El objetivo de la segunda perspectiva es evaluar el modo en que los consumidores se relacionan con la marca (Keller, 1993 y Shocker, Srivastava y Ruekert, 1994).
- Por último, Motameni y Shahrokhi (1998) defienden que, siendo fiables las anteriores perspectivas, no comprenden una visión completa del panorama de la marca. Por eso los autores apuestan por una perspectiva combinada. Su modelo, Global Brand Equity Valuation, demuestra cómo se puede calcular el valor global de una marca utilizando tres múltiplos que manifiestan su fortaleza: el potencial de clientes, el potencial competidor y el potencial global. Estos múltiplos se aplican a los ingresos netos de la marca (Motameni y Shahrokhi, 1998: 6-8):
 - El potencial de clientes es el resultado de la imagen de marca y de la lealtad de sus consumidores, que son la dimensión central del valor de una marca
 - El potencial competidor tiene en cuenta la tendencia de marca, al apoyo a la marca y a su protección
 - El potencial global es el resultado de calcular las diferencias entre el mercado local y el global (Hampf y Lindberg-Repo, 2011).

En el presente estudio tendremos en cuenta esta perspectiva combinada que proponen Motameni y Shahrokhi (1998). En ella se recogen los componentes del *branding* que hemos expuesto. A su vez, este modelo conecta con la definición

de Clayman¹² recogida por Amoako (2017: 88) y aporta un elemento nuevo: el del consumidor.

De acuerdo con el semiólogo Charles Sanders Peirce:

“un signo es algo que representa algo en algún aspecto o función. Se dirige a alguien, es decir, crea en la mente de esa persona un signo equivalente o quizá más desarrollado” (Peirce, 1974: 135).

Poniendo en relación las afirmaciones de Peirce (1974) con la definición que venimos utilizando (Amoako, 2017), podemos decir que el signo es esa “voz o estética corporativa” o, dicho de otra forma, los elementos materiales que representan los activos intangibles de la empresa, “la misión, objetivos y alma”. En su definición, Sanders añade el elemento cliente, ese alguien que recibe la señal y la codifica en su mente.

En resumen, el nombre o el logo de una marca sería la parte visible de una realidad compleja que sirve de mediación entre los valores esenciales de la empresa, su identidad y la percepción que los consumidores tienen de ella (Chevalier y Mazzalovo, 2012).

Hasta ahora la marca se concebía desde dos enfoques enfrentados, el de la visión externa y el de la interna: el enfoque orientado al mercado, en el que reina la imagen de marca, y el enfoque orientado a la organización, donde la identidad de marca es clave (Knox y Bickerton, 2003; Baumgarth, Urde y Merrilees, 2011 y Urde, Baumgarth y Merrilees, 2013).

¹² “El *branding* es la encapsulación de la misión, objetivos y alma de una empresa expresada a través de una voz y estética corporativa” (Clayman, cit. en Amoako, 2017: 88).

Como ya adelantamos en la introducción de este capítulo, en este estudio partimos del concepto holístico de marca donde la identidad corporativa entiende la visión externa e interna de la organización de manera unitaria. Esta forma de concebir la identidad de marca ha pasado a denominarse *branding* (Stalman, 2015).

El ADN de la empresa es la fuente clave para establecer la identidad corporativa de marca al recoger los atributos que definen la organización (Melewar y Jenkins, 2002 y Balmer, 2008 y 2010). Según Balmer (2010: 186), "la marca corporativa es una síntesis de la identidad corporativa". Desde el punto de vista de la gestión, la definición de *corporate brand identity* se alinea y formula la intención estratégica de la dirección de una compañía que quiere que la marca corporativa sea percibida de modo coherente por todos sus públicos tanto internos como externos (Urde, 2013). Como indica Balmer (2010: 186), "las marcas corporativas nacen de las empresas, pero viven en las mentes de los grupos e individuos".

1.2.2. Branding y lujo

Los movimientos del siglo XVIII introdujeron en la sociedad occidental los ingredientes que, un siglo después provocaría la explosión del mundo moderno. El liberalismo de Adam Smith favoreció el comercio y el lujo como motor de crecimiento económico. La influencia de filósofos ingleses como David Hume proporcionaron una justificación ética del lujo. Y la Revolución Industrial permitió a una creciente clase media acceder a objetos que hasta entonces se habían considerado de lujo (Kapferer y Bastien, 2012). Es el caso de la moda, cambiante cada temporada (Kapferer y Bastien, 2012: 29) y por tanto sólo al alcance de algunos privilegiados. A partir del establecimiento del *prêt à porter* se convierte en un bien accesible para muchos.

Además, la caída del Antiguo Régimen y por tanto la disolución de las monarquías y de la aristocracia junto al auge de la clase media hizo que se desdibujaran los límites del universo exclusivo. La caída de las barreras que restringían el acceso al lujo y la necesidad de establecer un nuevo marco de diferenciación favorecieron la entrada a las marcas (Kapferer y Bastien, 2012). La idea de las marcas de lujo como forma especial de *branding* y fuerza cultural detrás de la moda es un concepto relativamente nuevo (Chevalier y Mazzalovo, 2008). París se convirtió en el centro del estilo, lo que allí se creaba se replicaba en toda Europa. El estilo francés era sinónimo de cultura y educación y todos los que así querían ser percibidos lo adoptaban. Francia desarrolló una industria de moda fuerte que le permitía dar respuesta a las demandas de los nuevos consumidores del siglo XIX. En esta época nacieron muchas de las marcas que hoy sobreviven, pero fue un hombre inglés quien estableció las bases del sector como lo conocemos en la actualidad (Okonkwo, 2007). En 1858, Charles Frederick Worth fundó la primera marca de moda de lujo en París y desarrolló prácticas modernas como la creación de estilos y tendencias por temporadas, el uso de modelos para exhibir sus diseños y la creación de una firma que trascendía a su persona (Okonkwo, 2007).

Históricamente, el mercado de lujo estaba compuesto por pequeños negocios familiares valorados por la alta calidad y la artesanía de sus productos (Jackson, 2002). Sin embargo, con la consolidación a finales de los 90 de los llamados conglomerados del lujo, como LVMH, Richemont o Kering, el mercado experimentó grandes cambios (Okonkwo, 2009 y Seo y Buchanan-Oliver, 2015).

Hoy lo que caracteriza a las grandes casas de lujo es su compromiso en la construcción de las marcas (Seo y Buchanan-Oliver, 2015). Según Okonkwo (2009), las organizaciones que invierten en la construcción de marca muestran

una posición más fuerte que aquéllas que basan sus valores en el producto o servicio. Esto es particularmente importante en la industria del lujo donde la mayoría de las decisiones de compra están asociadas a la marca (Nia y Zaichkowsky, 2000). De hecho, algunos autores (Sicard, 2008; Chevalier y Mazzalovo, 2012) afirman que el negocio del lujo es un negocio de marcas.

En un estudio realizado por el Ministerio de Industria francés y el Comité Colbert y publicado en 1995 por el CERNA, se afirma que “la marca es la unidad pertinente de análisis de la industria del lujo” (Guiraud, Bomsel y Fieffé-Prévost, 1995: 3). En él se indica que el objeto de lujo es tal por la marca a la que se asocia. Según esto, lo material carecería de valor por sí mismo, y le sería dado en virtud de pertenecer a una marca (Levy, 1959; Holt, Quelch y Taylor, 2004 y Okonkwo, 2007). De este modo las marcas de moda de lujo trabajan en dos planos de la realidad:

- i) el inmaterial, eterno y por tanto ajeno al cambio; y
- ii) el sensible, material y sometido al cambio.

El plano de la realidad intangible sería el de la marca y el material el de los productos que presenta la compañía cada temporada. Éstos son los que estarían sometidos a los ciclos de la moda y a la demanda de la novedad. Esta nueva realidad del lujo supone una transformación relevante en relación con lo expuesto en la primera parte de este capítulo.

Una vez definido el panorama actual del lujo, parece interesante seleccionar qué marcas son aquellas que componen este universo de moda de lujo. Para ello hemos llevado a cabo una exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema (Nuevo y Quelch, 1998; Phau y Prendergast, 2000; Vickers y Renald, 2003;

Vigneron y Johnson, 2004; Dubois, Czellar y Laurent, 2005; Okonkwo, 2007; Sicard, 2008; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Berthon, Pitt, Parent y Berthon, 2009; Keller, 2009; Christodoulides et al., 2009; Fionda y Moore, 2009; Tynan et al., 2010; Hung, Huiling Chen, Peng, Hackley, Tiwaskul y Chou, 2011 y Kapferer, 2015). A partir de esta revisión, hemos tratado de extraer las características que definen a una marca de moda de lujo. Las resumimos en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 1. Características de las marcas de moda de lujo

Nueno & Quelch (1998)	Vigneron & Johnson (2004)	Dubois, Czellar & Laurent (2005)	Okonkwo (2007)	Sicard (2008)	Chevalier & Mazzalovo (2008)	Fionda & Moore (2009)	Keller (2009)	Peng et al (2011)	Kapferer (2015)
Alta calidad en todos los productos	Visibilidad	Excelente calidad	Fortaleza de la marca	Calidad	Producto artesanal impecable	Identidad clara	Imagen premium	Status social	Calidad de los productos
Herencia y artesanía	Único	Precio muy alto	Único	Antigüedad	Innovación	Comunicación	Imagen aspiracional	Afirmación de la identidad	Herencia
Estilo reconocible	Calidad Suprema	Escasez y singularidad	Exclusividad	Identidad clara	Estilo reconocible	Estilo reconocible	Calidad, placer y experiencia	Sentido de pertenencia	Conocimiento único
Exclusividad	Placer	Estético y polisensual	Innovación	Escasez	Exclusividad	Integridad de los productos	Valor de la marca		Exclusividad
Emoción y excelencia	Extensión del yo	Herencia e historia personal	Artesanía y precisión	Imaginario	Alto precio	Alto precio	Asociaciones de la marca		Servicio personalizado
Reputación global		Superfluo no necesario	Alto precio	Alto precio		Exclusividad	Distribución controlada		Comunicación personalizada
Denominación de Origen			Alta calidad	Creación		Herencia	Alto precio sin promociones		Relaciones duraderas con clientes vip
Unicidad				Cuidado del detalle		Espacios de lujo y experiencia	Gestión de la arquitectura de marca		Alto precio
Temporalidad de la moda				Sello del fundador		Cultura	Competitividad global		Tiendas de prestigio
Presencia del fundador							Protección legal		

Fuente: Elaboración propia a partir de Nueno y Quelch, 1998; Phau y Prendergast, 2000; Vickers y Renald, 2003; Vigneron y Johnson, 2004; Dubois, Czellar y Laurent, 2005; Okonkwo, 2007; Sicard, 2008; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Berthon, Pitt, Parent y Berthon, 2009; Keller, 2009; Christodoulides et al., 2009; Fionda y Moore, 2009; Tynan et al., 2010; Hung, Huiling Chen, Peng, Hackley, Tiwaskul y Chou, 2011 y Kapferer, 2015.

Como vemos, a pesar de que los estudios están realizados desde enfoques distintos, muchos de ellos coinciden en señalar unas mismas características.

Nueno y Quelch (1998) desarrollaron su investigación desde la perspectiva de la empresa. Muchos de los atributos que presentaron fueron confirmados por estudios posteriores (Phau y Prendergast, 2000 y Keller, 2009).

Por el contrario, el estudio de Vigneron y Johnson (2004) se centra en la percepción del consumidor. La mayoría de las características que presentan fueron confirmadas por Dubois et al. (2005) en un estudio elaborado en 20 países –casi todos occidentales–, aunque la actitud de los consumidores varía en cada país como demostrarían Christodoulides et al. (2009) en un estudio posterior. Los resultados obtenidos por estos últimos ponen en entredicho la relevancia de ciertas características ya que éstas varían entre los consumidores de oriente y occidente.

Otros autores (Vickers y Renald, 2003; Berthon et al., 2009 y Tynan et al., 2010) trataron de aplicar una perspectiva más integradora a la definición de marca de lujo. En concreto Vickers y Renald (2003) clasificaron las características en tres grupos según sus fines: funcional, experiencial y simbólica. Berthon et al. (2009) defienden que estas características no pueden ser determinantes ya que dependen del contexto y pueden variar con el tiempo en función de las convicciones socioculturales de los individuos. Por su parte, Tynan et al. (2010) y Buchanan-Oliver (2015) afirman que la marca de lujo es un concepto centrado en el cliente y su valor es co-creado entre la marca y sus consumidores.

Además, Vanessa Friedman (2007), periodista especializada en el negocio de la moda y del lujo, afirma que hoy todas las MML presentan las siguientes características:

- Ya no es sólo cuestión de dinero
- Tiene que ver con la rareza, lo diferente y único. Se puede decir lo “exótico” (Phau y Prendergast, 2000)
- Supone una experiencia y
- Nunca es necesario

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de analizar el escenario donde actúan las marcas de moda de lujo para establecer una definición acertada y acorde con la realidad del mercado actual.

1.2.2.1. El nuevo escenario del lujo

Como hemos podido deducir de lo expuesto, la percepción que los consumidores pueden tener de las marcas de moda de lujo no depende únicamente de la relación entre ambos, sino que en ella influyen otros factores (Seo y Buchanan-Oliver, 2015) que configuran el nuevo escenario. En opinión de Okonkwo (2007), conocerlos ayudará a las marcas a encontrar sinergias entre la tradición de sus orígenes y las necesidades de la empresa moderna.

1.2.2.1.1. La aparición de nuevos mercados

En las últimas décadas, han surgido economías emergentes en las que aumenta la población con alto nivel adquisitivo y por tanto con capacidad para entrar en el mercado de lujo. Esto supone una nueva oportunidad para marcas que ya

existen y también para muchas otras que nacen en respuesta a la creciente demanda.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta globalización (Seo y Gao, 2014) se traduce en que la base de clientes de las marcas de lujo se vuelve culturalmente diversa (Seo y Buchanan-Oliver, 2015). El estudio realizado por Dubois et al. sobre el consumo de lujo en 20 países demostró que la actitud del cliente hacia las marcas de lujo era diferente según la zona geográfica. Las marcas que se consumen son las mismas, pero los significados que se asocian a ellas difieren.

Es indudable que, en estos mercados emergentes, la forma de consumo y exhibición del lujo es diferente al estilo de los mercados consolidados (Sicard, 2008 y Shukla, 2012). Las marcas de moda de lujo deben tener en cuenta la influencia cultural de sus clientes para comprender los significados que éstos aportan pues, en un mundo orientado hacia una cultura global donde los ciudadanos se conectan a través de las marcas (Holt et al., 2004), éstas adquieren nuevas funciones que van más allá de otorgar prestigio y estatus (Dubois et al., 2005).

Al mismo tiempo, las marcas de lujo se enfrentan a un nuevo tipo de consumidor que demanda un servicio casi inmediato. En un estudio realizado sobre las percepciones del lujo, el panel dedicado al consumidor chino recogía las siguientes asociaciones: caro, alta calidad, moda, para unos pocos (Kapferer, 2014: 724). La dimensión moda rompe con la dinámica tradicional de las marcas de lujo caracterizadas por la exclusividad y el tiempo. Esta visión supone un riesgo para el sector (Solca, 2017) y exige de las marcas una nueva forma de organizar su producción (Kapferer, 2014: 722).

1.2.2.1.2. Consumidores locales, compradores globales

Actualmente, viajar se ha convertido en una actividad habitual para una gran parte de la población en los países desarrollados. Este movimiento global afecta al sector de las MML que deben replantearse algunas de sus prácticas. Sus clientes han dejado de encuadrarse en una zona concreta del planeta para formar parte de un universo más amplio en el que no existen fronteras y en el que la información circula sin filtros. A continuación, explicamos cómo influye este turismo internacional en la gestión de la marca (Kapferer, 2014: 720-721):

- Casi todos los autores (Dubois et al., 2005; Okonkwo, 2007; Sicard, 2008; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Fionda y Moore, 2009; Keller, 2009 y Kapferer, 2015) coinciden en señalar el alto precio como una característica de las marcas de lujo. Para poder establecer un precio alto o bajo hace falta una comparativa con los precios del mercado. Pero ¿qué ocurre cuando el mercado es global y no se circunscribe a unas fronteras? En países como China, donde los productos de lujo son cargados con altas tasas de importación, la diferencia de precio respecto a Europa es considerable. Para Delso (2016), ésta es una de las razones que justifican las numerosas compras que realizan los ciudadanos de estos países cuando viajan a Europa, lo que "hace que las marcas de lujo generen una escasez ficticia" (Delso, 2015). La visión de largas filas de turistas esperando para comprar varios productos en las tiendas de lujo de las capitales europeas rompe con los esquemas tradicionales de la exclusividad.

En el año 2015, Chanel se desmarcó de la estrategia general de precios altos en países extraeuropeos bajando los precios en Asia para equilibrar la diferencia con Europa y combatir así el mercado gris de la reventa

(Thomson, 2015). Una estrategia a largo plazo que no mira los resultados inmediatos sino la solidez de la marca.

- Hasta ahora, era posible que las tiendas de una misma marca fueran idénticas en todo el mundo, porque su cliente era local y no podía establecer comparaciones (Sicard, 2008). Sin embargo, para seguir siendo percibido como lujo, es necesario ofrecer una experiencia única en tienda en la que influye tanto el diseño como la selección del producto expuesto. En unas declaraciones en la cadena CB News (1998), Lacroix reclamaba esta diferencia:

“No me gusta la idea de que todo tiene que ser igual en todas partes. Creo que se puede ser distinto en Nueva York y en Tokio (...). Hay que actuar en consonancia con el lugar” (Lacroix, 1998, cit. en CB News).

Hermès es un buen ejemplo de ello: de las 50.000 referencias que tiene, en tienda sólo ofrecen 15.000, con lo que asegura la diversidad de una tienda a otra (cit. en Kapferer, 2014: 720). También lo es Prada con la concepción única de sus tiendas, para las que cuenta con arquitectos y diseñadores de renombre.

- Otra área afectada es la logística, punto clave en la estrategia de lujo hoy. Una de las herramientas de la reputación de la marca de lujo es el país de origen (Cavender y Kinkade, 2013) que suele ser garantía de calidad. Esta realidad justifica que la deslocalización sea una práctica prohibida en la industria del lujo como pueden afirmar quienes se atrevieron a probarla y pagaron las consecuencias (Bowers, 2007 y Cadwalladr, 2012). Para Kapferer (2014), todo debe realizarse en el país de origen y no en el de

destino. Todo lo contrario al propósito de Louis Vuitton de instalar una fábrica en Estados Unidos para poder atender la demanda de ese país (Williams, 2017).

- En estas nuevas circunstancias, la atención exclusiva al cliente y el cuidado de los detalles que requiere una experiencia de lujo resulta difícil de satisfacer. Los clientes que viajan en grandes grupos organizados suelen tener que esperar en fila ante la puerta de las tiendas de lujo para entrar y comprar en el poco tiempo que les deja el chófer del autobús. Ante esta falta de tiempo, los dependientes deben ingeniárselas para que la experiencia de lujo sea memorable en tal situación. Las marcas deberían plantearse esta situación ya que externamente esta imagen no encaja con la percepción occidental de lujo.

1.2.2.1.3. La irrupción de las nuevas tecnologías

El lujo también se ha visto afectado por la revolución digital tanto en la venta (*ecommerce*) como en la comunicación (redes sociales):

- *Ecommerce*: Las compras *online* no dejan de crecer (Okonkwo, 2007), también en los países emergentes. Un ejemplo de ello es la India, un país donde todavía no es seguro pagar con tarjeta de crédito, pero la venta *online* crece exponencialmente gracias a la implantación del COD (*cash on delivery*). El pago se hace en efectivo al recibir el pedido (Business Insider Intelligence, 2016).
- Las redes sociales, con su carácter abierto al diálogo, son el canal ideal para que las marcas transmitan el contenido con el que se quieren identificar sus clientes. Además, permiten crear una cultura común entre todos los

participantes del sector global del lujo (Seo y Buchanan-Oliver, 2015). Al mismo tiempo, las redes sociales demandan permanentemente información cuando “la regla del lujo es la discreción” (Kapferer, 2014: 725). Esto supone un cambio de mentalidad en la gestión de las marcas tradicionales.

1.2.2.1.4. El surgimiento de un nuevo cliente

Según el último estudio sobre el mercado global del lujo realizado por Bain & Co (D’Arpezio, Levato, Kamel y Montgolfier, 2017), el principal motor de crecimiento es el cambio generacional. Sólo en 2017, la Generación Y o *millennial* y la Generación Z impulsaron el 85% del crecimiento. En una investigación anterior, D’Arpezio y Levato (2017) demostraron que, en el año 2020, estas generaciones representarán el 40% del mercado global del lujo. Esto no sólo afecta al modo en que las marcas de moda de lujo se relacionan con este grupo de clientes, sino que ha generado también un “estado mental milenario” que impregna a toda la sociedad y a la forma en que realizan sus compras. De acuerdo con un estudio elaborado por UBS (2017), los *millennials* lideran el cambio tecnológico y las demás generaciones lo siguen. Siguiendo a D’Arpezio y Levato (2017: 1), los tres rasgos que los caracterizan son:

- 1) interactividad
- 2) inmediatez y
- 3) singularidad

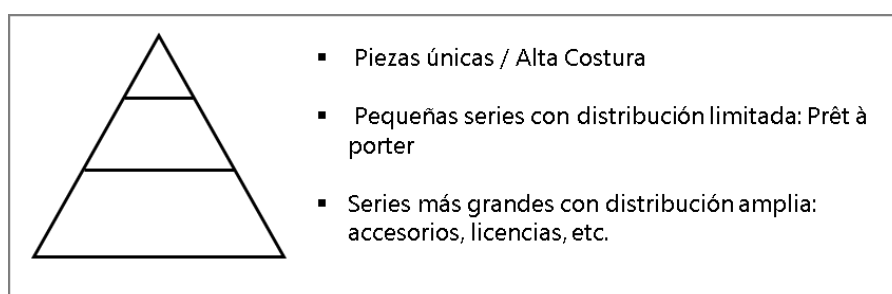
Además, junto a los cambios tecnológicos y sociales, las empresas también han desarrollado nuevas formas de gestión que han supuesto cambios en la forma de concebir y presentar la marca.

1.2.2.2. Modelos de gestión de marcas de lujo

Con la creación de los conglomerados de lujo durante finales del siglo XX y comienzos del XXI, la gestión de las marcas de moda de lujo se profesionalizó dando lugar a dos modelos clave que orientan la estrategia de la marca: el modelo pirámide y el modelo galaxia. El nombre del modelo define la forma en que las marcas gestionan su necesidad de crecimiento.

Según Kapferer y Bastien (2012), el modelo pirámide se basa en el crecimiento vertical en el que se añaden nuevas categorías habitualmente hacia abajo con precios más accesibles: accesorios, perfumes, maquillaje, licencias o segundas líneas dentro de la marca, con el fin de alcanzar una mayor cuota de mercado. Éste es el modelo que siguen la mayoría de las marcas tradicionales desarrolladas en Francia (Sicard, 2008). A mediados del siglo XX, con el auge de la producción en serie, los diseñadores de las grandes firmas decidieron competir con una línea más accesible dentro de la casa, las llamadas líneas del *prêt à porter*. También lanzaron su perfume, casi todas ellas en vida del fundador. Es el caso de Worth, Chanel, Dior y Lanvin.

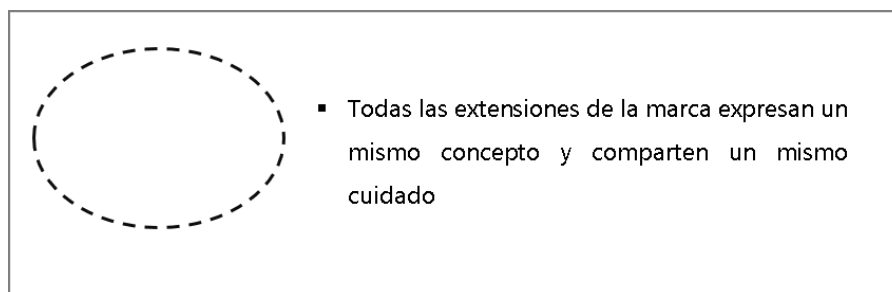
Ilustración 3. Modelo piramidal de gestión de marcas de lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de Sicard (2008) y Kapferer (2012)

El segundo modelo que proponen Kapferer y Bastien (2012) orbita alrededor del espíritu de la marca y sus extensiones reflejan los valores de la marca. A diferencia del anterior, este modelo crece en horizontal e introduciéndose en nuevos mercados: masculino, hogar, pastelería, restauración, librería, etc. En este caso, el mensaje de la marca suele ser más homogéneo y responde a un estilo de vida que se percibe en todas sus actuaciones y puntos de venta. En ellos el consumidor puede disfrutar de una experiencia completa (Sicard, 2008).

Ilustración 4. Modelo galaxia de gestión de marcas de lujo



Fuente: Elaboración propia a partir de Sicard (2008) y Kapferer (2012)

Tras analizar las circunstancias que afectan hoy al universo del lujo, es evidente que las características que definen a las marcas que lo configuran ya no son propiedad exclusiva de sus gestores. Los públicos que participan en la marca juegan también un papel importante. De este modo, en la actualidad las marcas son un conjunto de valores donde sus responsables pueden añadir significado a los productos y servicios, pero al final son los clientes quienes determinan lo que significa (Batey, 2008: 258). Por eso, descubrir el significado que los consumidores dan a las marcas resulta tan importante como analizar qué papel desempeña la empresa a la hora de construir narrativas de marca sólidas (Beverland, 2004). Para construir una marca sólida, que es lo que caracteriza a las MML, es necesario contar con una identidad potente que sea capaz de transmitir confianza y seducir

con el sueño que ha creado y que exprese las características intangibles y tangibles de la marca. La marca de lujo propone un mundo del que los clientes quieren formar parte (Kapferer y Bastien, 2012).

1.2.2.3. Dimensiones internas y externas de las marcas de lujo

Según Sicard (2008), la dificultad a la hora de definir qué es una marca de lujo se suele producir porque se presta más atención al concepto de lujo que al de marca. Por eso, para terminar de definir una marca de moda de lujo, hemos querido contar con el prisma de identidad de marca que proponen Kapferer y Bastien (2012). Su esquema nos permite entender la marca en su totalidad y atender a las dimensiones de las que hemos venido hablando hasta ahora. La marca se aborda así desde el ADN de la compañía hasta su exteriorización teniendo en cuenta tanto la visión de la organización como la del cliente:

Ilustración 5. Prisma de identidad de marca



Fuente: Kapferer y Bastien, 2012

A partir de este esquema, hemos establecido un marco de definición de la

MML teniendo en cuenta las características que proponen los autores y el escenario en el que actúan las marcas.

1. ASPECTO FÍSICO: Las marcas de lujo ofrecen productos cuyo precio excede su coste real. El consumidor sabe que en esa compra no está adquiriendo sólo un producto valioso por sus características físicas, sino el entrar a formar parte de un sueño. El producto se convierte en soporte de comunicación de ese universo en el que el cliente se introduce cuando realiza su compra. Sus atributos son (Kapferer, 2012: 271-272):

- La calidad. La mayoría de los autores de la tabla 1 (Nueno y Quelch, 1998; Vigneron y Johnson, 2004; Dubois et al., 2005; Okonkwo, 2007; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Sicard, 2008; Keller, 2009; Fionda y Moore, 2009; Kapferer, 2012) la citan como una de las características esenciales de una marca de lujo. Este factor quizás no sea lo que determine la elección del producto, pero es algo que el consumidor da por hecho (Christodoulides et al., 2009).
- Para algunos autores (Nueno y Quelch, 1998; Okonkwo, 2007; Chevalier y Mazzalovo, 2008 y Kapferer, 2012), la artesanía es una dimensión clave del lujo. Sin embargo, desde el punto de vista de tradición no se da en todos los casos. Actualmente sería más acertado hablar de un trabajo bien hecho o de un "*savoir faire*" como dicen los franceses.
- Estilo reconocible en el diseño (Nueno y Quelch, 1998; Vigneron y Johnson, 2004; Okonkwo, 2007; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Sicard, 2008; Keller, 2009 y Fionda y Moore, 2009) o elementos icónicos que

están presentes en todas las colecciones. Así ocurre por ejemplo con el nombre o símbolo visual que suele acompañar al logo o emblema, el color de la marca o la repetición de motivos visuales, dibujos, o estampados.

2. La dimensión RELACIONES define el tipo de trato que se da entre la marca y sus públicos (Kapferer y Bastien, 2012). En esencia, la marca es una relación entre el cliente y los productos y servicios de la firma. Hoy esta relación se hace extensible a todos los públicos que participan en ella: empleados, socios, proveedores, inversores, administraciones, etc. (Denning, 2005):

- La exclusividad es una de las características peculiares del lujo (Nueno y Quelch, 1998; Vigneron y Johnson, 2004; Dubois et al., 2005; Okonkwo, 2007; Chevalier y Mazzalovo, 2008; Sicard, 2008; Keller, 2009; Fionda y Moore, 2009 y Kapferer, 2012). La aproximación a una marca de lujo es percibida por el usuario como un rito casi sagrado que le permite participar de un universo extraordinario y que se transmite a través de una serie de manifestaciones como el servicio personalizado, el cuidado del detalle, el lugar donde se desarrolla la actuación, el precio y la escasez. Desde el punto de vista visual, ese cuidado de los detalles se manifiesta en el empleo de primeros planos o planos detalle. En los últimos años y gracias al avance de las tecnologías, queda también expresado a través del sonido. Así ocurre en algunas de las campañas¹³ realizadas por Bottega Venetta:

¹³ "Emotion of Sound" <https://youtu.be/7XfAYtjZwNY>
"Holiday Harmonies" <https://youtu.be/qitTPEnxyQo>
"Hand of artisan bags" <https://youtu.be/81dP-o-X6Xc>

“Emotion of Sound” o “Holiday Harmonies”.

Otra manifestación de esa exclusividad es el interés de algunas marcas de moda de lujo por mantener cierta distancia. Consciente o inconscientemente, las MML desarrollan algunas acciones que hacen que el cliente se tenga que esforzar para acceder a ellas: dificultades a la hora de obtener información (pocas MML publican por ejemplo sus cuentas anuales); puertas pesadas para entrar en las tiendas; presencia de uno o dos guardias de seguridad en la entrada; los precios; la posición de los modelos en la publicidad y, aunque pase desapercibido, el bagaje cultural necesario para comprender el valor de un producto.

- No obstante, esta tradicional distancia está cambiando porque, con el fin de cultivar una relación duradera, las marcas de lujo están virando de la “construcción de un estatus social” al “vínculo emocional” (Cailleux, Mignot y Kapferer, 2009). El valor emocional (Nuevo y Quelch, 1998 y Kapferer, 2015), reflejado tanto en la cercanía como en la implicación con la marca, ha cobrado una especial importancia en la decisión de compra (D’Arpezio, Jilla y Kamel, 2005; Choo, Moon, Kim y Yoon, 2012).
- Una forma de estrechar lazos con la marca y de pasar a formar parte de ella es a través de la experiencia (Dubois et al., 2005; Fionda y Moore, 2009 y Keller, 2009). Pierre Bergé suele decir que es “una obligación del lujo ofrecer objetos y no productos, ser un espacio de disfrute y no de consumo” (cit. en Kapferer y Bastien, 2012: 92). Sobre esto, Atwal y Williams (2009) desarrollan una teoría acerca del tipo de experiencia que ofrecen las marcas a sus clientes. Basándose en un

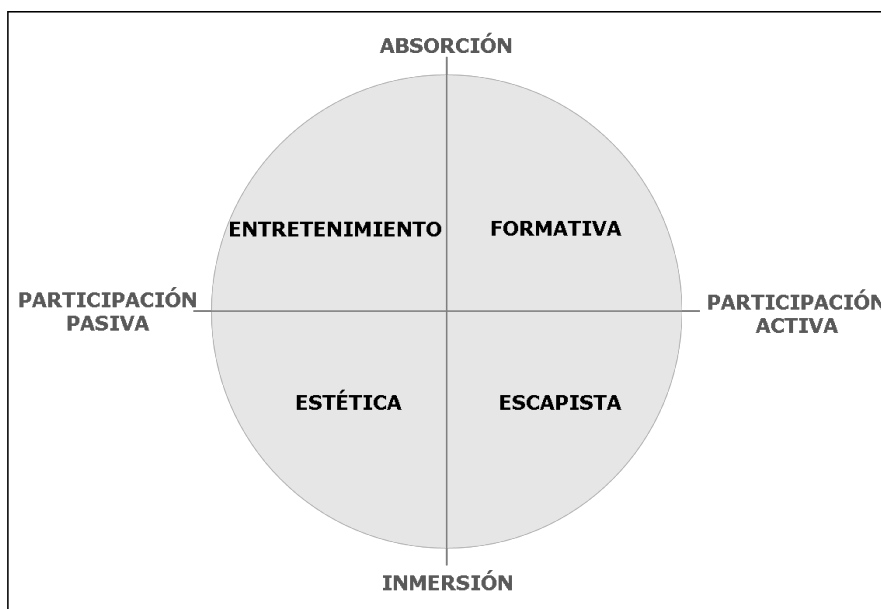
estudio previo de Pine y Gilmore (1999), los autores afirman que el ser humano valora las experiencias a partir de dos variables:

- i) implicación, que mide el nivel de interacción entre la marca de lujo y el consumidor e
- ii) intensidad o conexión, que mide la fortaleza de las emociones vinculadas a la interacción.

Y que, a partir de estas dos variables, se pueden identificar cuatro áreas experienciales:

- i) de entretenimiento
- ii) formativa
- iii) estética y
- iv) escapista.

Ilustración 6. Áreas experienciales en la relación del consumidor con la marca



Fuente: Elaboración propia a partir de Pine y Gilmore (1999) y Atwal y Williams (2009)

- Las experiencias denominadas de entretenimiento por lo general suponen un bajo nivel tanto de implicación como de conexión. Como dicen los autores, “ir de compras” se considera hoy una actividad más de entretenimiento. Al igual que asistir a desfiles, esas experiencias no generan en sí mismas ningún vínculo especial entre el consumidor y la marca (Pine y Gilmore, 1999: 342). Según la propuesta de Atwal y Williams (2009), la clave para las marcas de moda de lujo es aplicar un enfoque más amplio que supone desarrollar la experiencia de entretenimiento fuera de la experiencia habitual del cliente. Ponen como ejemplo el desfile de Fendi en la Gran Muralla China, que ha servido de modelo para gran parte de las MML. Las puestas en escena en la presentación de las colecciones se han convertido en muchos casos en verdaderos espectáculos, tal como han demostrado Chanel y Dior en los últimos años.
- Las actividades dentro del área formativa comportan una participación más activa, si bien el nivel de conexión se sigue manteniendo bajo. Estas experiencias facilitan que el consumidor adquiera nuevas habilidades y conocimientos. Hermès desarrolla este tipo de experiencias con sus exposiciones itinerantes tanto “La esencia del cuero”¹⁴, donde descubre al visitante las virtudes de esta noble materia, como “La Maison des Carrés”¹⁵ dedicada a la seda y a la elaboración de sus preciados pañuelos. Para Atwal y Williams, el éxito de este tipo de actividades demuestra que en las marcas de

¹⁴ <https://vimeo.com/76850161>

¹⁵ <http://spain.hermes.com/la-maison-des-carres/la-maison-des-carres-barcelona.html>

moda de lujo existe “un fuerte potencial para seguir explotando el elemento formativo” (Atwal y Williams, 2009: 343).

- Las actividades estéticas provocan una gran intensidad en la relación, pero una baja participación. Al tratarse en muchos casos de un ejercicio de contemplación, la actividad es reducida. La relación del arte con las MML es una tradición que, en las últimas dos décadas, se ha extendido a la mayoría de las marcas (Kastner, 2013). En este sentido, algunas de las prácticas más habituales incluyen colaboraciones con arquitectos, artistas plásticos, diseñadores de interiores o directores de cine, debido al auge de los *fashion films*¹⁶.

Para Kastner, al situarse en un contexto similar, las MML y el arte contemporáneo “funcionan de acuerdo con principios análogos” (Kastner, 2013: 1). En ambos sectores se trabaja con un alto código visual (Petersen, 2008), la funcionalidad de los productos es secundaria, prima el valor simbólico (Kapferer y Bastien, 2012) y el precio sitúa su mercado en el de la mayor riqueza (Burns, 2012). En consecuencia, ambos sirven como poderosos continentes de significado y se refuerzan uno al otro en este tipo de colaboraciones (Kastner, 2012).

- El área escapista recoge aquellas actividades que generan un alto grado de implicación e intensidad y supone un componente esencial en el consumo de MML (Atwal y Williams 2009: 343). A través de recreaciones, como si de una obra teatral se tratara, se permite que

¹⁶ Los *fashion films* son cortos producidos por las marcas de moda.

el consumidor viva una nueva realidad e identidad. Otra acción que fomenta esta idea escapista es la asociación con *celebrities* o personajes relevantes.

3. REFLEJO DE LA IDENTIDAD: Esta dimensión implica que cualquier marca de lujo crea valor construyendo un reflejo de sí misma que ofrece a los demás (Kapferer y Bastien, 2012). Del mismo modo que en una novela el lector es capaz de hacerse a la idea de cómo son los personajes sin haberlos visto, las marcas de lujo proyectan sus personajes en la mente de sus consumidores. Al mismo tiempo que la marca se encarna en sus clientes, éstos ven reflejada su identidad en la marca que consumen (Belk, 1988; Vigneron y Johnson, 2004; Keller, 2009 y Hung et al., 2011). A menudo las marcas icónicas son definidas como representantes de la personalidad del consumidor y le permiten situarse en el espacio social, cultural y personal (Vincent, 2002).
4. PERSONALIDAD: La personalidad de marca refleja el conjunto de características personales asociadas a ella (Aaker, 1997). En el caso del lujo, suele coincidir con la personalidad del fundador o creador, ya que él mismo funciona como marca (Nuño y Quelch, 1998; Dubois et al., 2005; Dior, 2007; Sicard, 2008 y Kapferer y Bastien, 2012).
5. CULTURA: Kowalczyk y Pawlish definen la cultura de la marca como un conjunto de "valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización" (Kowalczyk y Pawlish, 2002: 162). Para conocerla, resulta necesario profundizar en los orígenes de la marca, su esencia, cuál fue la intención del creador al fundarla, cuál es la misión, la visión y los valores reales de la marca que le han permitido continuar con vida hasta

hoy. Según Bo (2014), en la actualidad el auge de la cultura de marca deriva de una realidad muy ligada al lujo donde la producción de significados es más importante que la de bienes.

- Habitualmente, las marcas de moda de lujo poseen una herencia en la que apoyarse, lo que les permite realzar o enmascarar aspectos de su historia en función de las tendencias del momento al tiempo que los elementos fundamentales de la marca se mantienen sólidos (Tungate, 2008).
- Así por ejemplo las marcas europeas han nacido con una historia que les aporta seguridad, diferenciación y el culto a unos valores inherentes (Kapferer, 2012: 93). Esta tradición viene dada por su antigüedad, por las técnicas de producción que emplean o por las conexiones culturales que se desarrollan (Nuevo y Quelch, 1998; Dubois et al., 2005; Sicard, 2008; Fionda y Moore, 2009 y Kapferer, 2014).

En todo caso, conviene tener en cuenta que las marcas no sólo tienen una cultura, sino que viven inmersas en ella. De este modo, la cultura de marca no se puede reducir a unas palabras, sino que está presente en las imágenes, iconos, objetos de la marca; es una forma de hacer las cosas. El sociólogo Raphaël Lellouche afirma que “una marca es una entidad cultural transmedia, que se manifiesta y es estructurada a través de los medios” (cit. en Bô, 2014: 16).

6. AUTOPERCEPCIÓN DEL CLIENTE: El consumidor se sirve de la marca para construir la percepción que tiene de sí mismo (Vigneron y Johnson, 2004;

Hung et al., 2011; Kapferer y Bastien, 2012). En el caso del lujo, la percepción del propio consumidor sobre sí mismo y sobre la imagen que quiere dar al asociarse a las marcas ha variado desde sus orígenes, fundamentalmente en Europa. Ya no se trata tanto de ostentar un estatus económico, sino de demostrar cultura y buen gusto (Kapferer, 2015).

Casi todos los autores coinciden en señalar la importancia de una identidad clara a la hora de crear y gestionar una marca de moda de lujo. La siguiente tabla resume las dimensiones y características que acabamos de exponer.

Tabla 2. Dimensiones y características de una marca de moda de lujo

ASPECTO FÍSICO	PERSONALIDAD
Calidad Saber hacer Estilo reconocible	Fundador
RELACIONES	CULTURA
Exclusividad Emoción Experiencia	Herencia
REFLEJO	AUTOPERCEPCIÓN

Fuente: Elaboración propia a partir de Kapferer y Bastien, 2012 y de las contribuciones de los autores citados

Como hemos dicho antes, en este estudio optamos por un enfoque integral de la gestión de la marca para que las firmas puedan crear identidades únicas (Abratt y Kleyn, 2012). Tal y como afirman So, Parsons y Yap (2013: 405), “una marca fuerte ofrece unos valores intangibles difíciles de imitar por los competidores”, donde la identidad es una parte fundamental de la proposición de valor del lujo (Fionda y Moore, 2009).

1.2.3. Storytelling: branding activo

En línea con lo que venimos exponiendo, abordamos ahora el concepto de *storytelling* como una herramienta eficaz para el *branding*. Según Herskovitz y Crystales (2010: 21), se trata de una estrategia de éxito puesto que facilita la integración en un mismo relato de todos los comportamientos de la compañía y de las experiencias de sus clientes.

Los consumidores de hoy eligen introducirse en el universo de aquellas marcas que aportan significados, un rasgo propio del ser humano que busca constantemente historias y experiencias que satisfagan su afán de dar sentido a la vida. A través de la narración de historias, el hombre crea significados y da sentido al mundo (McKee, 2002; Holt 2003; Woodside, Sood y Miller, 2008 y Fog, Budtz, Munch y Blanchette, 2010). Al mismo tiempo, las empresas necesitan comunicar quiénes son y cuáles son sus valores:

“Estos dos aspectos de la sociedad y el mercado actual presentan un enlace natural entre *branding* y *storytelling*” (Fog et al., 2010: 23).

Además, Woodside et al. (2008: 98-99) afirman que los relatos permiten conocer la psicología del consumidor con una mayor profundidad. Los autores justifican esta teoría en cinco proposiciones que recogen contribuciones anteriores (Jung, 1916/1959; Bruner, 1986; Wells, 1989; Schank, 1990; Weick, 1995; Fournier, 1998; Bagozzi y Nataraaja, 2000; Hiltunen, 2002; Hiltunen, 2002; Wertime, 2002; Holt, 2003; McKee, 2003 y Escalas, 2004):

1. La lógica humana de pensamiento es más narrativa que argumentativa o paradigmática (Wells, 1989; Weick, 1995; Hiltunen, 2002 y McKee, 2003).

2. La mayor parte de la información que se guarda y se recupera de la memoria es episódica: relatos que recogen incidentes, experiencias y que evalúan y resumen las relaciones con otras personas o con las marcas (Schank, 1990 y Fournier, 1998).
3. Ver, recuperar y contar historias permite al individuo experimentar un mito arquetípico, una catarsis o verdadero placer en palabras de Aristóteles (Jung, 1916/1959; Hiltunen, 2002 y Holt, 2003). Jung define ese mito arquetípico como un conjunto de:

“formas o imágenes de una naturaleza colectiva que se da prácticamente en todo el mundo y que se constituye como un mito y al mismo tiempo como productos del individuo con un origen inconsciente” (Jung, 1959: 101).
4. Los relatos que encarnan las marcas sirven de apoyo al consumidor en la búsqueda de lo que le hace feliz. Según Bagozzi y Nataraja (2000: 1), las personas necesitan ayuda “para encontrar qué es lo que les hace felices, y allí es donde entra el *branding*”.
5. Las personas buscan claridad, necesitan entenderse y comprender a los demás. En el relato, como en la vida, los personajes se definen a través de sus comportamientos con los que el público se ve reflejado y aprende a conocerse (Bruner, 1986; Weick, 1995; Wertime, 2002 y Escalas, 2004).

Estos factores se convierten así en oportunidades de desarrollo para el *branding*. Además, la narración de cuentos es una disciplina antigua que se encuentra en el origen de todas las civilizaciones. El *storytelling* permite de este modo llegar a públicos de culturas muy diferentes pues los temas de los cuentos son

universales, pertenecen a la humanidad. Para Gottschall (2012: 15), el ser humano es una criatura de relato ya que “la narración toca casi todos los aspectos de su vida”. Al mismo tiempo el *storytelling* encuentra en las nuevas tecnologías un escenario ideal para la creación y difusión a través de la interacción de los usuarios con la marca (Villena, 2014: 16).

1.2.3.1. La construcción del relato

Una vez aclarado el papel de la narración en la sociedad y las oportunidades que presenta para el *branding*, pasamos a desarrollar el modo de llevar a cabo la construcción de la marca a través del relato. Para ello seguimos el enfoque holístico que presentan Fog et al. (2010) en su libro *Storytelling: branding in practice*. En él, los autores defienden la existencia de dos formas complementarias de abordar la narración: como herramienta de *branding* y como herramienta de comunicación, ambas encaminadas a apoyar el mensaje central de la marca.

Como vimos en el prisma de Kapferer (1992), en la construcción del relato central de la marca también se tienen en cuenta sus dimensiones externas e internas. A partir del trabajo de Fog et al. (2010), pretendemos establecer un marco de actuación que permita lograr el propósito de construir una marca fuerte y sostenible en el tiempo a través de la narración (*storytelling*) integral. Algunos autores (Holt, 2003; Brown, Kozinets y Sherry, 2003; Woodside et al., 2008; Benavides Delgado, 2013 y Chang, 2014) hablan de estas marcas como iconos (*brand icons*) pues se puede decir que son “mitos encapsulados”. En la gestión de este tipo de marcas, los profesionales responsables deberán pensar y hablar el lenguaje de la narración:

“En vez de en planes estratégicos, necesitan pensar en su relato de marca. En vez de en campañas, en arcos narrativos. En vez de en consumidores, en audiencias. En vez de en portavoces, patrocinios y productos es necesario pensar en los personajes de una larga historia. En vez de en entornos comerciales, en la puesta en escena del relato” (Vincent, 2002: 15).

Si se trata de hacer un paralelismo entre la narración y el *branding* o, mejor dicho, de construir una marca a través de la narración, la primera pregunta que habrá que responder será: ¿cómo se define un buen relato? Para McKee (2003), el drama clásico es el modelo de buen relato donde el pulso depende de la tensión.

Para el guionista, una buena historia comienza con una presentación en la que se identifican los objetivos y un acontecimiento incitador que introduce tensión. Ésta se alimenta con la actuación de los personajes y las consecuencias de sus acciones ante la intervención de otros factores que actúan como obstáculos a la hora de conseguir sus objetivos (McKee, 2002). Todo ello sirve “para que aumente en el espectador y/o el protagonista la emoción y participación en una historia” (Woodside et al., 2008: 101).

De dicha definición se extraen los elementos clave para elaborar un relato: el tema, el conflicto, los personajes y el argumento.

- Al TEMA, McKee (2002: 149) lo llama idea controladora porque además de “dar nombre a la idea clave de la historia implica una función, da forma a las decisiones estratégicas tomadas por el autor”. Según Escalas (2004), la narración crea y fomenta los vínculos con la marca al proporcionar un tema con el que iniciar una conversación con y entre los consumidores y les permite incluir sus propias experiencias en el relato de la marca.

- El CONFLICTO o la tensión es el motor de toda buena historia (Burroway y Weinberg, 2003 y Fog et al., 2010). Es el problema que surge y con el que da comienzo la historia en la que el protagonista trata de recomponer la armonía. Desde el punto de vista del *branding*, es la oportunidad para que la marca exprese sus valores centrales a través de sus acciones. Para McKee (2002), el conflicto es una de las cuatro dimensiones de la ambientación de una historia. Se trata de establecer el ámbito conflictual en el que planteamos nuestra narración. “Desde el subconsciente hasta las estrellas, cruzando todas las experiencias polifacéticas de la vida” (McKee, 2002: 95), el relato se puede ambientar en cualquiera de estos estados.

Las otras tres dimensiones de la ambientación son:

- Periodo: momento histórico en el que se desarrolla la narración
 - Duración: extensión temporal del relato
 - Ubicación: espacio, lugar en el que discurre la historia
- En los cuentos tradicionales, cada PERSONAJE tiene un papel específico que desempeñar en la historia y ese papel se relaciona y complementa con los demás. Estos personajes suelen encarnar arquetipos, representantes de un mito en un contexto concreto (Amiguet, 2013).

A diferencia del estereotipo, de origen social y convencional, el arquetipo tiene una estructura más profunda, con diversas capas de lectura (Núñez, 2007) que comprenden las inquietudes de cualquier ser humano. Para una marca de lujo global, resulta crucial utilizar arquetipos pues, como afirma Núñez, “un relato con personajes

arquetípicos supera las barreras de los países, las culturas y las clases sociales, viajando bien en un mundo globalizado” (Núñez, 2007: 167).

Los arquetipos se repiten en todas las culturas y épocas “porque inspiran y ayudan en momentos y fases vitales atemporales” (Núñez, 2009: 167). Por eso cobran especial relevancia en un mundo postmoderno donde las personas tienen múltiples identidades sujetas a modificaciones ambientales y van en busca de una narrativa en la que encontrar su identidad. En su libro *Life: The movie*, Gabler (2011) acuña el término *lifie* (de *life*: vida y *movie*: película), una vida concebida como de entretenimiento y en la que cada uno encarna un personaje en función de la película que se proyecta.

Fionda y Moore (2009: 348) afirman que las marcas de moda de lujo operan como marcas experienciales cuya función se dirige a crear y comunicar una identidad que sirva a los usuarios de la marca.

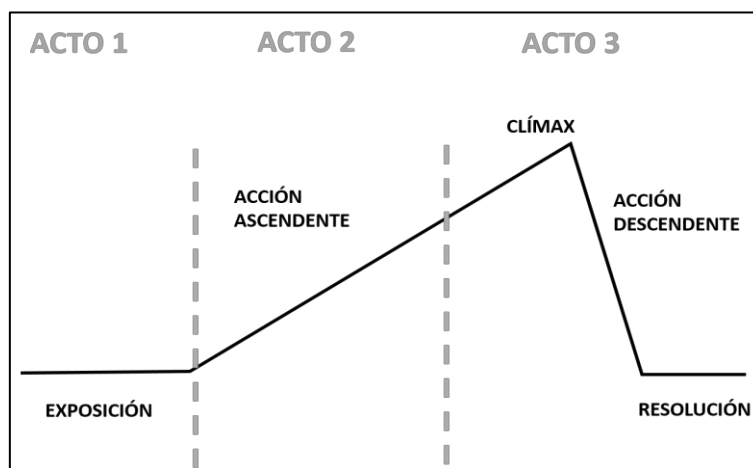
- El ARGUMENTO es la estructura del relato, de las acciones. Aristóteles (384-322 a.C.) fue el primer autor en tratar la estructura narrativa. En su *Poética* (335-323 a.C), considera el argumento (*mythos*) como el elemento más importante de la obra. Éste debe tener un planteamiento, un nudo y un desenlace y el desarrollo de las acciones debe seguir una lógica natural. Por su parte, el novelista y autor teatral Gustav Freytag (1816-1895) propone un planteamiento similar. A juicio de Freytag (1900), el argumento es una estructura narrativa que se divide en cinco partes, un

arco dramático al que se ha denominado Pirámide de Freytag donde suceden las acciones a partir de la siguiente lógica:

- i) exposición
- ii) incidente incitador que genera una acción ascendente
- iii) clímax
- iv) acción descendente que lleva a la resolución y, por último
- v) desenlace.

Los guiones actuales para cine, teatro y series de televisión suelen hacer uso de la estructura en tres actos que resulta muy práctica y efectiva para atraer a la audiencia. Esta estructura es muy similar a los 5 actos que propone Freytag. En la siguiente ilustración mostramos cómo se complementan ambas estructuras:

Ilustración 7. Anatomía de la estructura dramática



Fuente: Elaboración propia a partir de Freytag (1900) y Field (1996)

Por lo demás, los argumentos narrativos que se han contado en la historia de la humanidad son limitados. Así han tratado de demostrarlo algunos autores desde el siglo XVII. El dramaturgo Carlo Gozzi (1720-1806)

aseguraba que sólo existen 36 tramas posibles. Su inventario se perdió y Goethe (1749-1832) y Schiller (1759-1805) trataron de rehacerlo, aunque sin éxito. Fue el francés George Polti (1924) quien, tras analizar la literatura clásica, publicó un estudio sobre las 36 situaciones dramáticas que resumen la historia de la narrativa. Recientemente, otros autores (Tobias, 1999; Balló y Pérez, 2004 y Booker, 2004) han tratado el tema y han resumido los 36 argumentos en 20, 21 y 9, respectivamente.

Tobias (1999) no pretende limitar el número de historias que existen desde hace 3.000 años, sino que, como otros autores (McKee, 2002 y Núñez, 2007), defiende la idea de que el argumento es un elemento orgánico con vida. Su obra pretende sobre todo presentar patrones (Tobias, 1999: 77). En concreto propone 20 que, inspirado en *La Divina Comedia* (Dante, 1304-1321), agrupa en 2: patrones de acción y patrones de conducta.

A partir de la teoría platónica de la semilla inmortal, Balló y Pérez (2004) recogen en su obra los 21 "argumentos fundacionales" de una cadena narrativa que evoluciona con cada nueva historia literaria, cinematográfica o de marca. Según los propios autores, han tratado de recopilar "las narraciones que más han influido en el cine, aquéllas que en permanente mutación han proporcionado las historias básicas de todos los *films*" (Balló y Pérez, 2004: 12).

Tras más de treinta años de investigación, Booker (2004) publicó su trabajo en el que defiende que existen 7 argumentos básicos (más 2 que añade al final) que condensan toda la literatura de la historia. Igual que Tobias (1999), Booker (2004) defiende la agrupación dual de las tramas. Ambos

autores beben de las fuentes de Aristóteles y del teatro griego en el que la comedia versaba sobre las tramas mentales y la tragedia sobre las físicas.

Tabla 3. Propuesta de argumentos básicos

Tobias (1999)	Balló y Pérez (2004)	Booker (2004)
Búsqueda	La búsqueda del tesoro	Vencer al monstruo
Aventura	El retorno al hogar	De la pobreza a la
Persecución	Fundación de una nueva	riqueza
Rescate	patria	Búsqueda
Escape	Intruso benefactor	Viaje y retorno
Venganza	Intruso destructor	Comedia
Enigma	La venganza	Tragedia
Rivalidad	El mártir y el tirano	Renacimiento
Desventaja	Lo viejo y lo nuevo	Rebelión
Tentación	Amor voluble y	Misterio
Metamorfosis	cambiante	
Transformación	Amor redentor	
Maduración	Amor prohibido	
Amor	Mujer adúltera	
Amor prohibido	Seductor infatigable	
Sacrificio	Ascensión por el amor	
	Ansia de poder	

Descubrimiento	Pacto con el demonio	
El precio del exceso	Ser desdoblado	
Ascensión	Autoconocimiento	
Descenso	Interior del laberinto	
	Creación de vida artificial	
	Descenso al infierno	

Fuente: Elaboración propia a partir de Tobias (1999), Balló y Pérez (2004) y Booker (2004)

1.2.3.2. La construcción de la marca a través de la elaboración del relato

Para Geneviève Flaven, cofundadora de *Style Vision*, las marcas icónicas

“se asemejan a una novela en la cual el consumidor puede penetrar (...) Coco creó su propio mito y hoy continúa aumentando la leyenda, cada vez que saca un nuevo producto le encarnan con ello. En cierto modo, el *branding* consiste simplemente en contar una historia” (cit. en Tungate, 2008: 45).

En este sentido consideramos las MML como organismos vivos que necesitan alimentarse para seguir desarrollándose y concluimos que el *storytelling* es una estrategia útil para la construcción de la marca. A continuación, pasamos a desarrollar cada uno de los elementos del relato aplicados a la marca.

1.2.3.2.1. El mensaje

El mensaje, tema o idea controladora expresa la esencia de la marca y responde a la razón de ser de la compañía, al porqué de su batalla. A juicio de Fog et al. (2010), si una empresa no tiene una misión más profunda que la de ganar dinero,

probablemente no será nunca una marca memorable o icónica y, por lo tanto, como apunta Fisk (2010), tendrá más riesgo de desaparecer en pocos años. En términos tradicionales de *branding*, estaríamos hablando de la misión como del “alma de sus profundos valores” (Kapferer y Bastien, 2012: 150). Esta idea controladora o misión actúa como fuente del acto creativo a lo largo del tiempo. Es habitual que los directores creativos de las MML acudan a los orígenes para captar la esencia y desarrollar nuevas propuestas (Sicard, 2008; Saviolo y Testa, 2007). Una vez que se conocen bien los cimientos, se podrán examinar todos los signos identitarios de la marca.

1.2.3.2.2. La ambientación

La ambientación del relato puede ser el aspecto más superficial de la marca en cuanto a que existen elementos comunes entre las MML. Es importante definir bien los aspectos más internos de la marca para no perder nunca la identidad. McKee (2002) habla de las cuatro dimensiones de este elemento narrativo. En relación con el relato, el tiempo tiene dos variantes: el periodo y la duración.

- a) El periodo: El periodo de las marcas de moda de lujo suele ser el pasado donde la antigüedad se convierte en virtud. Según Sicard (2008: 90), en la industria del lujo, la fecha de nacimiento actúa a modo de título nobiliario con el que se adquiere el derecho a pertenecer a este círculo tan selecto. Buen ejemplo de ello es el caso de Lacoste que, sin cumplir la mayoría de las características de una MML, forma parte del Comité Colbert. Sin embargo, la antigüedad no siempre es una buena carta de presentación. Algunas marcas, evitando ser percibidas como “viejas”, prefieren situarse en un presente continuo o de eternidad. Como expresa Blanckaert (1996), “el verdadero lujo no tiene nada que ver con la moda, es eterno”. Para

lograrlo, algunas MML optan por identificarse con las corrientes propias de cada época. Jean Paul Sartre afirmaba que “la única forma de acceder a la inmortalidad es siendo resueltamente de la propia época” (cit. en Sicard, 2008: 158). Otra forma de disfrutar de la inmortalidad es evocando la intemporalidad, la dimensión temporal por excelencia en el sector del lujo (Blanckaert, 1996). Muchas marcas de moda de lujo recurren a los fondos neutros para obtener visualmente esa sensación.

- b) La duración: En las MML, el tiempo se mide según dos variables aparentemente contradictorias. Por un lado, la lentitud de la producción artesanal y por otro el que marcan las temporadas. El tiempo se expande en un relato que encadena cada colección como si se tratase de actualizaciones o capítulos de una misma historia.

La localización: El espacio en el que se desarrolla el relato de la marca tiene varias dimensiones. Tradicionalmente el taller era el lugar donde ocurría el “milagro del trabajo artesanal” (Sicard, 2008: 162), el misterio de la creación. Más adelante fue sustituido por la *boutique*, hoy hablaríamos de la *flagship store* (tienda insignia de la marca) convertida en el centro del encuentro entre marca y clientes (Moore, Doherty y Doyle, 2010). Ambos espacios manifiestan el poder del lujo que se basa por un lado en el virtuosismo del trabajo artesanal reflejado en los productos, y por otro en la posesión, a través de la superficie y el volumen conquistados. Actualmente, las MML se erigen en una especie de grandes catedrales situadas en las mejores calles de cada ciudad. Cada año, la firma de servicios inmobiliarios Cushman & Wakefield elabora un informe con las calles más caras del mundo, a partir del

precio del alquiler de los edificios y locales en esa zona. En la siguiente tabla presentamos las diez calles más caras según el informe de 2016.

Tabla 4. Calles más caras del mundo

Ciudad (país)	Nombre de la calle
Nueva York (EE.UU.)	Upper 5th Avenue (49 – 60th)
Hong Kong (China)	Causeway Bay
París (Francia)	Avenue des Champs Elysées
Londres (Reino Unido)	New Bond Street
Tokio (Japón)	Ginza
Milán (Italia)	Via Montenapoleone
Sídney (Australia)	Pitt Street Mall
Seúl (Corea del Sur)	Myeongdang
Zúrich (Suiza)	Bahnhofstrasse
Viena (Austria)	Kohlmarkt

Fuente: Informe Cushman & Wakefield (Yates, 2017)

Hay que tener en cuenta que la marca ya no se desenvuelve sólo en un espacio físico, sino que el desarrollo de Internet ha aumentado las posibilidades de generar escenarios donde recrear el universo y el relato de la marca a través de los canales propios o ajenos: los medios de

comunicación tradicionales y los consumidores o usuarios a través de sus blogs y otras redes *online*.

1.2.3.2.3. El nivel de conflicto

El posicionamiento de las MML respecto a sus clientes suele ser casi siempre el de la complementariedad estable: una relación en la que se sitúan un ente superior (la marca) y otro inferior (el cliente). De modo similar a un profesor con sus alumnos, así ha sido tradicionalmente la posición de la marca frente a su público, presentada como un personaje colmado de experiencia, sabiduría y saber hacer. Sin embargo, la facilidad que existe actualmente para acceder a cualquier información sitúa al consumidor en el mismo plano que la marca. Ante esta realidad, Sicard (2008: 180) propone trasladar la posición de la MML y su público a "la del narrador ante un auditorio".

Para ello es necesario conocer bien la sociedad en la que se desarrolla hoy la marca. Como hemos dicho, las marcas y sus relatos no son una creación interdependiente entre la compañía y sus consumidores, sino que entran en juego otros factores. A juicio de Holt, "las marcas icónicas triunfan porque forjan una profunda conexión con la cultura" (Holt, 2003: 43). Las corrientes socioculturales, ideologías y objetivos políticos influyen en los significados del consumo (Holt et al., 2004 y Schroeder, 2009) y por tanto en el comportamiento de las MML con relación a sus propias normas.

Estas normas son: el buen gusto, la calidad, las tradiciones de la marca, lo artesanal, las normas publicitarias y la del prestigio. Algunas ya las hemos tratado antes y otras son difusas, como el buen gusto que, según los "expertos", no están escritas y responden al instinto, a la intuición. Según la interiorista Andrée

Putman, "el gusto sólo es bueno si es imposible describirlo" (cit. en Sicard, 2008: 147). Por el contrario, Blanckaert (1996) defiende que el "*homo luxus*" es un hombre cultivado, capaz de conversar sobre numerosos temas, música, literatura, arte, decoración, etc., y lo transmite de forma natural, como si ese conocimiento fuese innato en él.

Las marcas de moda de lujo suelen respetar las normas para no arriesgar el trabajo de construcción de años o siglos y sólo algunas de ellas se atreven a transgredir las normas o transformarlas. Por ejemplo, la publicidad de las MML hasta ahora presentaba el producto como centro de una imagen depurada en un primer plano. En los últimos años se ha desarrollado una publicidad más cercana al relato, sorprendentemente encabezada por las MML más antiguas como Hermès que recrea un universo particular en cada colección y Chanel o Louis Vuitton que suelen desarrollar pequeñas historias.

1.2.3.2.4. Los personajes

Los personajes de marca/retrato son tanto el fundador, o quien encarne la personalidad de la marca, como los consumidores y públicos que participan en ella.

Las marcas se pueden utilizar para construir y/o cultivar el propio concepto de uno mismo y como herramientas de integración social. Para Escalas, las marcas actúan como

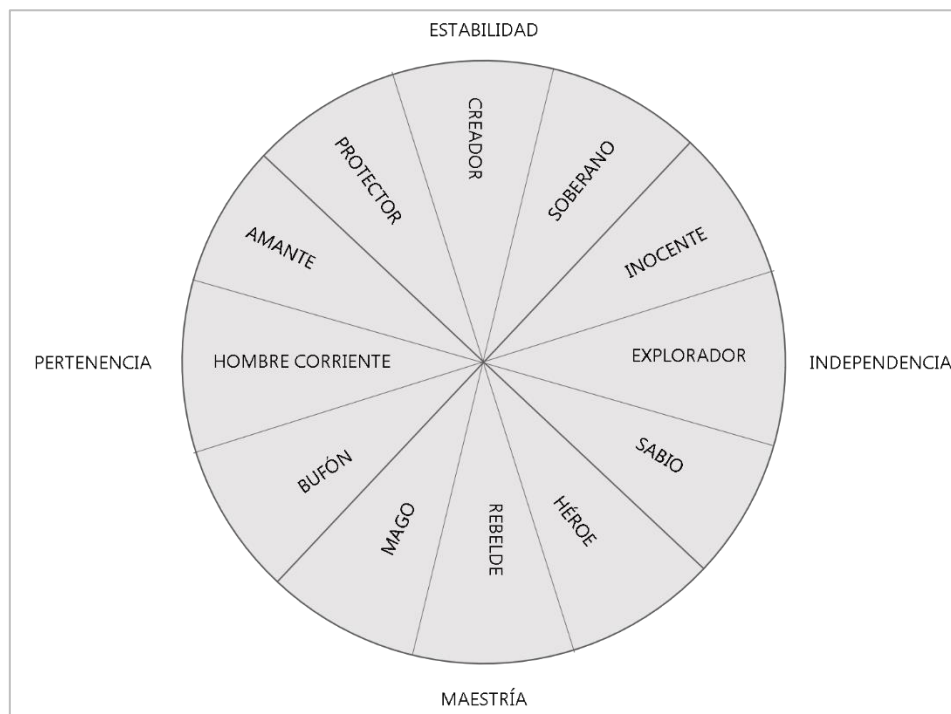
"símbolos de realización personal, proporcionan autoestima, permiten diferenciarse y expresar la individualidad, y ayudan a uno a través de las etapas de la vida" (Escalas, 2004: 170).

Al mismo tiempo, para manifestar su personalidad, las marcas suelen encarnar arquetipos con los que los clientes se puedan identificar. Mark y Pearson (2001) desarrollaron un sistema para describir los arquetipos con los que las marcas asocian su identidad. Los más frecuentes eran: inocente, explorador, héroe, sabio, rebelde, mago, amante, hombre corriente, bromista, protector, creador y soberano.

El sistema desarrollado por las autoras –y que presentamos en la siguiente ilustración– vincula la motivación del consumidor con la teoría de los arquetipos a través de dos axiomas:

- i) estabilidad versus maestría y
- ii) pertenencia versus independencia.

Ilustración 8. Arquetipos de Jung y su aplicación en la personalidad de marca



Fuente: Mark y Pearson (2001) y Núñez (2007)

Núñez (2007: 156-165) recoge la clasificación que proponen estas autoras y desarrolla cada uno de estos arquetipos presentando sus creencias, sistema de valores, miedos y peligros.

- Inocente: Desea volver "al paraíso perdido" y llevar una vida sencilla.
 - Valora: la pureza y la simplicidad.
 - Peligro: Llevado al extremo, puede caer en el infantilismo o en el narcisismo.
- Explorador: Entiende la vida como un viaje de búsqueda interior en el que trata de descubrir el propio sentido de la existencia.
 - Tiene miedo a vivir una existencia gris.
 - Peligro: Convertirse en un "vagabundo errante, incapaz de comprometerse".
- Sabio: Cree que el mejor camino de crecimiento personal es el descubrimiento de "las verdades fundamentales del mundo que le rodea".
 - Tiene miedo a no entender la verdad o a ser engañado.
 - Peligro: Caer en la parálisis por la imposibilidad de poner en práctica el fundamento teórico y anular la inteligencia emocional.
- Héroe: Busca ser querido a través de sus habilidades y hazañas, para lo que entrena constantemente.
 - Tiene miedo a fallar y a defraudar a los demás y a sí mismo.

- Peligro: Convertir la lucha en su único motivo para vivir, lo que puede llevarle a inventar enemigos.
- Rebelde: Construye su identidad fuera de lo aprehendido, rompe con las convenciones sociales y familiares.
 - "Teme ser ignorado o trivializado por los demás"
 - Peligro: Sin un objetivo, la destrucción convierte al personaje en un adolescente eterno y en ocasiones violento.
- Mago: A diferencia del sabio, la búsqueda de la verdad tiene como fin descubrir el funcionamiento de las leyes y las cosas para ponerlas en práctica y crear "nuevas realidades".
 - Tiene miedo a que sus experimentos tengan malas consecuencias.
 - Peligro: Que se convierta en un manipulador.
- Amante: Le gusta disfrutar y busca nuevas experiencias tanto sensuales como profundas para "lograr la comunicación plena con el mundo".
 - Tiene miedo a no ser correspondido.
 - Peligro: Que la búsqueda del placer y la aceptación le lleven a renunciar a sí mismo.
- Hombre corriente: Su fin en la vida es ser uno más en la sociedad. Respeta las reglas, es fiel a su grupo y pone los medios para ser aceptado socialmente.
 - Tiene miedo a ser rechazado o, por el contrario, a significarse.

- Peligro: Convertirse en un personaje simplón y vacío.
- Bufón: Busca el lado cómico de la vida "hasta en las situaciones más solemnes".
 - Detesta aburrirse.
 - Peligro: "Perderse la trascendencia de algunos momentos por la superficialidad".
- Protector: El sentido de su vida es ayudar a los demás.
 - Teme la ingratitud o fallar en su misión de cuidar.
 - Peligro: Vivir su vida a través de la de los demás por defecto o exceso.
- Creador: Sueña con crear un mundo propio y mientras perfecciona sus habilidades para lograrlo.
 - Tiene miedo de carecer de talento.
 - Peligro: Dejarse llevar por el perfeccionismo o perder el norte en el nombre del arte.
- Soberano: Asume responsabilidades, ejerce el liderazgo y establece mecanismos de control para lograr construir una empresa, comunidad o familia próspera.
 - Detesta el caos.
 - Peligro: Puede convertirse en un tirano

Para lograr que el consumidor se involucre personalmente en el relato, es necesario que se identifique con el personaje. Como apuntan Fog et al. (2010), esto ocurre cuando reconocen en él una parte de sí mismos. Por eso es fundamental que la empresa tenga siempre en mente a su audiencia:

“El entusiasmo apostólico de los consumidores sólo se podrá obtener si los responsables de las marcas demuestran un genuino entendimiento de los sueños, ambiciones y estilos de vida de sus consumidores para así hacerles ver cómo la marca puede enriquecer sus vidas” (Thompson et al., 2006).

Cuando las marcas se comprometen a contar historias que son relevantes para sus públicos generan relaciones fuertes.

1.2.3.2.5. El argumento

En este caso, por tratarse de un relato abierto, al hablar del argumento haremos referencia a la trama más que a la estructura dramática de la narración. Para el análisis de los argumentos de las marcas puede ser útil buscar su correspondencia con los relatos universales presentes en las obras maestras de la literatura y el cine recogidos en las propuestas de Tobias (1999), Balló y Pérez (2004) y Booker (2004).

Ilustración 9. Elementos del relato nuclear de la marca



Fuente: Elaboración propia

Una vez construido el relato nuclear (*core story*) de la marca (Ilustración 9), entra en juego la segunda vertiente del *storytelling* apuntada por Fog et al. (2007): su función como herramienta de comunicación, algo que expondremos en el siguiente apartado.

1.3. La difusión del relato: el arte de contar cuentos

Según los teóricos de la narratología (Genette, 1980 y Richardson, 2000), cuando se habla de *storytelling* se identifican dos componentes: el relato o contenido (*story*) y el proceso de contarlo (*telling*) o narración. Una vez que la identidad de la marca y su relato está claro, se debe plantear su transmisión tanto externa como internamente (Cavender y Kincade, 2014). El término para definir este proceso es comunicación, concibiéndolo no como algo circunscrito a un departamento de la empresa sino en toda su amplitud. Como acto del ser humano, la comunicación está presente en todas las acciones desarrolladas por una organización, ya que ésta está compuesta por personas.

La Real Academia de la Lengua Española¹⁷ define la comunicación en los siguientes términos:

Del lat. *Communicatio*, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y

¹⁷ <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>, consultado por última vez el 29 de noviembre de 2018.

otros recursos

Según Sicard (2008), las marcas de moda de lujo se pueden clasificar en tres tipos en función del centro dominador en la comunicación, que suele coincidir con la tendencia dominante en el mercado durante la época de su nacimiento. Estos tres tipos de lujo serían:

1. El lujo clásico "dominado por el objeto" (Sicard, 2008: 140) que aparece en la Europa del siglo XIX y en el que se valora, sobre todo, el nivel de fabricación, la belleza del objeto y, como consecuencia, la reputación de la casa fabricante y/o distribuidora.
2. En la década de los años 20, aparece un lujo moderno "dominado por el creador". En él el objeto pierde valor en nombre del diseñador/creador al que se venera y en cierto sentido, se convierte en marca.
3. A finales del siglo XX, fundamentalmente en Estados Unidos e Italia nace un lujo contemporáneo "dominado por los medios de comunicación" que difunden una filosofía o visión cósmica encarnada en una marca.

El predominio de un tipo de lujo en una época concreta no determina ni afecta exclusivamente a las marcas que nacen en ella, sino que, de alguna forma, influye a todo el mercado. Por ejemplo, Sicard (2008: 141) sostiene que, con la aparición del lujo contemporáneo, el objeto se ha convertido en soporte de comunicación. A su vez, para Kapferer y Bastien (2012), el lujo y la comunicación comparten la misma esencia ya que, según los autores, el lujo actúa como transmisor (comunicador) del buen gusto.

1.3.1. Comunicaciones integradas de marketing

Para Duncan (2002), la comunicación es el fundamento de toda relación humana y hoy más que nunca, en un mercado que busca relaciones duraderas, todo se convierte en comunicación. Ninguna acción o manifestación de la marca escapa de emitir un mensaje a sus públicos, aunque sea inconscientemente. Para Bergstrom, Blumenthel y Crothers (2002), la marca es la suma total de todos los aspectos funcionales y emocionales percibidos de un producto o servicio, por lo que concluyen que todo es marca ya que, de algún modo, todas las acciones comunican un significado. Siguiendo esta línea, el relato nuclear de la marca adquiere un papel central como aglutinador de todas sus características y por tanto es fundamental su correcta integración en todos los niveles de la empresa (Hatch y Schultz, 2010 y Cavender y Kincade, 2014).

El fin de la comunicación de una marca de lujo nunca es la venta sino la creación de un sueño en el que se integran todos sus públicos. Para lograrlo, la visión de la marca debe estar presente en todos los niveles de la compañía. En una entrevista para *Harvard Business Review*, Bernard Arnault, CEO del conglomerado de lujo LVMH, declaraba que "no debe asignarse la publicidad de la marca a un departamento de marketing". De este modo, Arnault advierte sobre la necesidad de mantener el discurso de ese sueño que comenzó el director creativo y que, al pasar a un departamento orientado a la venta, corre el peligro de perder su esencia (cit. en Cavender y Kincade, 2014: 240). Por eso defiende que es más integrador dirigir la publicidad desde el departamento creativo. Por la misma razón, la mayoría de las MML suelen controlar la distribución de sus productos, para asegurar que se transmite un mismo mensaje en todas sus acciones.

Este concepto integrador de la comunicación, al que han denominado Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), se ha tratado en el área del marketing desde principios de la década de los 80 cuando aparecieron los primeros artículos en la literatura académica (Roth, 1982 y Coulson-Thomas, 1983). Sin embargo, fue en los 90 cuando se convirtió en un tema de interés general (Caywood, et al., 1991; Miller y Rose, 1994; Schultz, 1996; Schultz y Kitchen, 1997; Kitchen y Schultz, 1998 y 1999; Shimp, 2000 y Duncan, 2002).

A lo largo de estos casi 30 años se han aportado numerosas definiciones sobre el concepto de Comunicaciones Integradas de Marketing, a partir de ahora CIM. Pickton y Broderick (2005) recogen algunas de ellas. Las que creemos que mejor se ajustan al objetivo de la presente investigación son las que proponen Kotler y Armstrong (1997) y Shimp (2000):

“CIM es el concepto bajo el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus canales de comunicación para transmitir un mensaje claro, consistente y convincente sobre la organización y sus productos” (Kotler y Armstrong, 1997).

“El esfuerzo unificado y coordinado de una organización para promover un concepto de marca mediante el uso de múltiples herramientas de comunicación que hablan con una sola voz” (Shimp, 2000).

La integración no es fácil de lograr, pero cuando se consigue se generan beneficios sinérgicos. En este sentido, Pickton y Broderick (2005) hablan de las 4Es y las 4Cs de las CIM:

4 Es:

- Enriquecimiento: mejorar, aumentar e intensificar

- Económico: menor coste en el uso de los recursos financieros
- Eficiente: hacer las cosas bien, con competencia y sin desperdiciar recursos
- Efectivo: hacer lo correcto y lograr el resultado deseado

4 Cs:

- Coherencia: conexión lógica de los elementos que permanecen firmemente adheridos
- Consistencia: en armonía, sin contradicciones
- Continuidad: conexión y consistencia a lo largo del tiempo
- Comunicaciones complementarias: comunicaciones de apoyo que facilitan un todo equilibrado

Para Shultz (1996), llamado padre de las CIM, la integración va más allá de las acciones de la comunicación. Se trata de una forma de entender la organización de la empresa. Duncan y Moriarty (1998) alababan las posibilidades de orientar los esfuerzos de la empresa "hacia la adquisición, retención y crecimiento de las relaciones con los clientes y otros *stakeholders*" (cit. en Estrella y Segovia, 2016: 19). Esta concepción empresarial pone al cliente en el centro, pero involucra también a todos los agentes implicados y conecta con el enfoque *stakeholder* para el que el objetivo de la compañía es servir al interés de todos sus agentes. Barnard (1938) argumentaba que el propósito de una compañía debía ser el de servir a la sociedad, por lo que "la

función de los ejecutivos debía ser infundir ese sentido de propósito moral en sus empleados” (cit. en De Witt y Meyer, 2010: 436).

1.3.2. Enfoque *stakeholder*

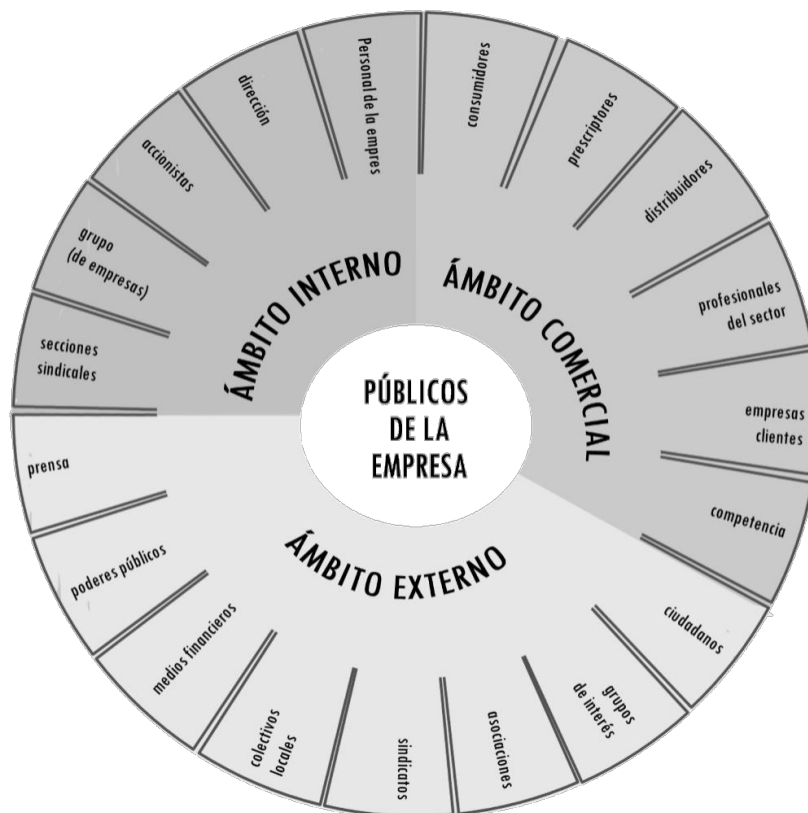
El término *stakeholder* fue utilizado por primera vez en 1963 en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford. Con este término se designaba a “aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir” (cit. en Freeman, 2012: 390). Con el paso del tiempo, el término adquirió un significado más amplio. Freeman (1983), por ejemplo, definió los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo identificable que pueda influir en el logro de los objetivos de una organización o que se vea afectado por ellos.

También Harris y de Chernatony (2001), sin llegar a nombrarlo, apelan a este enfoque en su concepción de gestión de marca. A su juicio, todos sus miembros se comportan de acuerdo a los valores de la compañía, siendo ellos mismos un reflejo de su identidad.

Para Díaz Soloaga (2014: 40), esta visión considera la empresa “como una realidad orgánica que responde a principios similares a los de la vida humana”, de modo que es importante identificar los públicos o miembros involucrados e interesados en la buena marcha de la compañía. Según Balmer (1995), familiarizarse con las percepciones de los públicos clave es central para gestionar la marca. Para ello es necesario conocer quiénes son esos grupos y cuál es su relación con la compañía. Cervera (2008: 30) divide estos públicos en tres ámbitos:

- i) el interno donde se encuentran aquéllos que forman parte de un modo directo de ella,
- ii) el externo quienes de algún modo se ven afectados por su actividad y, por último
- iii) los públicos, cuya relación con la empresa se desarrolla en un ámbito comercial.

Ilustración 10. Clasificación de los públicos de la empresa



Fuente: Cervera (2008: 30)

Tradicionalmente, el *branding* se ha concebido en el ámbito externo poniendo el acento en la relación con los clientes, accionistas e intermediarios (Lynch y de Chernatony, 2004). Sin embargo, hoy ya son muchas las empresas que

reconocen que el éxito de la comunicación con estos públicos depende en gran parte de la comprensión y el grado de compromiso que tengan los empleados con los valores de la marca. Según Bergstrom et al. (2002), este *branding* interno se basa en tres aspectos:

1. Comunicar eficazmente la marca a los empleados
2. Persuadirles de la relevancia de su papel y de su valor en la empresa
3. Vincular con éxito cada trabajo a la transmisión de la esencia de la marca.

Esta forma de actuar permite a los empleados entender cuál es su papel en el conjunto de la organización y qué trascendencia tiene su labor a la hora de desarrollar la misión de la marca. Verdaderamente, los empleados son los embajadores de la marca ya que encarnan la conexión entre los entornos internos y externos de una empresa e influyen en las percepciones que los consumidores tienen de la marca y de la organización (Harris y de Chernatony, 2001).

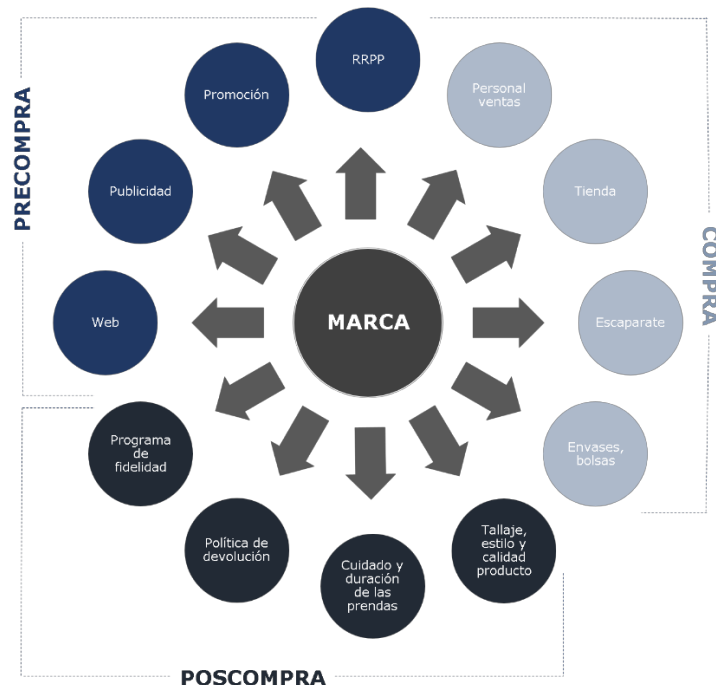
Para Roncha y Radclyffe-Thomas (2016: 312), los *stakeholders* son componentes clave también en el proceso de *storytelling* porque son capaces de transmitir el mensaje, los valores y la misión de la marca a través del propio relato. De este modo se vuelve a conectar con el modelo de las CIM que, según Kotler y Armstrong (2012: 412), supone integrar y coordinar los distintos canales de la empresa con el fin de transmitir un "mensaje, claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos". A este respecto, Estrella y Segovia (2016) concluyen que es necesario conocer a fondo todos

los puntos de contacto de la empresa con sus públicos porque en ellos se generan mensajes nuevos.

1.3.3. Principales puntos de contacto de la marca con sus públicos

Para describir esos puntos de interacción, Davis y Dunn (2002) utilizan el término *brand touchpoints*. Según los autores, una marca puede tener entre 30 y 100 puntos de contacto y cada uno de ellos puede dejar una impresión negativa o positiva en su interlocutor. Ante la imposibilidad de una compañía de controlar todas ellas de manera eficiente, estos autores hicieron una selección de las interacciones clave con el cliente y las agruparon en tres momentos de su recorrido (*customer journey*): pre-compra, compra y poscompra (cit. en Posner, 2011). El siguiente gráfico resume esta idea de manera visual:

Ilustración 11. Puntos de contacto de la marca con sus públicos



Fuente: Posner (2011)

Tanto Posner (2011) como Ogden y Crescitelli (2007) coinciden en la necesidad de seleccionar la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal como herramientas base de la comunicación con los agentes externos. A su juicio, estas herramientas integran otras acciones complementarias que, en algunos casos, son exclusivas del sector moda como, por ejemplo, los desfiles.

En el lujo, las herramientas clave para comunicar la marca varían un poco puesto que el objetivo no es tanto vender como crear y recrear el sueño de un universo propio. En esta investigación, tendremos en cuenta tanto las herramientas de comunicación propias de la moda como las del lujo ya que el objeto de estudio son las marcas de moda de lujo. En este punto nos servirá de guía la clasificación que elaboran Kapferer y Bastien (2012) en la que sostienen que existen tres modos de comunicar: susurrando, cantando y gritando, en función del espacio del mercado en el que resida la marca:

1. Susurrando: esta comunicación suele tener lugar en eventos o lugares exclusivos y se basa en la relación uno a uno. Éste es el tipo de comunicación que desarrollan fundamentalmente las marcas de lujo.
2. Cantando: utiliza las relaciones públicas, la organización de grandes eventos con técnicas digitales y los escaparates para comunicar el valor de la marca.
3. Gritando: es la comunicación que discurre a través de los medios de comunicación de masas y de los anuncios.

Es evidente que buena parte de la comunicación de las MML pivota sobre las técnicas de relaciones públicas para que todo lo que la marca hace se convierta en noticiable. Cervera define las relaciones públicas del siglo XXI como:

“un conjunto de actividades de comunicación consistentes en la planificación y realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza con aquellos públicos con los que la empresa está vinculada de alguna forma” (Cervera, 2006: 33-34).

Esta definición coincide con los enfoques que hemos visto hasta ahora: las comunicaciones integradas de marketing organizadas desde las Relaciones Públicas o Dircom y el enfoque *stakeholder* que tiene en cuenta a todos los públicos de la empresa. Moore también aporta una definición similar al concepto que presenta Cervera:

“En su forma más pura, las relaciones públicas consisten en poner en marcha y gestionar las relaciones con todas las audiencias o públicos con los que entra en contacto una organización” (Moore, 2013: 70).

Otras formas de comunicación como la publicidad se suelen dirigir también desde la propia MML, aunque contraten fotógrafos y directores de arte u otros profesionales que desarrollen los conceptos que la marca quiere comunicar. Todas las personas implicadas en la comunicación de una MML participan de algún modo en el proceso de *branding*. El fotógrafo Vicent Peres dice de su profesión que “la fotografía de moda consiste en traducir una marca en un concepto” (cit. en Tungate, 2008: 145). Los artistas visuales tienen la misión de crear el alfabeto visual de la marca. Por eso muchas MML suelen trabajar siempre con los mismos directores y fotógrafos para que los espectadores puedan reconocer e identificar el lenguaje.

A la hora de desarrollar todas las acciones comunicativas que lleva a cabo una marca de moda de lujo, puede servir de guía el modelo que propone Charles Frederick Worth (1826-1895). Fue este autor quien creó la primera MML y puso las bases del *branding* moderno a partir del empleo de una serie de herramientas de comunicación que todavía se utilizan hoy (Okonkwo, 2007).

Worth supo descubrir y aprovechar un espacio en el mercado que todavía nadie había identificado. En una sociedad cambiante, donde la aristocracia con su estructura rígida dejaba de ser el único cliente y la clase media se vestía con prendas fabricadas en serie, quedaba un espacio que permitió a Worth experimentar nuevos conceptos y colores. Worth era un gran observador y, como explica Okonkwo (2007: 55), "estudiaba la sociedad, las modas para innovar en los estilos y anticipar los cambios en los gustos de las mujeres".

Worth desarrolló asociaciones con la aristocracia y con otros personajes relevantes como herramienta de *publicity*. A través de una clienta, atrajo la atención de la emperatriz Eugenia, la mujer más influyente e imitada en toda Europa y de la que se convirtió en su diseñador oficial desde 1860. Hoy se habla de *celebrities*, personajes brillantes con los que las marcas buscan asociarse para reforzar su imagen y posición. Para lograr elegir correctamente a un *celebrity*, la agencia de entretenimiento Davie Brown desarrolló un índice (Davie Brown Index o DBI) basado en ocho criterios (cit. en Posner, 2011):

- i) atractivo
- ii) notoriedad
- iii) influencia
- iv) confianza
- v) respaldo

- vi) innovación
- vii) aspiración y
- viii) conocimiento.

Sin embargo, Kapferer y Bastien (2012) recomiendan no utilizar estrellas en publicidad. Según los autores, el lujo es una relación de uno a uno, marca y cliente, no se busca la imitación de una tercera persona sino la propia identidad. La inclusión de un famoso significa la encarnación de la marca en un personaje concreto con las connotaciones que ello conlleva. En la comunicación de lujo cuanto más abstracto se sea mejor funciona el sueño que recrea.

Worth también organizó las primeras presentaciones privadas de sus diseños para clientas, compradores y fabricantes de tejidos. Actualmente estas presentaciones se han hecho multitudinarias en comparación con sus orígenes y se celebran en espacios amplios donde la marca despliega toda su creatividad. Los desfiles de pasarela siguen siendo la principal herramienta de comunicación de la moda y el lujo, al que acude un público selecto invitado por la marca. Hoy también es posible seguir en directo estos desfiles a través de los diferentes canales *online* (Moore, 2013). Las MML cuentan además con una cita especial en París, los desfiles de Alta Costura, un territorio en que, según Arnault, “el diseñador puede dirigirse hacia lo extremo (...) y expresar lo máximo en cuanto a calidad y creatividad” (cit. en Tungate, 2008: 192). El universo desplegado en el desfile de Alta Costura se hace presente en la mente del consumidor cuando compra cualquier producto de la marca.

Los clientes de lujo deben sentir que forman parte de un club y, por eso, además de los desfiles y las fiestas posteriores, las MML suelen organizar eventos que sirven para reforzar ese sentimiento de pertenencia. Estos eventos

pueden ser patrocinios de una actividad ligada a la esencia de la marca. Así ocurre con la competición de salto ecuestre "Saut Hermès au Grand Palais"¹⁸, organizada por Hermès, o con la Copa América Louis Vuitton que patrocina uno de los trofeos de la competición de vela.

Además de los que la marca organiza o patrocina, existen también una serie de eventos anuales, como la Gala del Metropolitan Museum o la entrega de los Premios Óscar, por ejemplo, que se convierten en pasarela para las MML.

Por primera vez, Worth hizo que fueran las clientas las que acudieran a la tienda en vez de ir él a sus casas, como hacían el resto de los modistos. Hoy, la tienda se ha convertido en un elemento clave de comunicación del universo de la marca, tanto por su diseño como por su localización. En este sentido, Worth fue un visionario al abrir su primera tienda en una zona de apartamentos de lujo, donde vivían sus potenciales clientas.

Para Robert Triefus, director de marketing de Gucci, "las tiendas son el rostro de una marca" (cit. en Tungate, 2008: 112). Entre las MML destaca la visión de Prada, que fue pionera al concebir la tienda como elemento comunicativo. Sus tiendas son una expresión perfecta de la imagen intelectual de la marca. Diseñadas por arquitectos vanguardistas, evitan mostrar el logo o nombre para que sean sus clientes quienes lo descubran por sí mismas. Koolhaas, quien diseñó la tienda de Prada de Los Ángeles, declaraba para *The Guardian* "le damos a la gente la

¹⁸ <http://www.sauthermes.com/en/>

libertad de no comprar al concebir fuentes alternativas de interés para ellos” (cit. en Tungate, 2008).

Según Wickstrom (2006), las tiendas son diseñadas para comunicar la arquitectura interior de la marca y sus significados. Su intención es crear un “*brandscape*” en el que la marca pretende atraer la atención de los visitantes a través de los cinco sentidos y convertirse en el escenario en el que recrear un universo (Díaz y Guerrero, 2016). Cada tienda se convierte en “un inmenso espacio de venta para contar el relato de la marca” (Dorris, 1997: 103).

Para Joy, Wang, Chan, Sherry y Cui (2014: 356), las *flagships* ofrecen a los clientes experiencias narrativas que se crean a través de los siguientes elementos:

- Arquitectura
- Decoración del interior de la tienda
- Tecnología puntera
- El aura mística en torno al diseñador/fundador
- Servicio personal
- Conexión con el arte contemporáneo
- Y, fundamentalmente, los empleados que hacen posible que existan todos estos elementos.

Además de la arquitectura, los escaparates también cumplen una función sustancial a la hora de transmitir la esencia de la marca. Un buen ejemplo de ello son los de la casa Hermès en la calle Saint Honoré que Leïla Menchari creó

durante 35 años (Muret, 2017). Para la firma, el escaparate es más que una plataforma para presentar productos; es una ventana al universo de la marca. Siguiendo a Claus Lindorff, asesor de Vuitton, los escaparates son una de las expresiones más importantes de la identidad de una marca:

“En el lujo adquieren una dimensión más espectacular porque estas marcas suelen colaborar con artistas o están dispuestos a mostrar su creatividad” (cit. en Tungate, 2015).

En la era del *social media*, el escaparate se ha convertido en un escenario relevante para la marca, pues ya no se circunscribe a la tienda, sino que sus espectadores lo pueden compartir a través de sus móviles y difundirlo por el universo *online*.

La principal embajadora de Worth fue su mujer, que vestía sus creaciones en los eventos de alta sociedad y daba así a conocer su trabajo. Actualmente esta estrategia ha adquirido tintes testimoniales: grandes personalidades que utilizan de manera habitual los productos de una marca y que no han sido contratados para llevarla.

Otra forma de asociar personajes relevantes con la marca es a través de colaboraciones o proyectos artísticos. Este fenómeno resulta cada vez más común tanto para desarrollar un producto o diseñar una tienda como en el marco de una exposición o museo. Este tipo de colaboraciones se perciben como algo natural pues, como afirma Fabrice Hyber, “los artistas encarnan la idea de lo único y lo raro, que es el fundamento mismo del lujo” (cit. en Kastner, 2013).

Al final de su carrera, Worth también trabajó diseñando vestuario de teatro. Esta convivencia con las disciplinas artísticas influyó en sus colecciones e incluso en la

concepción de la marca. Hoy esta asociación con el arte se ha convertido en una realidad habitual en las MML. De acuerdo con Kapferer y Bastien (2012), el arte es el aval estético y social del lujo; existe un verdadero matrimonio entre cultura y lujo.

Louis Vuitton, además de trabajar en sus colecciones de manera habitual con artistas, se ha reinventado como institución híbrida entre tienda de moda lujo y museo de arte, creando lo que Joy et al. (2014) denominan M(Art) World. Según los autores, este concepto integra tres tipos de actividad:

- 1) El comisariado, que implica la adquisición, cuidado, investigación, exhibición de obras de arte y el diseño y la construcción de los discursos
- 2) La prestación de servicios o de experiencias que ofrecen las MML orquestadas por empleados altamente capacitados junto a la escenificación y las narrativas, y
- 3) La co-creación en la que, según Campbell (2005), los consumidores seleccionan contenidos u obras y los intervienen creando sus propios significados

En sus comienzos, Worth trabajaba en la tienda de tejidos de Gagelin. Fue allí donde empezó a vender sus creaciones que realizaba con las telas de su jefe. Esta relación beneficiaba a las dos partes y Gagelin, viendo la oportunidad, compró espacios publicitarios en las revistas de moda para anunciar los diseños de Worth.

Según Moore y Birtwistle (2004: 420), la publicidad es una herramienta importante en la creación de una marca de moda de lujo y de la ilusión del sueño a través de superproducciones. Kapferer y Bastien (2012) definen en cambio la

publicidad como una acción de masas y por lo tanto un complemento no siempre necesario para las MML que tratan de crear relaciones personales con sus clientes. De los objetivos de esta herramienta –crecer en notoriedad, informar y persuadir– en el lujo sólo se busca el primero. Por esto, el contenido de la publicidad también es diferente al que producen las marcas de consumo.

Cavender y Kinkade (2013) indican que la publicidad de las marcas de moda de lujo se debe realizar de un modo abstracto y vanguardista pues no se trata de vender un producto, sino de irradiar la esencia de la marca y reflejar su naturaleza simbólica. Apelando a los sentidos y transportando al espectador a otro mundo, las MML tienen la capacidad de conectar con sus clientes actuales y potenciales de un modo más profundo que otras marcas.

Tradicionalmente los canales de publicidad para las MML han sido las revistas de moda y estilo de vida, el cine, la televisión y los soportes exteriores. Desde hace más de una década, se han sumado los medios digitales y las plataformas para compartir contenido como YouTube y otras redes sociales. Según el estudio de inversión publicitaria de la agencia Zenith, en 2019 se espera que Internet ocupe el 41,9% de la inversión global. Dentro de los formatos publicitarios, se prevé un crecimiento anual del 16% en vídeo y del 20% en redes sociales. El auge del vídeo *online* se debe a la capacidad actual de generar contenido de alta calidad, la mejora en la experiencia de visualización en móviles y su rápida conectividad.

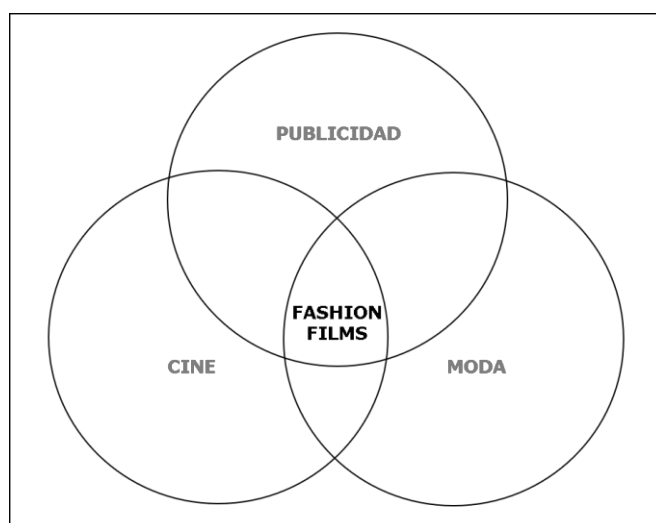
La aparición del gran medio Internet ha permitido a las MML desarrollar una comunicación más adecuada a las características del lujo. Internet genera inmediatez, pero al mismo tiempo deja espacio para desarrollar una comunicación más extensa, donde crear un universo que requiere tiempo. El *brand content* o contenido de marca se ha convertido en la herramienta clave

para la gestión de las MML. Esta nueva actividad consiste en la creación de editoriales, comisariado y difusión de contenido creativo que proporciona información contextual sobre la marca, su profundidad, su personalidad y su historia (Bô y Guével, 2009 y Kapferer y Bastien, 2012).

Dentro del *brand content*, el concepto de *advertainment* se refiere al contenido de la marca que se destina al entretenimiento. Ramos-Serrano y Pineda (2009: 729) afirman que el *advertainment* tiene como misión compartir con el público los valores de la marca de un modo atractivo y entretenido. De esta manera, las marcas utilizan los formatos de las industrias de entretenimiento para crear sus propios contenidos. Un ejemplo de ello son los *advergames*, videojuegos de la marca que aportan contenidos que pueden ser útiles, formativos e incluso educativos (Del Moral y Fernández, 2014: 115).

En el sector de la moda, encontramos los *fashion films*. Este formato específico se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito de las MML. Los *fashion films* permiten generar conexiones emocionales a través de la empatía que resulta de la inmersión del espectador en el imaginario de las marcas igual que ocurre en el caso de las películas (Díaz Soloaga y García Guerrero, 2016). Las MML suelen contratar a directores de fotografía del cine para realizar estos contenidos en vez de a profesionales de la industria. Los personajes los suelen encarnar conocidas estrellas del cine y de la música. Para Sáez (2015), los *fashion films* son un híbrido entre el cine, la publicidad y la moda.

Ilustración 12. Los *fashion films*, híbridos entre cine, publicidad y moda



Fuente: Sáez (2015)

A través del *brand content* la marca crea y alimenta su audiencia día a día con la producción y distribución de su propio relato. Para Del Pino, Castelló y Ramos (2013:21) se trata de "una disciplina que se integra en todas las formas de comunicación" y que aprovecha el poder de las historias para generar en el consumidor un "hilo emocional" con la marca. En los últimos años, con la emergencia de las redes sociales, la marca ha perdido su dominio absoluto en favor de sus usuarios que se han convertido en generadores de contenido (Singh y Sonnenburg, 2012). Los destinatarios han pasado de ser audiencias pasivas a sujetos activos que deciden y modifican el contenido y forma del mensaje convirtiéndose en creadores de éste.

En este contexto, no tiene mucho sentido hablar hoy de la comunicación en los términos tradicionales de un emisor que envía un mensaje a un receptor a través de un canal (Lasswell, 1948). Hoy la comunicación es circular y sin fin. Según Núñez

“cualquier mensaje es mucho más orgánico, líquido, abierto y deformable que antes, y el muro entre emisores y receptores se ha derrumbado, suavizando las diferencias entre sus roles” (Núñez, 2007: 26).

El autor, especializado en *storytelling*, propone sustituir algunos términos con el propósito de definir mejor cuál es la situación actual de la comunicación. De este modo el mensaje pasaría a denominarse relato; el emisor, creador de relato y el receptor, usuario del relato.

En esta era de Internet y globalización se hace necesario un marco común compartido por todas las culturas. Como se refleja en la película biográfica “Diarios de la calle” (2007), el compartir relatos favorece la creación de un escenario común que contribuye a mejorar la convivencia y, en consecuencia, la felicidad. Los consumidores se convierten en creativos constructores de relatos que no registran el mundo, sino que lo crean mezclando expectativas culturales e individuales (Escalas, 2004). Como observó la pionera en gestión Mary Parker Follett, “la característica esencial del pensamiento común no es que se mantenga común, sino que se ha producido en común” (cit. en Ind, 2014: 740).

1.3.4. Transmedia storytelling

Lo que caracteriza al proceso de comunicación hoy en día es la multitud de plataformas y canales en los que las marcas pueden entrar en contacto con los clientes. Para que la transmisión sea efectiva es necesaria la integración, “la omnicanalidad busca eliminar, hasta hacerlas invisibles para todos, las diferencias de relación en los canales” (Lara, 2015: 45). Se trata de lograr involucrar al cliente en el universo de la marca, contando la misma historia de modo consistente a través de todos los canales. Jenkins (2003) bautizó a este fenómeno como “*transmedia storytelling*” al que más tarde definió como:

“Un relato transmedia que se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas con la específica y valiosa contribución de cada nuevo mensaje” (Jenkins, 2006: 95-96).

Scolari (2009) aclara que el *transmedia storytelling* no consiste en adaptar el relato de un medio a otro, sino que cada medio contribuye a la construcción del universo narrativo con su propio lenguaje. Tampoco se debe confundir con el fenómeno del *cross media*, que consiste en dirigir al usuario de un canal a otro para ir completando el mensaje.

Siguiendo a Costa y Piñeiro (2012: 115), la narrativa *transmedia* se caracteriza por una serie de elementos que afectan tanto al contenido del relato como a su narración:

1. Supone unos niveles de profundidad mayores que los de los relatos lineales. Por lo tanto, su grado de complejidad y sofisticación es mayor.

Cada punto de encuentro de la marca con el usuario debe provocar el efecto de un cuento o una fotografía. Se trata de seleccionar un fragmento de la realidad a través del cual el usuario pueda acceder a una realidad mucho más amplia y diversa (Cortázar, 1971: 4).

2. La expansión del relato por múltiples plataformas implica crear un contenido específico para cada una con el fin de ofrecer una adecuada experiencia a cada usuario. Cada canal representa un puente o punto de entrada al universo de la marca.

Según Jenkins (2003), una buena franquicia *transmedia* atrae a una audiencia más amplia, lanzando el contenido de manera diferente en

cada medio de comunicación. Si cada trabajo ofrece experiencias frescas, entonces el cruce de canales facilitará la expansión del potencial bruto desde cualquier medio individual.

3. El papel que se ofrece a la audiencia es central ya que le permite participar en la historia desde distintas perspectivas. Este tipo de inmersión es lo que genera el fenómeno fan. Para Beddows (2012), el papel de los actores humanos en la narración *transmedia* es muy significativo y tanto el autor como la audiencia influyen en la estructura del texto.

Desde el enfoque de los medios, el fenómeno *transmedia* no deja de ser lo que en publicidad se ha llamado tradicionalmente "cóctel de medios" que la agencia planificaba para configurar "un recorrido narrativo a través de los diferentes medios desde el anuncio en el diario hasta el *spot* de televisión" (Scolari, 2013). En este caso, lo más novedoso es el papel de los usuarios.

Los estudios de mercado suelen informar de las necesidades y deseos de los consumidores basándose en los datos obtenidos por el personal de ventas. Esta información no recoge más que las actuaciones externas de los consumidores por lo que con frecuencia existe una discordancia entre lo que los directivos piensan que el consumidor hace, y la realidad de cómo vive, construye sus relaciones y utiliza las marcas (Ind et al., 2012). Una de las principales ventajas de este fenómeno es que permite conocer mejor al cliente y promueve su participación convirtiéndose en co-creador de la marca. De este modo la persona comienza a experimentar un sentido de proximidad e incluso cierta propiedad de la marca.

Töffler (1980) denominó a estos usuarios *prosumers*, una fusión del productor (*producer*) y del consumidor (*consumer*) que, apropiándose de sus personajes favoritos, expande su universo narrativo. Dinehart (2009) evita utilizar términos como lector, espectador y jugador y acuña el concepto múltiple VUP (*viewer-user-player*) (cit. en Costa Sánchez, 2014: 134). Al no contar con un término equivalente en castellano, aquí utilizaremos el genérico usuario, pero sin perder de vista el papel que han adoptado los públicos que dejan de ser objetivos pasivos del mercado para convertirse en contribuyentes activos del *branding*.

Siguiendo a Ind, "este cambio presenta el *branding* como un proceso social y orgánico que involucra tanto a *insiders* como a *outsiders*" (Ind, 2014: 736). En este nuevo contexto, la marca se convierte en una entidad cultural *transmedia* que se manifiesta y estructura en los medios a través de la interactividad, la identidad colectiva y la experiencia diaria (Bô, 2014: 16).

En la línea de lo que hemos expuesto hasta ahora, son interesantes los trabajos que realizan Moisis y Arnould (2005) y Singh y Sonnenburg (2012). Ambos analizan la experiencia del consumidor con la marca desde el enfoque teatral donde el cliente participa de una forma activa.

En su trabajo, la intención de Moisis y Arnould (2005) es extender el marco dramático actual sobre las experiencias de compras distinguiendo entre la estructura, la interacción y el contenido de la obra teatral. El marco dramático extendido proporciona una mayor comprensión de la forma en que los recursos culturales, la voluntad activa de consumo y los componentes formales de las actuaciones comerciales contribuyen a las experiencias de compra.

Basándose en que el teatro es un vehículo cultural a través del cual los actores, el argumento y la acción pueden ser organizados para facilitar varias experiencias (Boller, 1990), los autores (Moisio y Arnould, 2005) presentan los tres elementos clave dentro de este marco teatral:

1. La estructura dramática es el conjunto de componentes teatrales: el escenario, los actores, la audiencia y la puesta en escena, o los componentes formales de la obra (Grove y Fisk, 1992).
2. La interacción dramática define el grado de actividad e implicación del consumidor que puede modelar, redirigir y estructurar el desarrollo de la actuación.
3. El contenido dramático se refiere a los recursos culturales que "infunden actividad con signos que destacan teatralmente y retratan hechos confirmatorios que de otra manera podrían continuar imperceptibles u ocultos" (Goffman, 1959: 30). Se trata del núcleo de la organización que integra significados, trama y personajes orientados a proporcionar experiencias de compra ricas y coherentes.

En este marco de la teatralidad, Singh y Sonnenburg (2012) dan un paso más y utilizan como modelo el teatro de la improvisación para poner las bases del *branding* en las redes sociales.

La improvisación es un género teatral que varía de unas escenas cortas a otras más largas unidas por un tema común donde un moderador introduce el relato y pide a la audiencia que exprese sus deseos para el espectáculo o que participe en él. Esto no quiere decir que valga cualquier cosa. Las actuaciones de "impro" tienen una estructura predeterminada como un tema o guion básico y una serie

de reglas por las que navega el proceso de improvisación. La actuación surge de la colaboración entre los actores y la audiencia. Esta última puede ser pasiva – meros espectadores– o activa –en el caso de que sugiera y participe– (Frost y Yarrow, 2007).

En este tipo de espectáculo, el papel de la audiencia es similar al que adoptan los usuarios en las redes con capacidad para generar contenido de marca. A este tipo de contenido se le denomina UGC, sigla de la expresión inglesa *user generated content*, contenido generado por el usuario.

Ambos estudios (Moisio y Arnould, 2005 y Singh y Sonnenburg, 2012) desarrollan sus teorías sobre la experiencia de marca desde un enfoque teatral. A diferencia de Singh y Sonnenburg (2012), Moisio y Arnould (2005) abordan el tema de la comunicación en medios tradicionales utilizando el marco del teatro clásico. En cualquier caso, la actuación dramática cobra sentido en el marco formal de los componentes teatrales o narrativos que detallamos a continuación.

- CONTEXTO O ESTRUCTURA DRAMÁTICA: los componentes de la actuación teatral
 - Escenografía. Moisio y Arnould (2005), que basan su estudio en las tiendas de productos extranjeros, le llaman *marketscape*. En este caso, puesto que se trata de abarcar un universo más amplio, el de la marca, utilizaremos el término *brandscape* que Salzer-Moërling y Strannegard (2010) definen como “una cultura o espacio en el que dominan los elementos y artículos de la marca” y donde los significados se desarrollan y circulan dentro de un marco ideológico (cit. en O’Reilly y Kerrigan, 2013: 778). En el caso de los *social media*,

el usuario, al entrar en el perfil de las marcas, se introduce en su universo o *brandscape*.

- Actores y audiencias: la marca y sus empleados se convierten en los actores de la marca, mientras que los clientes asisten al espectáculo como audiencia. Las narraciones siempre se convierten en un fenómeno social porque tanto el narrador como el espectador están involucrados (Hodge y Kress, 1988). Sin embargo, en las redes sociales estos roles se difuminan porque pueden interpretar varios papeles en diferentes momentos de la actuación.
- Actuación (*performance*) define el conjunto de actuaciones que suceden delante de la audiencia. En el caso de las redes sociales, se trata de toda interacción que se genere en torno a la marca ya sea por parte de sí misma o por parte de los usuarios.
- CONTENIDO DRAMÁTICO. El contenido dramático se refiere a un recurso cultural que proporciona el marco en el que se pueden integrar el significado de la obra, la trama y los personajes. En el teatro "impro", el contenido es el guion base y los relatos interrelacionados. En este caso el guion base (en términos de *branding* el "concepto de marca"), no sólo proporciona una guía y determina el propósito del relato, sino que también mueve a la audiencia a participar en la actuación.
- INTERACTUACIÓN DRAMÁTICA O PROCESO. Se refiere al nivel de actividad que la audiencia desarrolla en la actuación y a "la relación entre los participantes" (Singh y Sonnenburg, 2012: 191). En el caso de la tienda, el consumidor se involucra en el desarrollo de la obra de tres maneras

distintas: representando una actuación oral, compartiendo historias y, puesto que el estudio de Moisis y Arnould (2005) se centra en una tienda de productos extranjeros, hablando otros idiomas.

En las redes sociales, para conseguir que los usuarios participen e interactúen y de este modo pongan en marcha la actuación de la marca, debe fomentarse la diversidad de opiniones y los relatos que regeneren la actuación. Como hemos dicho, la tensión es un elemento clave en el desarrollo del relato (Brown et al., 2003) y en el caso de la co-creación *online* funciona del mismo modo. Las narrativas de marca se inician sembrando tensión a través de lo que McKee (2002) llama incidente "incitador" y cuyo origen se puede encontrar en "la propia historia de la marca, en valores culturales o sociales, en los arquetipos o en las historias de los consumidores" (Singh y Sonnenburg, 2012: 193).

Según McKee (2002), existen tres tipos de tensión:

1. Interna: originada en la conversación de uno consigo mismo.
2. Personal: surge de la diferencia entre las personas y sus actitudes.
3. Externa: refiere la tensión de un individuo con la naturaleza, la sociedad o lo sobrenatural.

Una buena narración suele jugar con varios tipos de tensión al mismo tiempo. La motivación del consumidor para representar diferentes papeles depende del modo en que la marca provoque su participación en la historia. El concepto de marca que proponen Singh y Sonnenburg (2012) incorpora la dimensión social e interactiva del *storytelling* en las redes

sociales donde tanto gestores de la marca como consumidores inician, construyen el relato.

Los autores (Singh y Sonnenburg, 2012) concluyen su trabajo citando tres proposiciones relevantes para el proceso de co-creación del relato de una marca:

- El proceso de la improvisación es más importante que el resultado: “la improvisación no consiste en hacer lo correcto una vez, sino en hacer constantemente las cosas bien” (Vera y Crossan, 2004: 738). Para lograr que el proceso se mantenga y no decaiga, el público interno de la marca debe avivar la conversación no sólo siendo buenos contadores de relatos sino fundamentalmente buenos oyentes.
- Gestionar la actuación de la marca consiste en gestionar la tensión que, como hemos dicho antes, es uno de los elementos clave del relato.
- Para lograr un desarrollo exitoso de la actuación de la marca, es crucial entender a la audiencia y el papel que desempeña.

Por lo tanto, además de las herramientas de comunicación que ya hemos citado, en la actualidad, el universo *online* desempeña un rol clave para la construcción de las MML. Dentro de este universo, además de la propia web, existen otros medios donde la comunicación se transforma en algo abierto: blogs, foros de opinión y redes sociales. En la mayoría de los casos, las comunidades de marcas se crean en torno a sus canales, la ya citada página web y las redes sociales que más utilizan las MML: YouTube, Instagram y Facebook (L2, 2018).

En este trabajo hemos elegido Instagram como objeto de estudio por el gran crecimiento que ha experimentado en los últimos años. Asimismo, como tendremos ocasión de comprobar en el siguiente capítulo, sus características le han convertido en el canal idóneo para que las marcas de moda de lujo puedan desarrollar un modelo de comunicación basado en el *storytelling*.

Capítulo 2.

Potencial de Instagram para la comunicación de los relatos de las marcas de moda de lujo

En este capítulo nos proponemos presentar Instagram como medio social, sus características y evolución durante sus casi nueve años de existencia. Después, analizaremos los beneficios y limitaciones de este medio para la comunicación de los relatos de las marcas de moda lujo. Finalmente, ofreceremos una serie de buenas prácticas que hemos sistematizado a partir de la técnica de *benchmarking* con la idea de que estas marcas puedan aprovechar al máximo el potencial que ofrece este medio para comunicar sus relatos.

2.1. Instagram como medio social

Para definir Instagram como medio social, lo primero es aproximarnos a este concepto que a veces se confunde con el de red social. Tanto Gutiérrez Valero (2013) como Schauer (2015) insisten en aclarar las diferencias que existen entre estos dos términos.

Según el diccionario americano Merriam-Webster (2018), los medios sociales (en inglés *social media*) son formas de comunicación electrónica a través de las cuales los usuarios crean comunidades *online* para compartir información, ideas, mensajes personales u otro tipo de contenido.

“Social Media: forms of electronic communication (such as websites for social networking and microblogging) through which users create online communities to share information, ideas, personal messages, and other content (such as videos)” (Merriam-Webster, 2018).

La red social, por su parte, quedaría definida como una red de individuos (amigos, conocidos o compañeros) conectados por relaciones interpersonales. O un servicio o sitio *online* a través del que las personas pueden crear y mantener relaciones interpersonales.

“Social Network:

1. a network of individuals (such as friends, acquaintances, and coworkers) connected by interpersonal relationships
2. an online service or site through which people create and maintain interpersonal relationships” (Merriam-Webster, 2018).

La principal diferencia reside en el tipo de comunicación que se establece entre los individuos que se conectan. Del medio social podríamos decir que es el soporte o plataforma, el canal donde se desarrolla una comunicación en grupo, mientras que en la red social es especialmente importante la interacción directa entre dos o más usuarios.

En español, sólo encontramos la definición de red social, que se ajusta más a la que el Merriam-Webster ofrece para medio social. Según la RAE (2018), una red social es una “plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios”.

Si tenemos en cuenta la definición de Moreno, los medios sociales son un “conjunto de plataformas y medios de comunicación que permiten el intercambio de mensajes y la interacción entre individuos y marcas e instituciones” (Moreno, 2015: 13). Los medios sociales serían por tanto los canales de comunicación en los que se desarrolla la interacción y se comparten contenidos entre diferentes entes sociales.

Para terminar de aclarar estos dos conceptos, presentamos la sistematización que ofrece Schauer (2015) respecto a las diferencias entre uno y otro:

1. Respecto al estilo de comunicación. En los medios sociales la marca o el usuario está hablando todo el tiempo, publicando contenido en formato imagen, vídeos, *e-books*, infografías, etc. tratando de generar la participación (*engagement*) de sus fans y seguidores. Con las redes sociales es necesario que, además de hablar, se dedique un tiempo a escuchar y a relacionarse con los demás.
2. En relación con sus objetivos. Quizás sea ésta una de las mayores diferencias entre los dos conceptos. En los medios sociales, la meta es obtener datos y generar comunidad a través de la viralidad y la interacción. En las redes sociales, en cambio, interesa sobre todo construir una red de fans/seguidores y fomentar esas relaciones.
3. Con relación al contenido. En ambos casos se trata de un aspecto muy importante pero el tipo de contenido que se crea también debe ser diferente. En las redes sociales, se tienen muchas conversaciones con diferentes personas buscando generar nuevas conexiones y ganar así nuevos seguidores. En los medios sociales, para generar *engagement*, no vale limitarse a publicar texto, es necesario compartir imágenes, vídeos, infografías o cualquier otra pieza significativa que atraiga la atención de la audiencia y permanezca interesada en la marca.
4. En cuanto al tiempo y esfuerzo. Los medios sociales permiten utilizar herramientas de gestión de contenido y de medición que ahorran tiempo y facilitan el seguimiento. En las redes sociales, como en la vida, no es

posible automatizar el modo en que se generan las relaciones humanas. Para lograrlo es necesario poner toda la atención en una sola conversación¹⁹.

5. Respecto al retorno de la inversión. En la era digital se procura medir el retorno de la inversión de todo lo que se hace, especialmente en el caso de los medios sociales. En las redes sociales es fácil porque la respuesta es directa: si un usuario sigue a una marca o no. Sin embargo, en los medios sociales esta medición no resulta tan sencilla ya que no existe una respuesta directa y medible. Ésta sólo se produciría en el caso de que dicha respuesta se convierta en una venta y se tenga la capacidad de seguir al usuario en todo su recorrido.

Tras delimitar los conceptos, hemos optado por considerar a Instagram como un medio social. Creemos que este concepto se ajusta mejor al propósito de nuestra investigación, aunque no perdemos de vista que a través de él se puede lograr una buena red social por medio de la comunicación de las marcas con sus usuarios, ya sea vía mensajes directos o respuestas a sus comentarios²⁰.

Y eso a pesar de que, como afirman algunos autores (Okonkwo, 2009 y Kim y Ko, 2010), inicialmente las marcas de moda de lujo no mostraron un gran interés en integrar estos nuevos canales cuya naturaleza resulta aparentemente opuesta. Como hemos visto en el capítulo anterior, el lujo procura mantener una imagen excepcional (Keller, 2009) y permanecer exclusivo para un segmento de mercado,

¹⁹ Siguiendo a Schauer (2015), "las redes sociales son como las citas, se necesita mucho tiempo y esfuerzo para que realmente funcionen, pero al final todo vale la pena".

²⁰ Más adelante trataremos estos asuntos con un mayor grado de detalle.

mientras que los medios sociales tratan de llegar a un público muy amplio y defienden un contenido de libre acceso (Üçok Hughes, Bandoni y Pehlivan, 2016).

Con todo, hoy, la industria del lujo reconoce el papel tan importante que juegan Internet, los medios y las redes sociales “para mejorar la reputación de una marca, aumentar las interacciones con los clientes, y estimular sus deseos de lujo” (Ng, 2014, cit. en Faraoni, Bandinelli y Rinaldi, 2016: 254).

Para las marcas, el valor de los medios sociales reside en su capacidad para cambiar las reglas del juego a la hora de llegar a nuevos consumidores y mercados. Sin embargo, como defienden Phan, Thomas y Heine (2011: 220), la incorporación de estos medios también supone un cambio cultural puesto que la marca deja de ser propiedad absoluta de la compañía, al entrar a participar los usuarios y no como meros intermediarios. Es importante que las marcas de moda de lujo tengan esto en cuenta pues, según Phipps (2009), cuando las empresas reducen su actividad a captar personas influyentes, devalúan la confianza en la marca ya que los consumidores perciben que están siendo utilizados (cit. en Phan et al., 2011: 220).

Empleados en cambio de modo adecuado, los medios sociales pueden ser un instrumento de comunicación valioso para potenciar el *engagement* y favorecer así “una íntima relación con el cliente a largo plazo” (The Economist Intelligence Unit, 2007 y Sashi, 2012). Para que esto ocurra, las MML deben ir más allá y plantearse cómo crear y mantener una presencia digital “sin dañar su identidad de marca y el espíritu del lujo” (Maman Larraufie y Kourdoughli, 2014: 198). Lograr este equilibrio puede ser uno de los mayores desafíos que afrontan las MML para su *branding* en *social media* (Üçok Hughes et al., 2016).

Los estudios académicos desarrollados en torno al *luxury branding* y *los social media* son todavía escasos y, los pocos que existen centran su atención de modo preferente sobre todo en Facebook y Twitter (Jin, 2012; Kim y Ko, 2012 y Godey et al., 2016). En los últimos años, esto ha comenzado a cambiar ante el auge de plataformas visuales como Instagram, YouTube o Snapchat (Kemp, 2018) y también ante la creciente incorporación de imágenes y vídeos en otras plataformas que, en sus orígenes, basaron su contenido sobre todo en el texto (Russmann y Svensson, 2016: 1).

2.1.1. Definición y origen

Instagram es un servicio que permite capturar y compartir fotos y vídeos de manera instantánea a través del móvil y también editar las imágenes utilizando una serie de filtros. Esto confiere al contenido un aspecto más profesional (Chang, 2014: 3 y Hu, Manikonda y Kambhampati, 2014).

Después de varios intentos, la aplicación fue creada por Kevin Systrom y Mike Krieger como fruto de su pasión por la fotografía. El origen del nombre es una combinación de Instantánea –por el tipo de Polaroid que imprimía al momento fotografías en formato cuadrado– y telegrama, puesto que se trata de una plataforma de intercambio. Como explican sus fundadores, el objetivo era crear una aplicación que permitiera obtener buenas fotografías con el móvil:

“la idea era hacer fotografías con el móvil de un modo rápido, bonito y divertido. Teníamos la experiencia de que con las fotos tomadas con el móvil no obteníamos los resultados que queríamos, así que creamos los filtros y las herramientas para conseguir una experiencia más artística” (Systrom, cit. en BBC, 2012).

Hoy la gente descarga la aplicación para compartir momentos de su vida. Por eso, sus creadores han ido añadiendo nuevas funciones que mejoren la experiencia del usuario. Instagram ya no es sólo una aplicación para mostrar fotografías sino también para compartir experiencias en diferentes formatos (McCracken, 2017). Para sus creadores, su misión es “fortalecer las relaciones a través de experiencias compartidas” (Frier, 2018).

2.1.2. Evolución funcional de Instagram

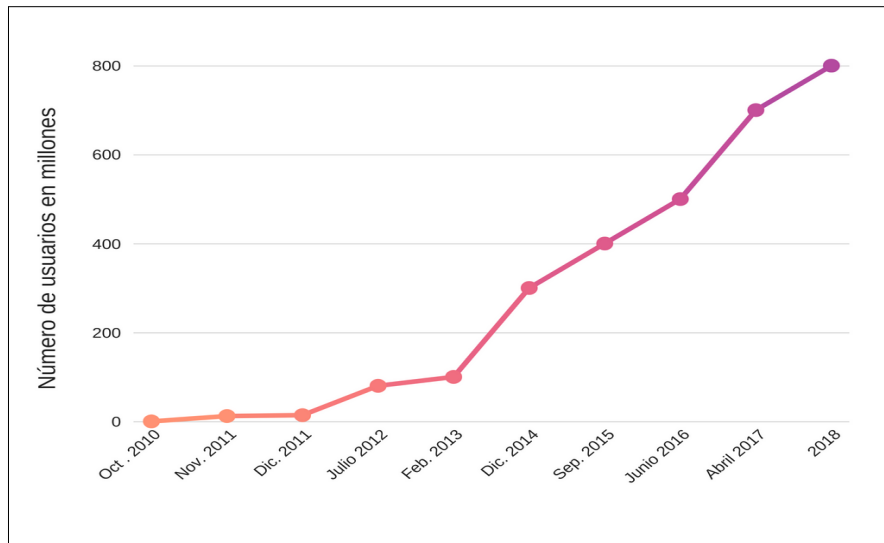
Instagram es uno de los medios que más ha crecido en los últimos años. A juicio de Moreno (2018: 229), se trata del “mayor caso de éxito de la última década en el universo de las redes sociales”. Aunque su propósito original no ha cambiado mucho, ha ido incorporando algunas pequeñas mejoras y ajustes²¹ (Fifteen, 2017; Instagram Press, 2017 y Liebhart y Bernhardt, 2017). En las siguientes páginas presentamos su evolución, rastreada a través del artículo que publica Chaykowsky (2016) en la revista *Forbes* y también de las comunicaciones que realiza la propia compañía a través de Instagram Press²².

Desde su lanzamiento en octubre de 2010, Instagram ha logrado atraer a más de 1.000 millones de usuarios en todo el mundo. Más de 500 millones de ellos se conectan a diario y el 80% siguen a alguna empresa en esta red (business.instagram.com, con datos obtenidos el 20 de enero de 2019).

²¹ La disponibilidad de las actualizaciones que ofrece Instagram varía en función del sistema operativo del dispositivo que se utilice y también según el país en el que se encuentre el usuario.

²² Véase <https://instagram-press.com/>

Ilustración 13. Evolución de Instagram por número de cuentas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados en Instagram Press

Después de varias pruebas, Systrom publicó la primera imagen el 16 de julio de 2010:

Captura 1. Primera imagen publicada en Instagram



Fuente: Instagram

El servicio fue lanzado de manera oficial el 6 de octubre de ese mismo año como una plataforma móvil en la que compartir fotos. La aplicación incluía algunos filtros que permitían a los usuarios editar las imágenes y compartirlas en formato cuadrado. Éste era su rasgo esencial en relación con otras aplicaciones que también permitían compartir contenido visual.

En enero de 2011, se incluyeron los *hashtags* ofreciendo así la posibilidad de etiquetar las imágenes según diferentes temas e incluyendo también la opción de "dar *likes*"; es decir, de poner un "me gusta" en la publicación. Esto otorgaba al servicio cierto carácter de red social (Silva Robles, 2014: 181):

El 2 de noviembre de 2011 los creadores de la red, Kevin Systrom y Mike Krieger, aparecieron en la lista "40 under 40"²³ que elabora la revista *Fortune* y que reconoce a los jóvenes empresarios más influyentes. También en 2011 Apple nombró a Instagram aplicación del año en su iPhone App Store. En ese momento el servicio contaba con 14 millones de usuarios y 400 millones de imágenes compartidas alrededor del mundo.

En 2012 la aplicación lanza sucesivas versiones actualizadas en las que incluye nuevos filtros y posibilidades. Varía el formato visual de la aplicación y crea la versión para Android.

En abril de este mismo año, Instagram es comprada por Facebook por más de un billón de dólares, con el riesgo que suponía una aplicación que, por entonces, no contaba con ningún ingreso. A los pocos meses suma sus primeros 80 millones

²³ <http://fortune.com/40-under-40/>

de usuarios.

Con el objetivo de empezar a generar ingresos, en 2013, Instagram lanza una herramienta para empresas que permite crear publicaciones patrocinadas. Hasta el momento la única opción para las marcas era la misma que la que se ofrecía a cualquier usuario: publicar contenido orgánico sin posibilidad alguna de definir a qué público se dirige, por ejemplo.

El primer anuncio, en noviembre de 2013, fue el de Michael Kors. En él presentaba el tipo de artículos de lujo que se podría anunciar en una de las revistas femeninas de alta gama como *Vogue*. A partir de entonces, cualquier usuario que pertenezca al segmento que la marca seleccione para su campaña, puede ver el anuncio en su *timeline*, aunque no siga la cuenta de esa marca. Desde el primer momento la plataforma ofrece diversas herramientas para crear anuncios cautivadores y en línea con el resto del contenido (Welch, 2013).

Captura 2. Primer anuncio en Instagram



Fuente: Mashable²⁴

²⁴ https://mashable.com/2013/11/01/instagram-ads-first/?europe=true#_dkzHQPuMiqW

Este mismo año Instagram introduce la opción de publicar vídeos y de enviar mensajes a través de Instagram Directo. Al año siguiente, con 150 millones de usuarios, incorpora nuevos filtros y funciones. Sin embargo, lo más novedoso de esta etapa es la creación de una nueva herramienta, *hyperlapse*, que permite capturar en alta calidad vídeos grabados en continuo (*time-lapse*) incluso en movimiento²⁵. Esta herramienta no está incluida en la aplicación, sino que es un complemento que se debe descargar.

En 2015, con el propósito de mejorar la experiencia a la hora de capturar imágenes, Instagram lanza *boomerang*. Esta funcionalidad consiste en una ráfaga de fotos que componen un vídeo clip que va hacia adelante y hacia atrás. Hoy se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas.

A mediados de 2016, la aplicación lanza una nueva versión de su logo, algo que desencadenó una intensa cadena de comentarios –y críticas– en las redes (Eordogh, 2016). De acuerdo con las declaraciones que hizo Instagram, la nueva imagen refleja mejor la “vibrante y diversa” comunidad que componen sus usuarios. La principal razón del cambio se debió a la propia transformación del servicio, que había pasado de ser un espacio para editar y compartir imágenes a convertirse en una comunidad extensa, fuerte y variada (cit. en Parkinson, 2016).

²⁵ En el siguiente enlace se puede ver ejemplos de este tipo de vídeos:
<https://hyperlapse.instagram.com/>

Captura 3. Logo anterior al 2016 y logo actual²⁶



Fuente: Instagram

En el verano de 2016, Instagram introduce dos nuevas herramientas que pronto se hicieron muy populares: Instagram *stories* y *zoom*. Con *stories*, lograba aglutinar las posibilidades que ofrecía su rival Snapchat, un servicio que permite añadir imágenes y vídeos efímeros al perfil, sólo visibles durante 24 horas –o menos, si el usuario lo configura así– y también emitir contenido en vivo. Desde mayo de 2017, la posibilidad de incluir localizaciones y *hashtags* facilita que los usuarios puedan encontrar *stories* relacionados con sus intereses.

La opción de *zoom*, que más tarde se sustituyó por el *superzoom*, permitía acercar la imagen como se hace en cualquier cámara con objetivo.

En noviembre de 2016, Instagram pone en marcha la opción de compra que permite ver el precio y los detalles de los productos que aparecen en una publicación y continuar con el proceso de compra en la tienda *online*.

A finales de 2017 el servicio estrena el *superzoom*, una actualización del *zoom* al que se puede añadir diferentes sonidos en función del clima que se quiera crear. También incluye la posibilidad de solicitar participar en el *live* de otro usuario y

²⁶ El siguiente vídeo relata de un modo visual cómo fue el proceso de modificación del logo hasta llegar al nuevo diseño: <https://vimeo.com/166138104>

de enviarlo a través de *direct*. Además, añade la opción de guardar *stories* y de seguir *hashtags*. Al final de ese año Instagram cuenta con 25 millones de usuarios.

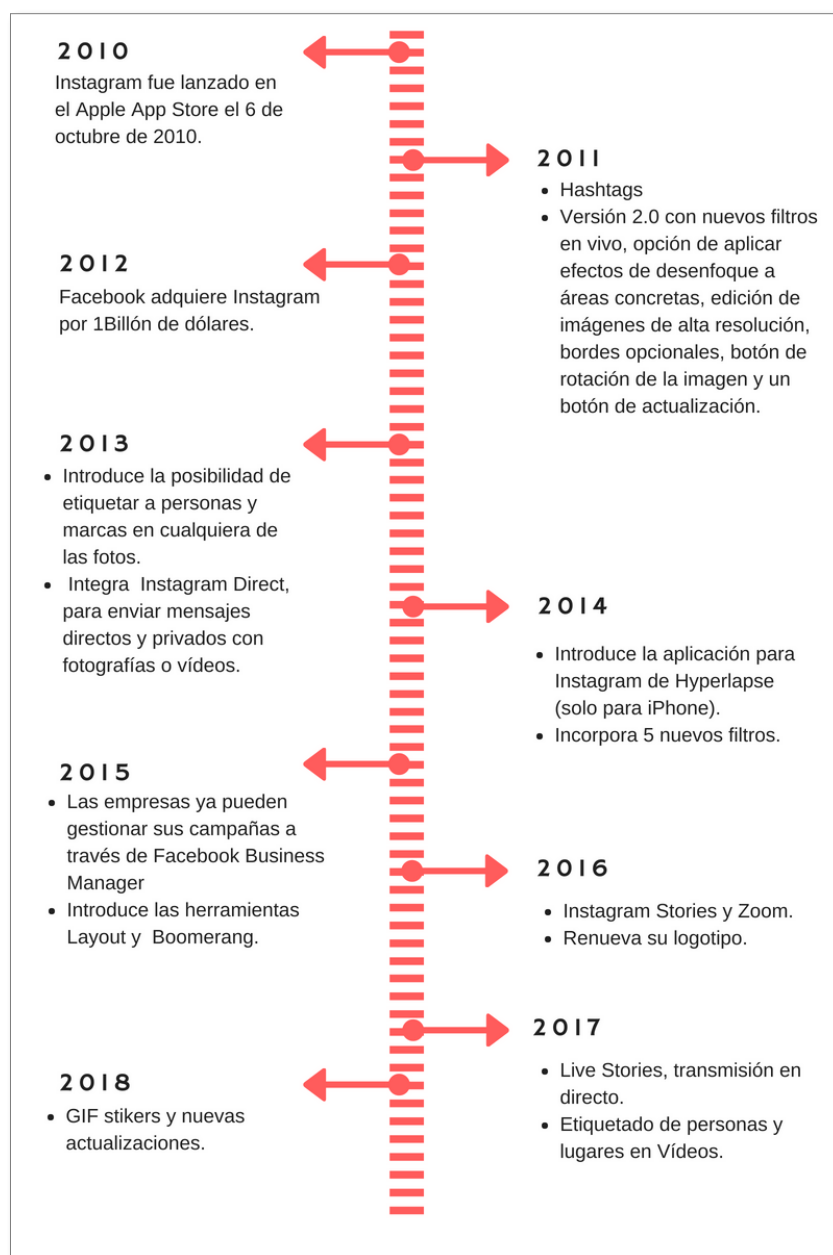
2018 comienza con el lanzamiento de las *stickers* y la introducción de un modo de *stories* basado en el texto. En los siguientes meses, Instagram mejora la experiencia de usuario permitiendo que sea éste el que decida cuándo actualizar el *feed* de su ventana inicial y permitiéndole también silenciar las actualizaciones que no le interesen. Además, amplía las posibilidades de compartir historias a través de Spotify y GoPro, permite enviar mensajes mediante *stories* y agiliza los tiempos que requiere publicar contenido.

También en 2018 añade nuevas opciones como la posibilidad de incluir *hashtags* y *links* en la bio, la herramienta enfoque, para resaltar personas en primer plano, y los emoji *sliders* que proporcionan una interacción más divertida.

Con todo, la mayor novedad fue el lanzamiento de IGTV, una herramienta que permite crear vídeos en formato vertical y de mayor duración. Con esta incorporación, similar a YouTube, Instagram pretende aglutinar los servicios que demanda el usuario en una sola plataforma (Cantero, 2018). Esto supone una gran ventaja para las MML ya que pueden ofrecer casi todo su contenido en un mismo canal y ampliar así su comunidad, tal como hizo Louis Vuitton. La marca emitió el desfile de su colección masculina primavera-verano 2019 y el vídeo se convirtió en el más visto de la plataforma (Metzler, 2018).

El siguiente gráfico resume de modo visual algunos de los principales hitos en la evolución de la plataforma:

Ilustración 14. Evolución funcional de Instagram (2010-2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en Instagram Press

En el futuro cabe esperar que se sigan produciendo innovaciones que mejoren la experiencia del usuario.

En todo caso, como declara Laestadius (2017), a pesar de la creciente popularidad

e importancia de Instagram, la investigación sobre esta plataforma todavía es limitada si la comparamos con la frecuencia e intensidad con la que se ha analizado Twitter (cit. en Liebhart y Bernhardt, 2017: 17). Con el propósito de continuar profundizando en el servicio, en el siguiente epígrafe describiremos algunas de sus principales funciones.

2.1.3. Principales funciones

2.1.3.1. Capturar

En Instagram el contenido se obtiene desde la galería del propio móvil o capturándolo a través de la aplicación. En cualquier caso, para acceder a él se debe pulsar el botón central de la barra de herramientas fija en la parte inferior. Una vez allí, la aplicación permite tomar una foto de la galería, hacerla o grabar un vídeo.

Para publicar contenido en *stories* –funcionalidad que permite visibilizar contenido efímero– se accede desde la imagen de perfil que aparece en la ventana inicial. Desde allí se puede tomar una foto o vídeo que esté en la galería o capturar el contenido a través de las distintas herramientas que ofrece: directo, normal, *boomerang*, *superzoom*, *rewind* o manos libres. Al contenido obtenido con cualquiera de estas funciones se le puede añadir máscaras faciales o de fondo con distintos motivos y, desde junio de 2018, también música.

2.1.3.2. Editar

Como hemos visto, las opciones para editar tanto imágenes como vídeos son numerosas.

En la actualidad (febrero de 2019), la edición de fotografías ofrece tres opciones básicas. La primera es *lux*, representada como un sol blanco y negro en la parte superior de la pantalla. Esta herramienta permite mejorar la foto de manera automática, realzando las luces y las sombras. Las otras dos aparecen en la parte inferior bajo los comandos *filtros* y *editar*. El servicio cuenta con 40 filtros. De ellos los más utilizados a nivel mundial son, por este orden: *Clarendon*, *Juno* y *Ludwing* (Rabo, 2018).

El comando *editar* permite utilizar las siguientes 13 herramientas:

Captura 4. Herramientas de edición de imagen en Instagram



Fuente: Instagram

La edición de vídeo ofrece a su vez 4 opciones. En este caso, en lugar de un sol, aparece un icono de *mute*, que permite silenciar el vídeo si se desea. Debajo las opciones son:

- i) filtro, con el mismo número que los que se ofrecen para editar fotos,
- ii) acortar y
- iii) portada, que permite seleccionar un fotograma como imagen inicial del vídeo.

Además, el servicio permite silenciar el vídeo y escoger el momento en el que aparecen los *stickers* e incluso vincularlos con algún personaje en movimiento.

Desde *stories*, las posibilidades para editar el contenido incluyen:

- 1) añadir texto en diferentes colores, tipografías y tamaños
- 2) dibujar con tres tipos de grosores y toda la gama de colores y borrar también lo que se ha hecho
- 3) añadir una gran variedad de *stickers*
- 4) incluir *hashtags* o etiquetas
- 5) localizar un contenido
- 6) componer otra fotografía
- 7) añadir una encuesta, e
- 8) incluir GIFs.

2.1.3.3. Compartir

Instagram ofrece 4 opciones para compartir contenido:

- 1) el perfil
- 2) los *stories*
- 3) Instagram direct y
- 4) live.

Además, como aplicación, permite vincular varios medios sociales de modo que el contenido que se publica en Instagram pueda ser visible en otros servicios

como Facebook, Twitter y Tumblr. Desde enero de 2019, Instagram también permite visibilizar lo que se está viendo en Netflix.

2.1.3.4. Conversar

En Instagram, la conversación se puede generar de distintas maneras:

- 1) En las publicaciones: comentando debajo o respondiendo a otros
- 2) En *stories*: en este caso los mensajes que se envían llegan a la bandeja de entrada de *direct*, lo que permite mantener una conversación privada.
- 3) En *live*: además de comentar en directo, se puede participar con vídeo mediante invitación o solicitándola.

Tras describir sus principales funciones, en el siguiente epígrafe vamos a ver algunas de las principales notas que caracterizan hoy al servicio.

2.1.4. Características

El éxito de Instagram como medio social radica en haber sabido responder y adaptarse a las características del contexto tecnológico y social en el que nació (Silva Robles, 2014: 182). En una sociedad en la que predomina la cultura visual, el selfi y la rápida penetración de los *smartphones*, la plataforma ofrece una serie de características que singularizan su propuesta:

1. Es fácil de utilizar: Instagram es un servicio intuitivo y sencillo de utilizar. Al tratarse de una plataforma para móviles facilita además que se pueda gestionar en cualquier momento y lugar.

2. Tiene un carácter visual: La plataforma emplea un lenguaje eminentemente visual, tanto en imágenes como en vídeo.
3. Es asimétrica: En el caso de las cuentas públicas, un usuario puede seguir a otro sin necesidad de que éste último le siga o autorice.
4. Es una plataforma multifunción: El servicio permite capturar imágenes y vídeos, ofreciendo la posibilidad de editarlos al instante con un amplio número de filtros, máscaras y otros elementos como los *stickers*.
5. Sirve como herramienta de compra: Desde 2016 Instagram permite a las empresas vender los productos que aparecen en sus publicaciones tanto en el perfil como a través de las *stories*. El consumidor de lujo hoy se caracteriza por disponer de una renta elevada y de un tiempo reducido (Adams, 2013). Según Bueso y Pedroni (2014: 130), ésta es la razón por la que aumenta el número de consumidores de lujo que compran *online*. Sólo en España, el *ecommerce* creció un 20% en 2016. Según Antonio Ibáñez, director de Daemon Quest, "seguirá creciendo a doble dígito durante algunos años más" (Global Fashion Drivers, 2017: 31).

2.1.5. Gramática

A partir del nacimiento de los medios y redes sociales, el marketing ha ido ampliando su vocabulario incorporando términos con cada nuevo canal. En el caso de Instagram, algunas palabras y expresiones han sido heredadas y otras han surgido con su desarrollo. Aquí glosamos algunas de las más utilizadas:

AMA: del inglés *Ask Me Anything*, pregúntame cualquier cosa.

Alcance de una publicación: número de usuarios únicos que han visto esa publicación.

Bio: pequeña (auto) descripción sobre el usuario. Debe ocupar menos de 150 caracteres.

Boomerang: se trata de una sucesión de fotos que van hacia adelante y hacia atrás en bucle.

Caption: es el texto que acompaña a una publicación. Puede servir para dar contexto a la imagen.

Colección (*save to collection*): Instagram permite guardar publicaciones de otros usuarios. A su vez estas publicaciones pueden ser archivadas en colecciones.

Comentario: texto debajo de una publicación donde cualquier usuario puede escribir o responder. El número de comentarios refleja la calidad de *engagement* que tiene una cuenta.

Conversión: acción positiva que realiza un usuario a través de los medios sociales y que demuestra que se ha convertido en cliente. Existen diferentes tipos de conversión. La más evidente es la venta, pero la conversión también puede consistir en suscribirse a la *newsletter*, descargar un informe o completar un formulario.

Instagram *direct* o directo: son conversaciones privadas que permiten enviar contenido a un único usuario o a un grupo de forma privada. El icono de esta función es un avión de papel situado en la parte superior derecha de la pantalla principal.

Embajador de marca: persona o cliente que habla de forma positiva sobre una marca o producto.

Empleados embajadores (*employee advocacy*): empleados que utilizan su propia presencia en medios sociales para ampliar el alcance de la marca y su contenido.

Engagement: arte de crear amor incondicional hacia la marca (Perezbolde, 2010).

Explorador: es un espacio representado mediante una lupa en el que se puede buscar a usuarios del mundo entero, *hashtags* relacionados con temas, eventos e incluso lugares. Al entrar en dicho espacio, la aplicación ofrece sugerencias de publicaciones relacionadas con los intereses del usuario.

Feed, galería o álbum: colección de imágenes que el usuario publica en su perfil.

Filtro: es una de las funcionalidades específicas de Instagram. Los filtros permiten mejorar las fotos de manera automática. En el momento en que escribimos esto (febrero de 2019), la aplicación ofrece 40 filtros:

Tabla 5. Relación de filtros ofrecidos por Instagram (febrero de 2019)

Claredon	Perpetua	Earlybird	Stinson
Gingham	Amaro	Brannan	Vesper
Moon	Mayfair	Inkewell	Maven
Lark	Rise	Hefe	Ginza
Reyes	Hudson	Nashville	Skyline

Juno	Valencia	Sutro	Dogpatch
Slumber	X-pro II	Toaster	Brooklyn
Crema	Sierra	Walden	Helena
Ludwing	Willow	1977	Ashby
Aden	Lo-Fi	Kelvin	Charmes

Fuente: elaboración propia a partir de Instagram

GIF: gráficos animados cortos, de pocos segundos de duración.

Hashtag o etiqueta en castellano: está formado por el símbolo almohadilla seguido de una palabra o frase y sirve para designar un contenido. Esta herramienta fue implementada en Twitter en el año 2007 a sugerencia de Chris Messina²⁷ (Cid, 2017). En esencia, se trata de un hipervínculo. Muchas marcas los utilizan para nombrarse a sí mismas y generar así una mayor participación entre los consumidores (Üçok Hughes et al., 2016). Siguiendo a Wilson (2017), el uso de los *hashtags* brinda la oportunidad de construir una comunidad más allá de la de los seguidores directos.

Home: el icono de la casa muestra las imágenes que han publicado los usuarios a los que se sigue según un algoritmo basado a su vez en los gustos y en las personas con las que más se interactúa. Al principio no era así y la plataforma mostraban las publicaciones en orden cronológico según la hora en la que se habían actualizado.

²⁷ <https://twitter.com/chrismessina/status/223115412?lang=es>

Influencer: usuario que tiene el potencial de alcanzar una audiencia relevante y crear conciencia sobre una tendencia, tema, marca o producto. De acuerdo con Launchmetrics (2018), puede ser un periodista, un bloguero, un icono de estilo, un Instagramer, un modelo, una *celebrity*, etc.

Instagram *live* o *directo*: es una función que permite retransmitir un vídeo en directo durante un máximo de una hora. Al comenzar, los seguidores de la cuenta reciben una notificación para participar y pueden escribir comentarios que aparecerán en pantalla durante la retransmisión.

***Like* o *me gusta*:** es una forma de expresar que una publicación gusta. Para ello se pulsa el icono corazón que aparece debajo de la imagen o se toca dos veces en ella para activar el *like* de manera automática.

Manos libres: es una modalidad en *stories* que permite grabar sin estar pulsando el botón. Para comenzar sólo hay que presionar esta opción.

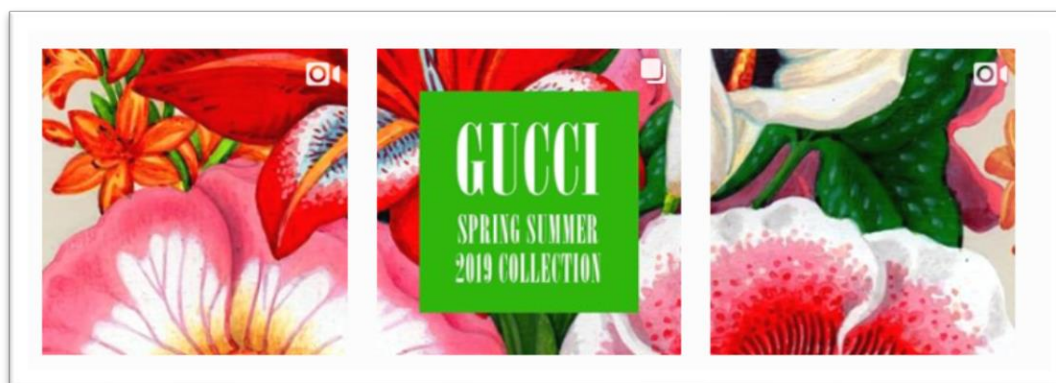
***Newsjacking*:** es una práctica que consiste en beneficiarse de la popularidad que genera una noticia o hecho actual para ampliar el éxito de ventas o de comunicación.

Perfil: espacio en el que se muestran los datos de un usuario. En él se incluye: su nombre, una fotografía y una pequeña biografía que, como indicábamos antes, no puede superar los 150 caracteres. Además, se puede añadir una dirección web y, en los perfiles comerciales, botones de llamada a la acción. Los más frecuentes son llamar, enviar un correo electrónico o averiguar cómo llegar.

***Post* o *publicación*:** imagen o vídeo que se publica en Instagram.

Puzle o mosaico: Es una forma de publicar una composición a través de distintos mensajes que incluyen piezas de una misma imagen. Encontramos un ejemplo en la siguiente captura:

Captura 5. Ejemplo de puzle en el perfil de Gucci



Fuente: Instagram

Ratio de *engagement*: es una métrica popular en medios sociales que se utiliza para medir el número de interacciones (me gusta, acciones y comentarios) que recibe una publicación.

Reconocimiento de imagen o escucha visual (*visual listening*): herramienta de análisis de imagen que reconoce logos, objetos y paisajes y permite a las marcas obtener información valiosa sobre los consumidores, medir cuánto se conoce una marca y anticipar una posible crisis.

***Rewind*:** permite grabar una acción que se reproducirá al revés provocando que una actividad normal y cotidiana se convierta en algo dinámico e interesante.

***Scroll*:** acción de deslizarse con el dedo a través de la pantalla para descubrir más contenido.

Seguidores o *followers*: usuarios que siguen la actividad de una cuenta y por tanto reciben todas sus actualizaciones en el *feed*.

SML del inglés *social media listening*: proceso de búsqueda y seguimiento de las conversaciones *online* en torno a palabras clave, frases o eventos sobre la marca, el negocio, la industria o la competencia. Escuchando estas conversaciones se pueden identificar tendencias o patrones que permiten optimizar el desarrollo de un producto, advertir una crisis, mejorar el servicio y ayudar a comprender mejor la audiencia de la marca.

***Stories*:** son publicaciones cortas, de menos de 15 segundos, que están visibles durante 24 horas.

***Superzoom*:** opción en *stories* que hace efecto de *zoom* y va acompañado del sonido y filtro que se elija en función de la emoción que se quiera compartir.

***Tag (Etiqueta)*:** el etiquetado es una función de los medios sociales que permite a los usuarios seguir el enlace al perfil de la persona o cuenta que aparece en la imagen. Cuando esto ocurre, el usuario etiquetado recibe una notificación y la publicación se incorpora en su biografía. Esto también sucede cuando se menciona al usuario en el texto.

Tiempo medio de respuesta: tiempo que le lleva a una marca responder el mensaje de un usuario, ya sea positivo o negativo.

Tráfico: número de visitantes al sitio web.

UGC (del inglés, *user generated content*): contenido que ha sido creado por los seguidores de una marca.

Viral: contenido que se propaga velozmente en Internet, del mismo modo que un virus en los cuerpos; de ahí el origen de la palabra.

2.2. Potencial de Instagram para la comunicación del relato de las marcas de moda de lujo

Siguiendo a Alonso (2015: 84), Instagram es la red visual más potente que existe y una herramienta de comunicación perfecta para la industria de la moda. Según un estudio desarrollado por Simply Measured en el año 2013, el sector que generaba mayor *engagement* era el de marcas de lujo y moda (cit. en Silva Robles, 2014: 183). Además, según Tennille Kopiasz, Vicepresidente Senior de Marketing de perfumes Christian Dior, Instagram es la plataforma ideal para que las marcas desarrollen el relato:

“La mejor manera para que las marcas de lujo inspiren a los consumidores siempre ha sido a través de la narración de historias. Como Instagram es una plataforma de narración visual, es una relación que encaja natural” (cit. en Instagram Business, 2018).

También Maman Larraufie y Kourdoughli (2014: 203) defienden el *storytelling* como estrategia clave para la comunicación de las MML en el mundo *online*. Esta técnica se ha convertido en una estrategia de comunicación para las marcas de lujo que quieren establecer relaciones cercanas con sus clientes a través de la red (Üçok Hughes et al., 2016: 359).

Del mismo modo, Mancuso y Stuth (2015) proponen Instagram como plataforma excepcional para aquellas narraciones que se basan en imágenes. Junto a las herramientas que ofrece, la aplicación permite publicar simultáneamente en otros sitios como Facebook, Twitter o Tumblr lo que facilita que el proceso de

storytelling o narración se desarrolle a través de diferentes plataformas y con distintos públicos (Zolkepli, Hasno, Mukhiar y Nadiah, 2015: 286).

Esta forma de desarrollar la narración (*transmedia storytelling*) tiene similitudes con el enfoque de las comunicaciones integradas de marketing ya que, como exponen Granitz y Forman (2015: 43), ambos lo cuentan a través de múltiples medios y tienen en cuenta la actuación de todos los públicos implicados. Los autores destacan la necesidad de crear contenidos diferentes para cada plataforma con el fin de que se desarrolle el relato. Tal como afirma Costa Sánchez (2014: 134), las marcas de moda de lujo pueden contar historias fácilmente, pero deben crear un marco de referencia, un núcleo único de relato que subyazca en todas ellas.

Para Costa Sánchez (2014: 135), la aplicación de la técnica de *storytelling* permite a las marcas recuperar la conexión con la esencia humana en un contexto rico en medios, canales y formas de comunicación. Además, la autora cita una serie de variables clave para comprender el éxito de esa estrategia entre las marcas:

- 1) Un escenario caracterizado por la sobreabundancia de mensajes
- 2) La necesidad de destacar en un mercado, el de la moda, altamente competitivo
- 3) La necesidad de mejorar las relaciones con los públicos de la compañía y sobre todo de ofrecer experiencias para lidiar con el hastío de los usuarios que van en busca de experiencias y aventuras. Según Brieger, los usuarios buscan significados que atrapen su corazón más que su cerebro, "compran relatos en torno a productos" (cit. en Costa Sánchez, 2014: 135).

2.2.1. Ventajas que ofrece Instagram para las marcas de moda de lujo

De este modo, teniendo en cuenta los elementos narrativos que hemos presentado en el primer capítulo, observamos que Instagram ofrece una serie de características que facilitan que una marca pueda desarrollar su relato en esta plataforma.

2.2.1.1. Crea un espacio de marca que contextualiza la comunicación

A diferencia de lo que ocurría habitualmente con la publicidad, en Instagram la marca dispone de un espacio donde recrear su universo y al que el usuario acude libremente (Villena, 2014: 18). Ese espacio o *brandscape* define el entorno físico en el que se desarrolla el relato (Moisio y Arnould, 2005: 149). Esto supone que el usuario no sólo no es interrumpido, sino que recibe los mensajes de las MML en su contexto, es parte de él y por lo tanto su actitud es receptiva. Así se puede ver en la siguiente captura que muestra parte del perfil de una de las marcas que hemos analizado en el estudio de caso.

Captura 6. Ejemplo de contextualización en el perfil de Balenciaga



Fuente: Instagram

En el espacio que es su cuenta, la MML recrea su universo visual a través de las publicaciones. Podemos decir que establece la escenografía, las claves estéticas del escenario en el que se desarrolla el relato y se presentan los personajes.

Además, las múltiples herramientas que ofrece Instagram facilitan tanto a la marca como al usuario publicar contenido creativo de calidad. Esta antigua relación del lujo y el arte cobra hoy una especial importancia. En el estudio elaborado por Escobar (2016: 28), se identificó entre los *millennials* a un grupo de usuarios activos en el sector de moda de lujo y con gran interés en su relación con la moda y el arte.

2.2.1.2. Permite escuchar y conocer al público

Según Roncha y Radclyffe-Thomas (2016: 306), Instagram está facilitando a las marcas conocer más profundamente a sus clientes actuales y llegar a los potenciales descubriendo sus motivaciones. A este proceso se le denomina *social listening* y, según Rappaport (2011: 13-14), admite dos modalidades:

- 1) *Social monitoring*: Seguimiento diario de las menciones que se hacen de la marca con el propósito de proteger y comunicar la marca y servir mejor al cliente
- 2) *Social research* (investigación social): Supone analizar las categorías de las conversaciones que se desarrollan de manera natural para comprender mejor por qué las personas hacen lo que hacen, qué papel desempeñan las marcas en sus vidas y qué implicaciones tiene esto para la comunicación de las marcas.

Captura 7. Publicación de un usuario que menciona a una marca



Fuente: Instagram

Seguendo a Chaffey y Smith (2013: 235-236), este *social listening* permite:

- 1) Comprender el mercado y a los clientes
- 2) Evaluar las menciones que se hacen de la marca
- 3) Identificar *influencers*
- 4) Desarrollar relaciones de colaboración
- 5) Encontrar ideas para crear contenido y desarrollar campañas
- 6) Gestionar los comentarios negativos

7) Identificar oportunidades de venta

8) Desarrollar productos y servicios según las necesidades de los clientes

Ya en 1997 Lewison apuntaba que las marcas exitosas son aquellas que hacen de la adaptación un hábito, basándose en el conocimiento cada vez más profundo de su mercado y clientes, a quienes escucharán, de quienes aprenderán y a quienes responderán (cit. en Chu, Yick, Bruce, Moore y Birtwistle, 2004: 211).

2.2.1.3. Favorece la creación de comunidades en torno a la marca

Instagram es uno de los medios sociales que mayor *engagement* genera; por eso resulta apropiado para crear comunidades en torno a las marcas (Moreno, 2018: 234).

Como recuerdan Mangold y Faulds (2009: 361), el principal objetivo de la comunicación humana es conectar con personas con las que se comparten intereses. En este sentido, los medios sociales se convierten hoy en el canal idóneo ya que, siguiendo a Roncha y Radclyffe-Thomas (2016: 305), ofrecen mayor conectividad y más oportunidades para construir relaciones fuertes y duraderas entre las marcas y sus clientes.

Teniendo en cuenta las características de la nueva generación, Marc Jacobs desarrolló una campaña en redes en la que invitaba a los usuarios a participar en el casting para desfilan en la presentación de la colección primavera/verano 2015 utilizando el *hashtag* #CastMeMarc. La campaña logró una gran repercusión y se publicaron más de 100.000 imágenes.

Captura 8. Ejemplo de *post* de la campaña #CastMeMarc



Fuente: Instagram

Podemos decir que las cuentas de las MML en Instagram funcionan como clubs o comunidades donde el precio de la entrada es la cesión de los propios datos. Según la propia aplicación (Instagram, 2018), el 49% de los usuarios declara que sigue a una marca porque siente una mayor conexión con ella. A su vez, para la marca, la principal ventaja es que los usuarios reciben el contenido que ellos quieren, bien porque entran en la cuenta o porque lo reciben en su *feed*. En caso contrario lo silencian.

Para el usuario, formar parte de esta comunidad le permite disfrutar muchas veces en *streaming* de los desfiles y de otros eventos. Las MML son conscientes de la importancia de Instagram a la hora de compartir experiencias, por lo que han empezado a diseñar sus eventos para ser "instagrameables". Amed (2013), director de *Business of Fashion*, llama a este fenómeno "*made-for-Instagram*"

(hecho para Instagram). La siguiente publicación muestra una *performance* diseñada con esta visión por Berluti para presentar una nueva colección de calzado masculino:

Captura 9. Vídeo que se ajusta al enfoque “*made-for-Instagram*”



Fuente: Instagram

2.2.1.4. Ofrece una nueva forma de servicio personalizado

Los clientes esperan de las marcas que se alineen con sus pasiones y valores personales. Como afirma Moreno (2015: 24), el usuario no quiere recibir mensajes publicitarios con un marcado sesgo comercial, sino que desea sentirse parte de una comunidad.

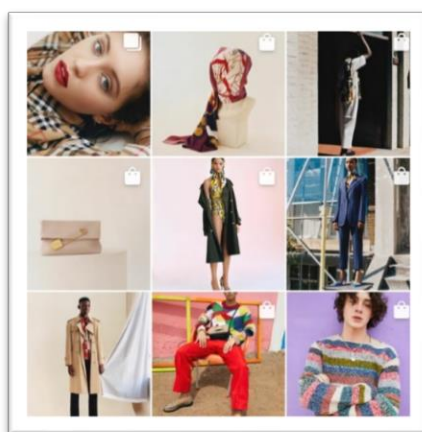
Según un estudio elaborado por Deloitte sobre el consumo de lujo en *millennials* (2017: 5), la tienda *premium*, con experiencias tangibles y contacto personal, está dando paso a un escenario menos estructurado y más complejo de administrar.

Sin embargo, no se trata de enfocar la estrategia de venta o de comunicación a determinados canales, sino de crear un universo abierto donde el cliente se encuentre a gusto, se sienta parte de la marca y tenga la posibilidad de comprar en el espacio en el que se encuentre.

En este sentido, la decisión de Instagram de introducir una herramienta de venta es acertada y responde a la necesidad del cliente. Según Abrahan (2011), el 41% de los *millennials* realizan sus compras a través del *smartphone*. De momento²⁸, de las MML que hemos analizado sólo algunas incluyen esta opción. Es el caso de Burberry, Chloé, Fendi, Lanvin, Loewe, Hermès, Dior, Armani y Versace.

Con esta función, el usuario puede seleccionar un producto que le gusta desde el *post* que está viendo, obtener más información, e incluso comprarlo. Como se puede ver en las siguientes imágenes, las publicaciones que incluyen esta función aparecen marcadas con el icono de una bolsa:

Captura 10. Ejemplo de publicaciones que incluyen la opción de compra



Fuente: Instagram

²⁸ Marzo de 2019

Como afirman Díaz Soloaga y García Guerrero (2016: 148), aunque las tiendas físicas suponen todavía el 70-80% de las ventas globales, han pasado a ser fundamentalmente espacios de experiencia. Las marcas de moda de lujo concentran sus esfuerzos en interactuar con sus clientes y conectar las tiendas tradicionales con los medios sociales.

Además, el uso de los medios sociales sobre todo en el sector de moda de lujo ha dado lugar a la aparición de servicios *online* orientados a asesorar en cuestiones de estilo e imagen (Escobar, 2016: 25). Son los llamados "*personal e-shoppers*".

2.2.1.5. Facilita la colaboración con agentes clave

Los medios sociales han permitido democratizar el control de la información. En este sentido, el consumidor adquiere el poder de comentar en las redes su propia experiencia con marcas y productos.

Según Ortega y García (2014: 81), para los consumidores de lujo más jóvenes, la posibilidad de compartir en redes su experiencia con un determinado producto influye en su nivel de interés y relación con la marca. Esto ha favorecido que se desarrolle una verdadera red de prescripción a través de una técnica tan antigua como fiable: el boca-oreja (Chu y Choi, 2011 y Chu y Kim, 2011). Este concepto tan estudiado en los años 50 sigue siendo una de las formas de comunicación más eficaces (Escobar, 2016: 25).

A juicio de Erkan (2015: 1437), cada vez resulta más frecuente que los consumidores acudan a los medios sociales para obtener información sobre las marcas (Baird y Parasnis, 2011 y Naylor, Lamberton y West, 2012) donde encuentran personas que perciben como cercanas. Según una encuesta

elaborada en 2008 por el Luxury Institute, el 60% de los clientes de lujo forman parte de una comunidad *online* y son activos en redes sociales (cit. en Ortega y García Hiljding, 2014: 82).

Cuando se trata de medios sociales donde lo habitual es que los mensajes sean emitidos por personas aparentemente desconocidas, puede ocurrir que algunos lo aprovechen para crear identidades falsas. Esto es más corriente en medios cuyo lenguaje se basa fundamentalmente en el texto, como Twitter.

Sin embargo, en Instagram, por su carácter visual, la mayoría de los usuarios suelen optar por reflejar su verdadera identidad. Para algunos autores (Wallace, Walker, López y Jones, 2009; Chu y Kim, 2011 y Erkan, 2015) esto se traduce en una mayor confianza y credibilidad en lo que dicen. Según Roncha y Radclyffe-Thomas (2016: 314), los clientes activos en redes se convierten en agentes clave para la marca, en embajadores pues, como afirma Heath (2000: 81), se trata de personas con las que es fácil identificarse:

“Las personas se identifican con aquellos en quienes confían. Confían en aquellos con quienes se identifican. Y confían en quienes representan y promueven narrativas que aceptan y adoptan” (cit. en Kent, 2015: 481).

En 2015, Parrott, Danbury y Kanthavanich realizaron un estudio sobre el comportamiento de los embajadores de marca en entornos *online*. En él descubrieron que estos embajadores compartían las siguientes 6 características:

- i) el compromiso
- ii) la participación
- iii) el autoconcepto

- iv) la auto conexión
- v) el amor a la marca y
- vi) los valores hedónicos.

Sin embargo, los autores descubrieron también diferencias notables entre ellos, lo cual les llevó a distinguir dos tipos de embajadores: los activos y los pasivos. Mientras estos últimos se limitan a mostrar sentimientos de acuerdo, los llamados activos promueven sus marcas de lujo preferidas, publican opiniones, comparten información y buscan construir una relación con ellas que se extienda en el tiempo.

A juicio de Arrigo (2018: 6), las marcas de lujo deberían comprometerse cada vez más con este tipo de embajadores aprovechando su apoyo, escuchando y respondiendo a las personas influyentes clave. Un buen ejemplo de ello es la colaboración que hizo Alessandro Michele, director creativo de Gucci, con una artista británica aficionada, Helen Downie, a la que descubrió a través de Instagram. A partir de esta colaboración, Gucci creó un espacio de colaboración con artistas no profesionales llamado "unskilled workers"²⁹.

²⁹ <http://unskilledworker.co.uk/>

Captura 11. Ejemplo de mensaje con una colaboración



Fuente: Instagram

2.2.1.6. Propicia la interacción entre las marcas y los usuarios

Según D'Arpizio y Levato (2017), en el 70% de las compras de lujo influyen las interacciones *online*, lo que significa que, antes de la compra, el cliente ha interactuado con la marca a través de algún medio digital. Es habitual que los consumidores visiten las tiendas *online* y, de hecho, el tráfico en ellas es mayor que en las tiendas físicas donde suelen finalizar las compras (Sopadjieva, Dholakia y Benjamin, 2017).

En la encuesta elaborada por Deloitte sobre el consumo de bienes de lujo a *millennials* de Estados Unidos, Reino Unido, China e Italia (Deloitte, 2017), el 20,5% declaró que los canales que más utilizaban para conocer las últimas tendencias o colecciones de las MML eran los medios sociales, frente al 15,1% que acudía directamente a la web o al 14,4% que consultaba en revistas de moda.

Según el informe "Luxury Brands Online 2017", desarrollado por la Agencia PMX, el 7,4% del tráfico en la web proviene de los medios sociales de la propia marca. Como publica también L2 (2017) en su estudio sobre marcas de moda de lujo y medios sociales, el aumento del número de seguidores de estas cuentas fue del 53% en Instagram, del 28% en YouTube y del 11% en Facebook.

También fue Instagram la plataforma que registró una mayor participación. Al ser fundamentalmente visual, facilita que el usuario reaccione más rápido. Esto la convierte en la plataforma social clave para la industria del lujo con un ratio medio de *engagement* de 0,63% (Agencia PMX, 2017: 25 y 29).

Basándose en el contenido dramático, es decir, en el guion o en este caso en el relato central (*core story*), la marca y sus usuarios construyen historias nuevas a través de sus interacciones. Esta experiencia colaborativa genera mayor *engagement* que cualquier anuncio (Díaz Soloaga y García Guerrero, 2016: 48) ya que su principal objetivo no es persuadir a la compra sino construir la marca.

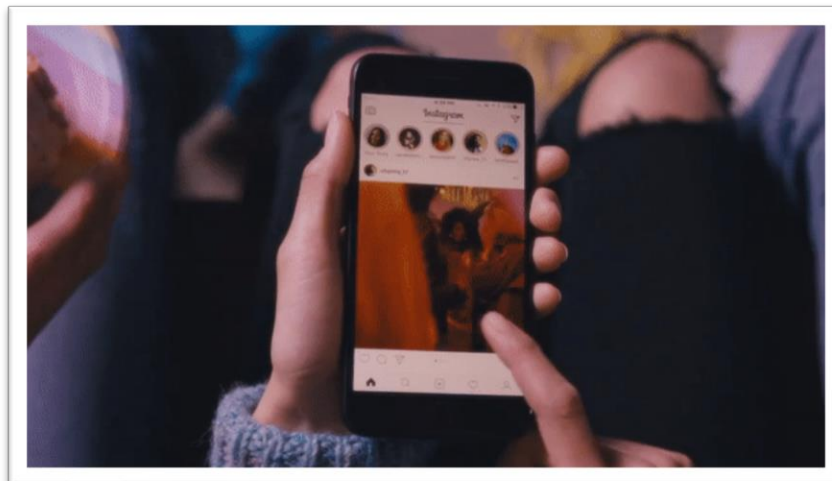
Siguiendo a Chang (2014: 7), los cambios a los que se enfrentan hoy las MML – nuevas tecnologías, medios y clientes empoderados– han hecho que la creación de valor de marca pase de estar centrada en la empresa y dirigida desde arriba a ser el resultado de un intercambio social.

2.2.1.7. Responde a la velocidad que exige el cliente actual

“Lo quiero rápido y lo quiero ahora”. Las nuevas generaciones dedican un tercio menos de tiempo a la hora de tomar decisiones. Además, el 14% de los clientes más jóvenes (entre 18 y 24 años) realizan su primera compra de lujo en Internet (D’Arpizio y Levato, 2017).

Instagram es el primer medio que va a la velocidad que demandan los usuarios. Según un estudio desarrollado por neurocientíficos del M.I.T., el cerebro humano es capaz de reconocer una imagen en 13 milésimas de segundo. Potter, una de las autoras del estudio, señala que “esto indica que la visión va en busca de conceptos y que el cerebro está seleccionando durante todo el día” (Potter, cit. en Trafton, 2014). En este sentido, la estructura de Instagram está diseñada para que el usuario seleccione los contenidos en los que se quiere parar deslizando el dedo en la pantalla.

Captura 12. Usuario revisando contenidos en Instagram



Fuente: Techcrunch.com

Para Carah y Shaul (2016: 72), desde que los usuarios tienen la capacidad de entrar y salir constantemente del flujo de imágenes que ofrecen sus dispositivos móviles, la calidad de la atención ha cambiado. La cultura visual contemporánea incluye desde una "mirada cinematográfica", en la que los espectadores se relacionan con posiciones subjetivas dentro de narrativas construidas, hasta una "mirada televisiva" efímera, sensacional e instantánea, no narrativa (Wissing, 2007: 265).

En este sentido, Carah y Shaul (2016) lamentan que las características de Instagram, un flujo continuo de imágenes de pequeño tamaño, imposibiliten "un contenido abierto a la mirada contemplativa".

Esa inmediatez afecta también a los ritmos de producción y venta y está provocando cambios en la forma de concebir la pasarela. Algunas marcas han adoptado ya la fórmula "see now buy now" con la que los productos están disponibles desde el momento en que se muestran en el desfile (White, 2018). No obstante, la mayoría de las MML se muestran cautas con este modelo que rompe con los ritmos del lujo y, como afirman en Dolce & Gabbana, coartan la libertad artística de los directores creativos:

"Un diseñador continúa trabajando y cambiando, a veces pequeños detalles, durante seis meses hasta justo antes del espectáculo. El sueño necesita aliento, si sólo se piensa en hacer ropa para vender, se hace sólo negocio" (cit. en Borgazzi, 2016).

2.2.1.8. Emplea un lenguaje universal

Otra de las ventajas que ofrece Instagram para la comunicación del relato de las marcas de moda de lujo es que utiliza un lenguaje universal. El lenguaje de las

imágenes, en efecto, rompe las barreras del idioma y de la cultura. Antiguamente, las fotografías servían de soporte para contar historias o recordar anécdotas. Hoy, como afirman Michel y Edwards (2007), en medios como Instagram, son las propias imágenes las que cuentan las historias:

“estos dispositivos parecen prestarse a un tipo diferente de comunicación fotográfica, una que implica contar historias con imágenes” (cit. en Weilenmann, Hillman y Jungselius, 2013: 2).

Siguiendo a Kent (2015: 485), es importante tener en cuenta que las imágenes son herramientas valiosas, pero contar una historia convincente no requiere imágenes que resulten atractivas, sino que sean narrativas.

Según el estudio elaborado por PMX Agency³⁰, la naturaleza visual de Instagram facilita una respuesta rápida por parte de los usuarios lo que le convierte en la plataforma social más eficaz en términos de *engagement* (WWD, 2017). El 93% de las acciones con MML en medios sociales fueron en Instagram. Estas respuestas han llegado a cobrar especial importancia en el mercado de valores. Entre las variables para medir el valor de una marca, algunas compañías –Barclays, Bernstein o Exane BNP Paribas– ya tienen en cuenta el número de *likes* o de seguidores (Conti, 2017).

2.2.2. Limitaciones que presenta Instagram para las marcas de moda de lujo

Como vemos, Instagram ofrece un gran número de ventajas para la comunicación de las marcas de moda de lujo. Sin embargo, el servicio tiene también algunas

³⁰ En el estudio se incluye también Facebook, Twitter y YouTube.

limitaciones. En las siguientes páginas describimos las más disfuncionales:

2.2.2.1. Se produce una falta de continuidad en el relato

Antes de 2016, Instagram presentaba las publicaciones en orden cronológico. Esto facilitaba a las marcas crear historias con las que enganchar al usuario. A partir de ese año, el nuevo algoritmo permite que los usuarios vean el 90% de las publicaciones de las cuentas con las que tienen un mayor *engagement*.

En 2018, Instagram modifica el algoritmo del *feed* a partir de tres funciones que determinan en qué orden aparecen las publicaciones: el interés, la actualidad y el *engagement* (García, 2018).

Estos cambios afectan a la forma de gestionar el contenido. Con la aparición de los *stories*, la narración ha encontrado un nuevo escenario en el que seguir desarrollándose desde un enfoque diferente. Esto puede ocasionar una falta de continuidad en el relato que se deberá complementar con otras herramientas.

2.2.2.2. Las marcas pierden control sobre los mensajes

Como canal de comunicación, Instagram pertenece a millones de personas. Esto supone que las marcas pierden parte del control sobre los mensajes que se emiten en torno a ellas lo que afecta al modo en el que se comunican, comparten y cómo llegan finalmente al consumidor (Fernández y Benito, 2013 y O'Connor, 2018).

Actualmente es éste el que marca el compás del mercado. El poder que le proporciona la tecnología y su capacidad de adaptación digital ha generado grandes cambios en su relación con las marcas. Por un lado, los medios sociales han convertido a los consumidores en portavoces de las marcas, pero también en

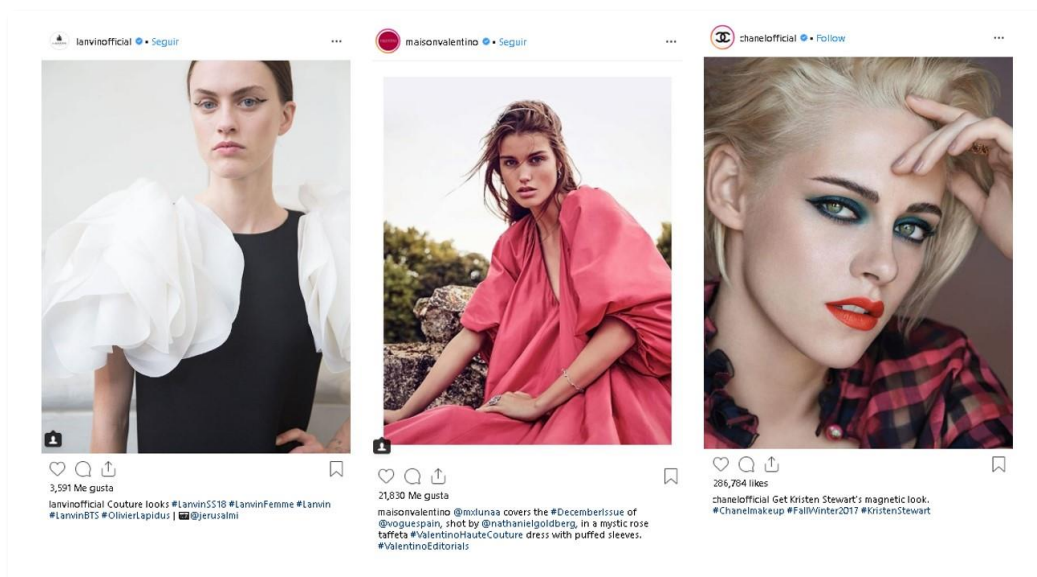
muchas ocasiones, las redes sirven de “libro de reclamaciones” para algunos usuarios (Modaes, 2017: 6).

2.2.2.3. El canal no ofrece una experiencia completa de marca

Las marcas de lujo se caracterizan por desarrollar a su alrededor un universo emocional. Es cierto que, a través de la ventana de Instagram, el usuario puede observar todo el universo de la marca, pero también lo es que se pierde parte de la experiencia.

En un mercado en el que se valora mucho la calidad de los tejidos y de las materias primas, el sentido del tacto e incluso la experiencia de la atención en la tienda es muy importante. Además, hoy en día las marcas en Instagram desarrollan unas estrategias muy similares a las de sus competidores lo que, en muchas ocasiones, les hace perder su propia personalidad. Así lo podemos apreciar en las siguientes imágenes:

Captura 13. Publicaciones de Lanvin, Valentino y Chanel



Fuente: Instagram

Bottega Veneta, consciente de esta limitación y de la importancia de la experiencia, asumió el reto de recrear esa sensibilidad artesanal dejando constancia virtual del proceso artesanal. El fruto de este trabajo son una serie de vídeos bajo el título "The art of collaboration" donde se intercalan conversaciones entre el director artístico de la firma, Tomas Maier, Tina Barney y Annie Leibovitz. Con todo, esta recreación de los sentidos en el imaginario del usuario tampoco logra reemplazar la experiencia real.

2.3. Buenas prácticas para que las marcas de moda de lujo construyan su relato de marca en Instagram

Como adelantamos en la introducción, uno de los objetivos de esta investigación consiste en proporcionar una serie de recomendaciones para la comunicación de las MML que trascienda la mera crítica. En las siguientes páginas, trataremos de formular un decálogo de buenas prácticas que puedan servir de guía para el desarrollo de la comunicación de las MML a través de una estrategia de *storytelling*.

Antes de proceder a su formulación, vemos necesario aclarar cómo hemos llegado a ellas.

Al tratarse de un tema escasamente abordado en la literatura académica, nos hemos servido sobre todo de estudios elaborados por agencias y consultoras. A este respecto, nos han resultado de gran utilidad los estudios publicados por Launchmetrics y Gartner L2, una firma de inteligencia empresarial que se dedica a comparar la actuación digital de las marcas.

Además, hemos seguido la práctica de *benchmarking*, o evaluación comparativa de los mejores, a partir de la observación de las cuentas de las MML en Instagram

que obtuvieron una mayor puntuación en el año 2017 (L2, 2017). De ellas hemos obtenido ejemplos que pueden servir de inspiración y referencia.

A continuación, pasamos a presentar nuestra propuesta que, como decimos, tiene como propósito demostrar que, en la práctica, las MML pueden hacer un uso eficaz y creativo de Instagram para construir sus marcas a partir de una estrategia de *storytelling*. Incluimos capturas de pantalla para ilustrar mejor el contenido de cada una de estas diez buenas prácticas.

2.3.1. Recrear visualmente la identidad de la marca

En Instagram, tanto la bio como el *feed* de la marca son clave para transmitir al usuario en muy poco tiempo a quién tiene delante. La naturaleza visual del servicio lo facilita ya que, como hemos señalado, el ser humano elabora una idea a partir de una imagen de una forma bastante más rápida que a partir de un texto. Para Guy Kawasaki, "la clave del éxito en *social media* es la habilidad para crear un perfil que refleje tu personalidad e invite a las personas a entrar" (cit. en Stec, 2016).

Capgemini (cit. en Smith, 2014) considera que, también en los medios sociales, el comportamiento de las marcas de moda de lujo se debe caracterizar por la excelencia en la ejecución. Al entrar en el perfil de una marca, el usuario se debe introducir en su universo y para ello es necesario trabajar la imagen de marca con los mismos estándares de exigencia, rigor y calidad con los que se trabajaría si se tratase de una tienda física.

El contenido debe ser de alta calidad y estar bien seleccionado porque en cada elemento se debe percibir que se trata de una marca de lujo, que cuida los detalles. En este sentido, el diseño estético de cada publicación debe ser

coherente con el código visual de la marca, a través de la paleta de colores, el uso del logo, la composición de la imagen, la presentación de productos o el peso hacia un tipo de contenido u otro.

Burberry puede servir de modelo. En su campaña de 2017 "Here We Are" organizó una exposición que reunió el trabajo de más de 30 fotógrafos del siglo XX con el fin de potenciar el ADN británico de la marca. Así lo explicó Christopher Bailey, su director creativo:

"Esta exposición muestra el espíritu de los fotógrafos ingleses –a veces irónicos, otras veces compasivos, pero siempre verdaderos– que han guiado nuestra colección de septiembre. Con ellos en el espacio del desfile celebraremos un modo de vida y de vestir muy británico" (cit. en Gulberti, 2017).

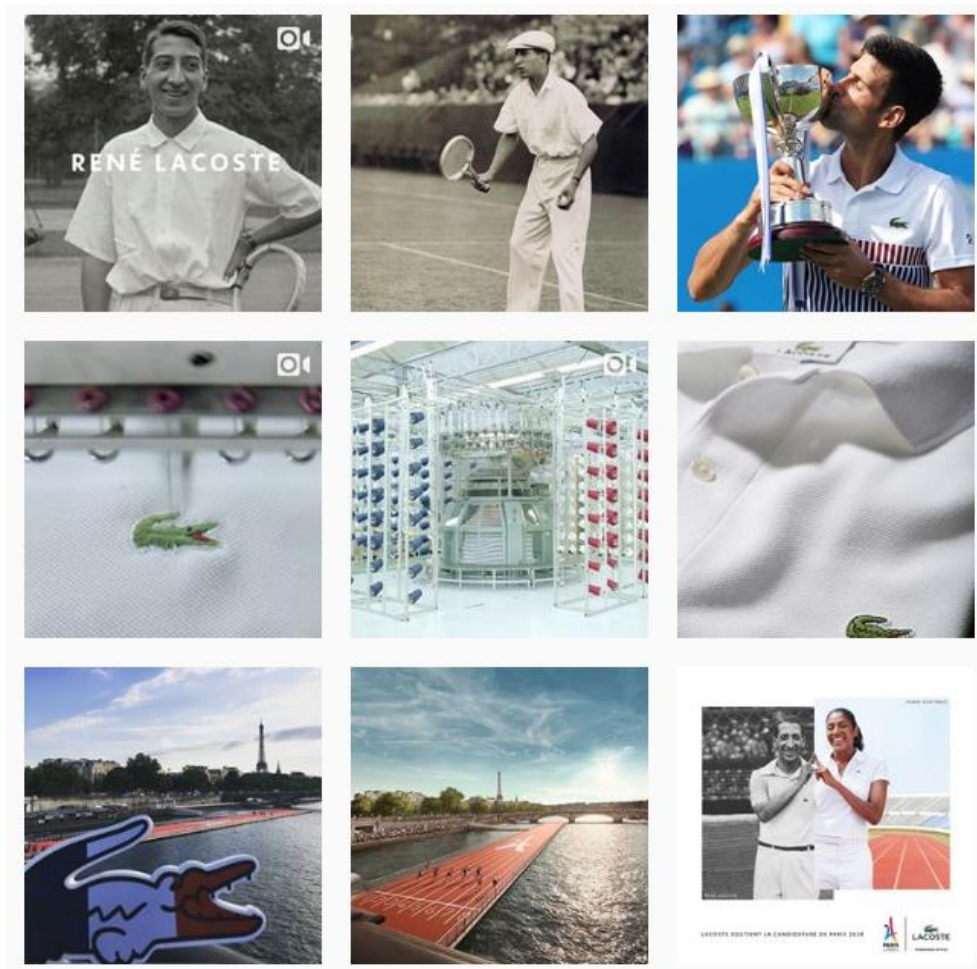
Captura 14. Publicaciones de Burberry dedicadas a los fotógrafos de la exposición



Fuente: Instagram

Lacoste –también a través de un contenido único y bien elaborado– demuestra su compromiso con altos estándares. Además, la marca ha logrado desarrollar una fórmula adecuada para mantener su histórica identidad y comunicarla de un modo atractivo y actual gracias a su vinculación con el deporte. Como podemos apreciar en las siguientes imágenes, lo hace a través de fotos tanto de archivo como nuevas, de vídeos en los que aparece el propio fundador y también mediante otra serie de publicaciones en las que se refleja el desarrollo de la marca a lo largo de la historia y su relevancia hoy:

Captura 15. Perfil de la cuenta de Lacoste



Fuente: Instagram

2.3.2. Recurrir al origen y la historia de la marca

Como declara, Woodcock, director de narrativa de la agencia Aesop, un origen antiguo y una historia real que contar son dos elementos codiciados en la sociedad actual:

“En la era de las noticias falsas y en un momento donde el consumidor es cada vez más sensible, la autenticidad es un valor en alza. Las marcas con una gran herencia tienen historias antiguas que sugieren autenticidad por lo que suelen hacer referencia a ella o citar momentos concretos” (cit. en Aesop, 2017).

Otros autores (Kennick, 1985; Beverland, 2006; Urde, Greyser y Balmer, 2007 y Granitz y Forman, 2015) también relacionan las marcas patrimoniales con la autenticidad y la credibilidad.

Tanto Urde et al. (2007) como Kapferer (2012) coinciden en definir el patrimonio de la marca como una dimensión de su identidad en la que se incluyen sus hitos, valores centrales, simbolismo, antigüedad e historia. La herencia o el patrimonio dicen, no debe confundirse con la historia. Mientras ésta está arraigada en el pasado, la herencia manifiesta que ese pasado tiene relevancia e implicaciones tanto en el presente como en el futuro (Granitz y Forman, 2015: 50).

En la siguiente publicación, Ferragamo trae a la actualidad parte de su historia. El llamado “zapatero de las estrellas” desarrolló su carrera cerca de la meca del cine. Además de presentar el producto de una forma poética, la marca relaciona el contenido con la exposición que se presentó en su museo en Florencia:

Captura 16. Publicación que recurre a acontecimientos históricos de la marca



Fuente: Instagram

En torno al festival de cine de Cannes, Dior publicó contenido relacionado con imágenes antiguas de actrices vestidas de la marca en distintas alfombras rojas:

Captura 17. Ejemplo sobre hitos de una marca con herencia



Fuente: Instagram

Por su parte, Chanel suele publicar de forma periódica contenido relacionado con la vida tanto personal como profesional de su fundadora. Coco Chanel sigue siendo una fuente de inspiración en la marca en todos sus aspectos y esto se refleja también, lógicamente, en su cuenta de Instagram:

Captura 18. Ejemplo de imagen de archivo de la marca



Fuente: Instagram

2.3.3. Mostrar el trabajo del taller

Tradicionalmente, el sector del lujo ha desarrollado un argumento de *storytelling* basado en la artesanía, la rareza, lo único, etc. La figura central de este relato es el artesano. Si en la antigua Grecia no había diferencia entre el artesano y el artista, a partir del siglo XVI el artista toma otro camino libre de constricciones para emprender su búsqueda idealista hacia la belleza (Kapferer, 2014: 374). El artesano, sin embargo, debe conocer la técnica a la perfección, debe ser fiel a un modelo, debe dominar el arte de la reproducción de delicados objetos hechos a mano según un específico modo de hacer.

Como vimos en el capítulo anterior (Sicard, 2008), para las marcas que pertenecen al lujo clásico, el proceso de creación artesanal tiene un papel clave ya que el producto es el objeto de su comunicación. Instagram facilita publicar contenido sobre el proceso y desarrollar un relato sobre las técnicas o las etapas de creación a las que se puede volver de forma recurrente.

Hermès suele publicar periódicamente contenido sobre el proceso de creación tanto de los artículos en piel como de sus famosos pañuelos de seda. En cada una de esas publicaciones se muestra ese "*savoir faire*" de manera diferente:

Captura 19. Publicación de Hermès que alude al trabajo artesano



Fuente: Instagram

Otras marcas pretenden poner en valor el trabajo artesanal en general, elevándolo a la categoría de arte. Es el caso de Loewe que, aunque de vez en cuando publique alguna imagen de taller, prefiere compartir contenido artesanal

fruto de alguna colaboración. En este caso se trata de un vídeo sobre el premio "Loewe Craft Prize" que otorga cada año desde su fundación. Es una forma indirecta de seguir impulsando este trabajo y al mismo tiempo de relacionarlo con la marca.

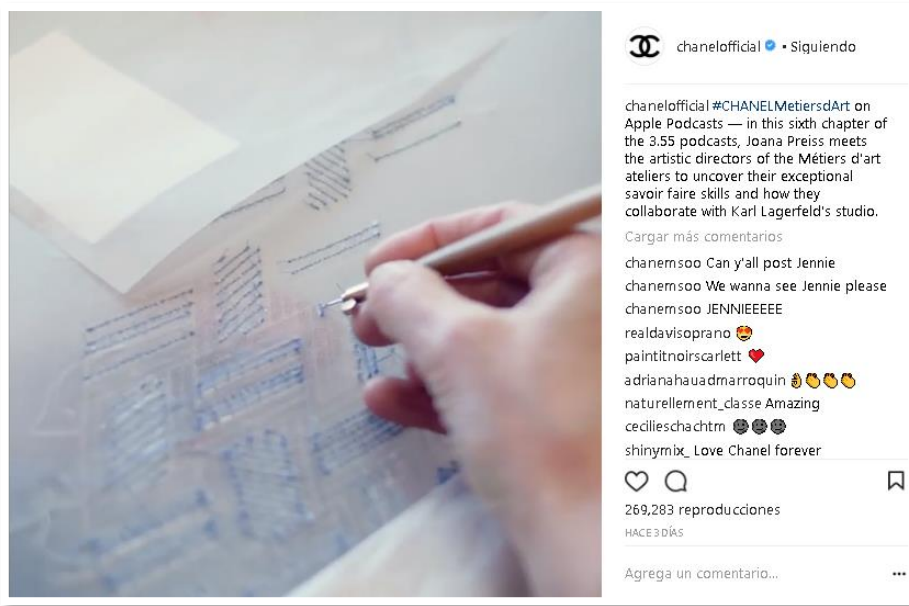
Captura 20. Ejemplo de publicación que pone en valor el trabajo artesanal



Fuente: Instagram

Además, existe otro tipo de contenido cada vez más común entre las MML. Son los eventos o jornadas anuales en los que se muestra el trabajo de los artesanos de las grandes casas. Habitualmente estos expertos pertenecen a talleres establecidos en Francia desde hace muchos años y que han trabajado para las casas de moda. Hoy este tipo de talleres está en peligro de extinción y algunas marcas como Chanel decidieron adquirirlos y fomentar su labor para atraer nuevos talentos:

Captura 21. Imagen detalle del trabajo realizado por los Metiers d'Art



Fuente: Instagram

Instagram es una plataforma clave para transmitir la belleza de este tipo de trabajo a partir de un contenido visual muy cuidado, con planos de detalle e imágenes llenas de luz. Algunas marcas como Chanel deciden contarlo al público general a través de esta plataforma, lo que favorece que sigan construyendo su relato.

2.3.4. Crear historias en torno al producto

En su estudio sobre el *engagement* de las marcas en Instagram, Erkan (2015: 1441) concluyó que aquellas que buscaran expandir su influencia a través de las interacciones de los usuarios debían evitar abusar de un contenido que se orientase orientado al producto.

Moreno (2015: 145) también recomienda evitar compartir imágenes de producto y recuerda que siempre es mejor un contenido que hable de valores o que cuente una historia. El cliente ya no compra productos en función de valores tangibles,

sino que basa su decisión en el deseo de expresar su personalidad ideal (Chang, 2014: 20).

Del mismo modo, el propósito de los usuarios no es vender productos de la compañía, sino que, al utilizar sus imágenes, comparten su amor por la marca, y comunican también sus propios ideales. Muchas MML crean pequeñas historias donde el producto es el protagonista. Un buen ejemplo es la siguiente publicación de Prada que muestra una imagen de una historia basada en la colección Nylon Black donde las protagonistas son unas ovejas cíborg³¹ cuyo pelo, en vez de ser lana, es nylon.

Captura 22. Ejemplo de publicación de relato basado en un producto



Fuente: Instagram

³¹ Cíborg: del inglés *cyborg*, acrónimo de *cybernetic organism* "organismo cibernético".

1. m. Ser formado por materia viva y dispositivos electrónico (RAE, consultado en noviembre de 2018).

Hermès también suele publicar contenido protagonizado por el producto, pero pocas veces éste aparece de forma estática. Suele tratarse de GIFs o *boomerangs* en los que el producto se inserta en escenarios inesperados, a veces con un guiño de humor:

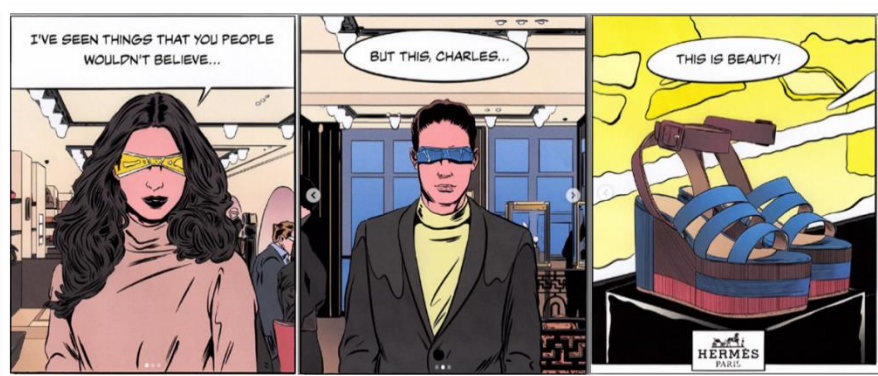
Captura 23. Publicación que muestra el producto en clave de humor



Fuente: Instagram

Estas historias se pueden crear a partir de un contenido audiovisual, pero también a partir de contenido de otro tipo. En la siguiente captura encontramos otro ejemplo de Hermès en el que, a través de una galería, podemos seguir un pequeño relato protagonizado por unas sandalias de la marca:

Captura 24. Publicación con otros tipos de relato en torno al



Fuente: Instagram

2.3.5. Desarrollar colaboraciones con artistas

Como hemos visto hasta ahora, en los mercados más maduros el concepto del lujo se aleja cada vez más de la ostentación y la búsqueda de estatus y se identifica más bien con el buen gusto y la cultura. La relación con el arte favorece el interés por cuestiones más humanistas. Siguiendo a Kapferer (2014: 375), estas motivaciones justifican el deseo de las personas de poseer objetos de lujo, que sirven como *médium* para acceder a la belleza y a la profundidad. El arte como culmen de la actividad humana brinda al lujo una autoridad simbólica que actúa como frontera entre las MML y los nuevos competidores *premium*.

En Instagram esta unión funciona muy bien, sobre todo las colaboraciones con artistas contemporáneos. Éstas se pueden hacer a través de la participación en el diseño de los productos de la marca. Otras veces la marca actúa simplemente como mecenas del artista, que desarrolla su obra con una clara identificación. Las marcas también pueden colaborar con artistas o compañías musicales encargándose de diseñar su vestuario.

Un ejemplo de colaboración artística es la de Delpozo y la fotógrafa eslovaca Mária Švarbová cuyas imágenes sirvieron de inspiración al director creativo, Josep Font, en la colección primavera verano 2018. Esta colaboración surgió de manera natural al encontrar un código visual con el que la marca se podía sentir identificada. Como explica el diseñador:

“Lo que me atrajo de esta serie es cómo juega con la arquitectura y la proporción de color. Aun siendo muy *minimal*, alcanza una delicadeza romántica exquisita” (cit. en Marín, 2018).

Captura 25. Publicación con la obra de la fotógrafa Mária Švarbová



Fuente: Instagram

Gucci es una de las marcas de moda de lujo que más colaboraciones lleva a cabo con artistas emergentes. En la siguiente imagen mostramos una de las paredes pintadas por el español Ignasi Monreal en torno a un perfume de la marca. Sus creaciones siempre están inspiradas en las obras clásicas, pero al mismo tiempo

tienen una estética actual muy cercana a las del director creativo de la marca, Alessandro Michele.

Captura 26. Publicación en la que se presenta la colaboración con una artista



Fuente: Instagram

2.3.6. Apelar a las emociones

La emoción es el motor del *engagement*. Un estudio elaborado por la consultora Capgemini (Buvat et al., 2017) puso en evidencia la desconexión que existe entre ejecutivos y clientes sobre el modo en que las compañías conectan emocionalmente. En concreto, el 80% de los ejecutivos decía que sus marcas entendían las necesidades emocionales y deseos de sus clientes, mientras que, de éstos, sólo el 15% afirmaba que sentía que las marcas trabajaran su vinculación emocional.

Cuando una marca comparte imágenes que apelan a las emociones está mostrando que es algo más que un negocio. Para Millar (2017), hay cuatro tipos

de contenido emocionalmente atractivos: divertido, útil, bello e inspirador que se deben combinar para ofrecer una experiencia de marca, punto de partida para involucrar a los consumidores (García Medina, Miquel-Segarra y Navarro-Beltrá, 2018: 57).

Encontramos un ejemplo de acción emocionalmente divertida en la creación conjunta de contenido entre Prada, Instagram y Giphy. Juntos lanzaron una serie de GIF *stickers* que estuvieron disponibles durante la Semana de la Moda de Milán. La marca decidió hacer la presentación a través de la cuenta de la *influencer* Lili Miquela (@lilimiquela). Esta acción generó mucha notoriedad para la marca ya que sus *stickers* fueron utilizados por muchos usuarios y medios durante el citado evento. Como se ve en la siguiente imagen, incluso Barneys utilizó estos *stickers* durante toda esa semana:

Captura 27. Publicación de Barneys utilizando los GIFstickers de Prada



Fuente: Instagram

Michael Kors es una de las marcas que mejor combina el mundo digital y el físico ofreciendo una experiencia única. Un buen ejemplo de ello es el evento que organizó en Shanghái para presentar la campaña "The Walk". En ella, además de los *influencers* y *celebrities* invitados, participaron 9,5 millones de usuarios digitales incluyendo en sus medios sociales el *hashtag* #korsshanghai. En la fiesta, los invitados podían grabar su propio *fashion film* y compartirlo en sus redes esa misma noche después de que fuera editado por profesionales. Como se puede ver en la siguiente imagen, la campaña tenía una fuerte referencia al *street style*.

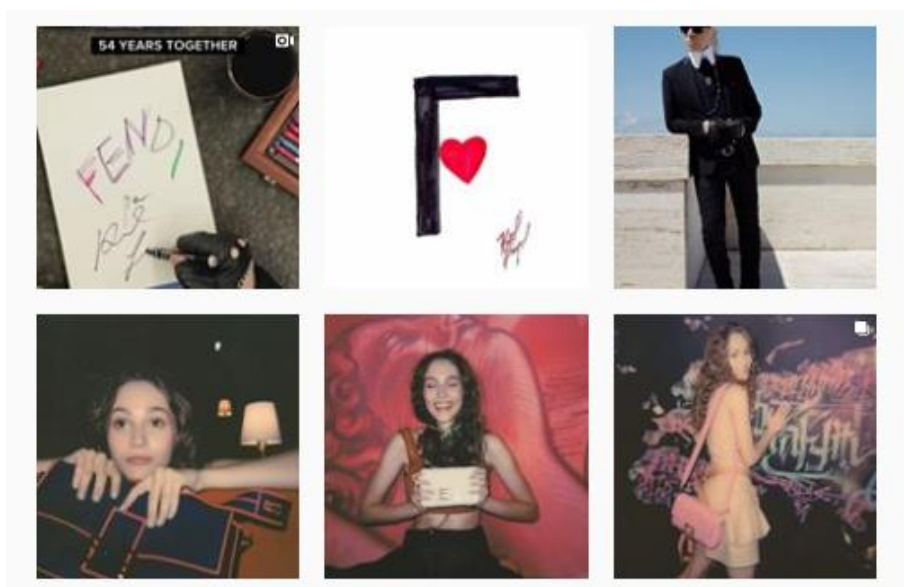
Captura 28. Publicación de un usuario que asistió a la fiesta #korsshanghai



Fuente: Instagram

Otra iniciativa que apela a las emociones es la de "F is for... Fendi", una cuenta en la que las generaciones más jóvenes pueden expresar sus identidades con libertad:

Captura 29. Perfil de Fendi para la comunidad más joven



Fuente: Instagram

2.3.7. Tener en cuenta los temas y tendencias de actualidad

Si antes lo propio de las MML era alejarse de las realidades cotidianas para marcar su superioridad, hoy esa superioridad se transforma en liderazgo para tomar conciencia de ciertas realidades y provocar el cambio.

Bajo el título de "Equilibrium", Gucci ha desarrollado una campaña en la que aborda los problemas de nuestra época tratando de aportar soluciones concretas. La marca decidió difundirla a través de Instagram con una estética muy acorde con su imagen y siguiendo una estrategia de *storytelling*.

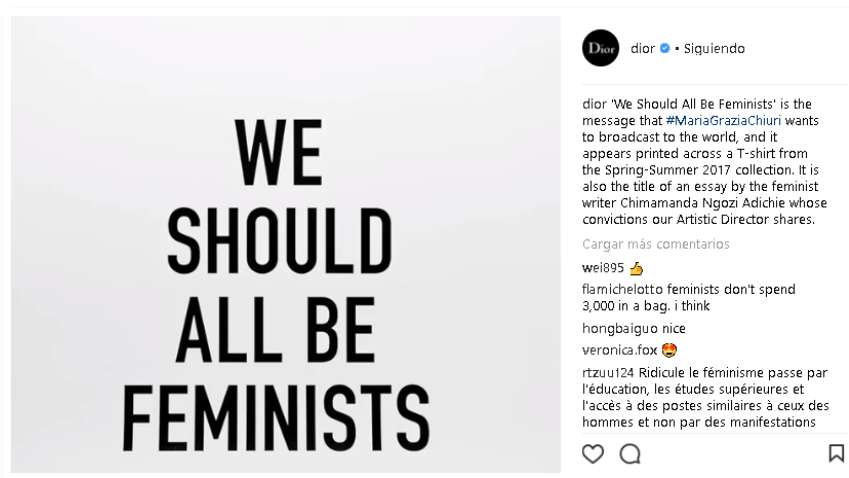
Captura 30. Publicación de Gucci anunciando la campaña "Equilibrium"



Fuente: Instagram

También Dior abanderó una de las reivindicaciones hoy más activas, la del feminismo. A través de las redes, llevó su causa a personas de todo el mundo. Un año después, el mensaje –para cuya difusión contó con la participación de varias *celebrities*, tanto mujeres como hombres–, continúa teniendo repercusión:

Captura 31. Ejemplo de publicación que abandera una reivindicación actual



Fuente: Instagram

Otros temas de actualidad tal vez no tengan tanta trascendencia social, pero se convierten en una buena oportunidad para iniciar una conversación con los usuarios. Esto enriquece las conversaciones y las humaniza. Por ejemplo, con eventos deportivos como la siguiente publicación. Tradicionalmente, el tenis se ha ligado a la elegancia, al esfuerzo, a la destreza y a la concentración, atributos con los que una marca como Louis Vuitton se identifica.

Captura 32. Publicación de Louis Vuitton felicitando a Rafa Nadal



Fuente: Instagram

2.3.8. Escoger con acierto a los *influencers*

Los *influencers* siguen siendo personajes clave para la comunicación de las MML, pero es esencial plantear una estrategia adecuada para el objetivo que se pretenda alcanzar.

A los usuarios de Instagram les gusta seguir a *celebrities* para ver qué llevan y con qué marcas se visten. Esto es una oportunidad para que las MML fomenten colaboraciones. Según un estudio realizado sobre 18.000 *posts* (L2, 2018), si la

marca aparece en el perfil de un *influencer* esto genera un *engagement* tres veces mayor que cualquiera de las publicaciones que realice la marca. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando es el *influencer* el que aparece en una publicación de la marca. Cualquier *influencer* o *celebrity* puede utilizar una marca, pero no cualquiera refleja la identidad de esa marca.

Veamos un ejemplo. Gigi Hadid es la modelo del momento. Ha desfilado en todas las semanas de la moda y ha colaborado en campañas para varias MML. En la imagen, se muestra un *post* desde su cuenta en el que agradece haber participado en una campaña de Valentino. Hasta el 12 de junio de 2018, la publicación había obtenido 682.923 me gusta.

Captura 33. Publicación de una *celebrity* mostrando una colaboración



Fuente: Instagram

En la imagen de debajo, vemos otra fotografía de la modelo en la campaña de Valentino. En la misma fecha que acabamos de apuntar, esta publicación, en cambio, sólo obtuvo 25.893 me gusta:

Captura 34. Ejemplo de publicación de la marca con la misma *celebrity*



Fuente: Instagram

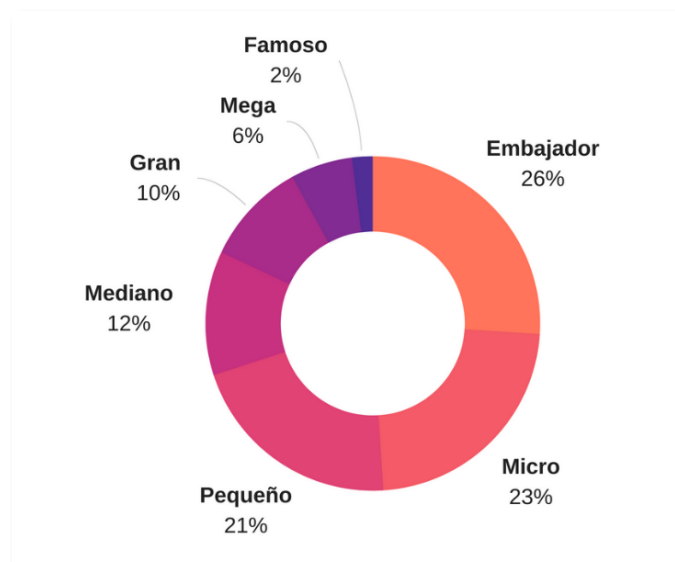
El uso de *influencers* para promocionar la marca resulta cada vez más habitual. En el sector del lujo, el 91% de las marcas contratan estos servicios (L2, 2018). Tradicionalmente, se ha asociado a los *influencers* con *celebrities* o famosos, pero la capacidad de influencia que han adquirido algunos usuarios a través de las redes sociales ha favorecido que incremente el número de prescriptores. Según el estudio L2 sobre *influencers*, en general las personas con menor número de seguidores son las que mayor influencia real generan puesto que la relación es mucho más real y cercana. Por eso, aunque las MML habitualmente han contado con grandes *celebrities* para sus producciones publicitarias, hoy es habitual que trabajen también con otros *influencers* más modestos. A continuación, mostramos los resultados del estudio elaborado por L2 (2018) sobre los diferentes tipos de *influencers* y su capacidad de *engagement*.

Tabla 6. Tipos de *influencer* según su número de seguidores y ratio de *engagement*

Tipo de <i>influencer</i>	Número de seguidores	Ratio de <i>engagement</i>
Embajador	0-5k	8,0%
Micro	5-25k	4,0%
Pequeño	25-100k	2,4%
Mediano	100-250k	1,8%
Grande	250k-1M	1,8%
Mega	1-7M	1,6%
Famoso	7M+	1,6%

Fuente: L2

Ilustración 15. Ratio de *engagement* de los diferentes tipos de *influencer*

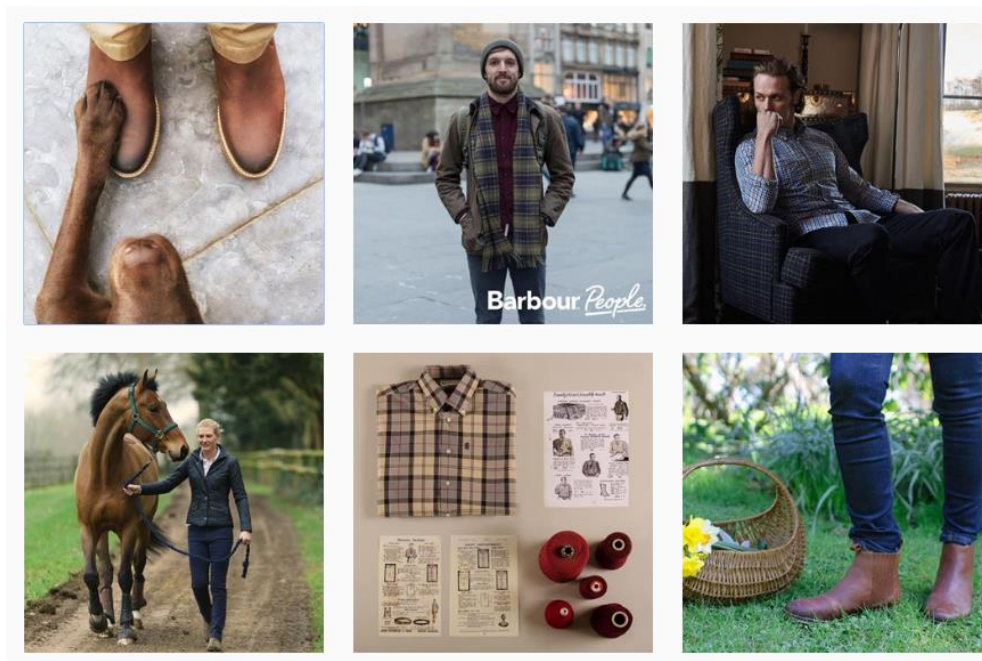


Fuente: L2

Además de seleccionar un *influencer* por su nivel de *engagement*, es importante tener en cuenta también hasta qué punto su estilo coincide con el de la marca. Esto es importante porque, como vimos en el primer capítulo, los clientes de una MML reflejan su identidad y la construyen a partir de los valores que éstas reflejan. Si esta unidad se rompe, la marca se aleja de su verdadera audiencia y pierde autenticidad, que es uno de los valores más demandados por los usuarios.

Encontramos un buen ejemplo de esto en la estrategia con *influencers* que adopta Barbour. En su serie "Barbour's people", la marca opta por buscar personas cuya apariencia, antecedentes y *hobbies* encajen con su carácter distintivo (Yassioumi, 2017) como el buceador Evan Gavin, el fotógrafo y ecologista David Sutherland o la fundadora de la compañía chocolatera de lujo Rococo Chocolates, Chantal Coady. Todos ellos se relacionan con el *countryside* inglés.

Captura 35. Publicaciones de la serie Barbour's People



Fuente: Instagram

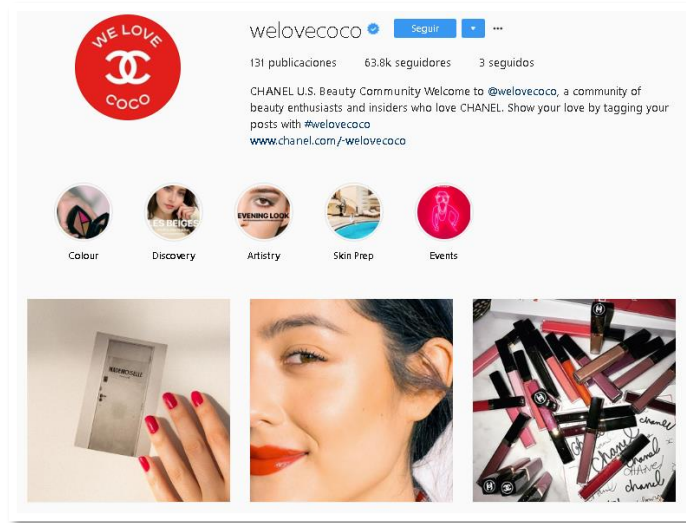
Además, la marca también invita a los usuarios a formar parte de esta serie a través de sus propias imágenes con el *hashtag* #barbourpeople.

2.3.9. Utilizar *hashtags* relevantes

Los *hashtags* funcionan bien en Instagram tanto para maximizar el impacto de una campaña o de un *influencer* como para animar a los seguidores a crear contenido. Un estudio publicado por L2 (2016) revela que, para las MML, la relevancia de los *hashtags* que se empleen es más importante que su cantidad. Entre las publicaciones con mayor *engagement* se encuentran un gran número sin *hashtags* o con muy pocos. De esto se deduce que a los seguidores de las marcas les interesa descubrir contenidos específicos, por lo que agregar *hashtags* relevantes a las publicaciones ayudaría a descubrir las marcas y a aumentar así su visibilidad. A continuación, presentamos varios ejemplos de marcas que han utilizado con acierto *hashtags* relevantes.

Chanel tiene una cuenta dedicada a sus productos de belleza. Su contenido es generado por los usuarios a través de las publicaciones que comparten bajo el *hashtag* #welovecoco. Esta cuenta sirve también de tributo a su fundadora, Coco Chanel, cuya misión fue democratizar la moda. Invitar a los usuarios a compartir su experiencia con los productos de belleza –la categoría de producto más asequible de la marca– es un modo de continuar y extender el legado de su creadora:

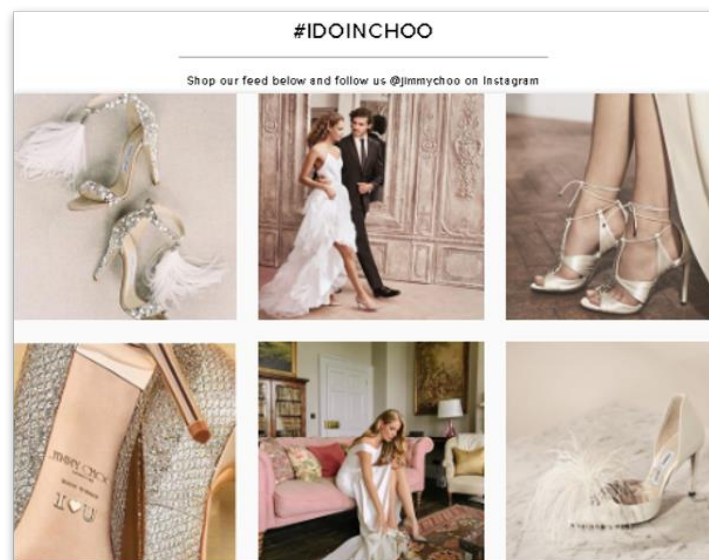
Captura 36. Perfil de una cuenta #welovecoco



Fuente: Instagram

Jimmy Choo puso en marcha una campaña similar en la que invitaba a sus seguidoras a compartir en Instagram imágenes de sus bodas, bajo el *hashtag* #IDoinChoo. Como se puede apreciar en la siguiente imagen, la marca llegó a vincular este *hashtag* en su propia página web:

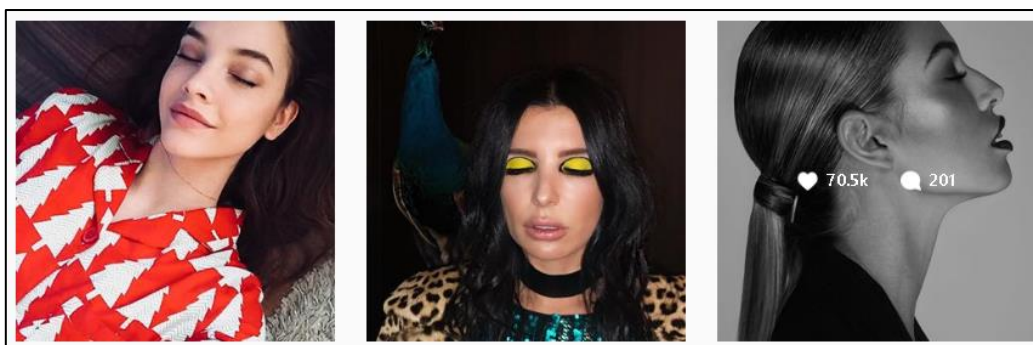
Captura 37. Captura de la web dónde aparecen imágenes de los usuarios



Fuente: www.jimmychoo.com

Con motivo de la Navidad, Bulgari desarrolló una campaña para recaudar fondos. En ella animaba a los usuarios a compartir una foto con los ojos cerrados pidiendo un deseo con el *hashtag* #seemywish. Por cada foto publicada, la marca donaba un dólar a la fundación Save the children. La campaña alcanzó rápidamente su objetivo, 250.000 dólares. En agradecimiento, Bulgari duplicó la cantidad donada.

Captura 38. Publicaciones destacadas con el *hashtag* #seemywish



Fuente: Instagram

A pesar de las posibilidades que ofrece una buena gestión de *hashtags*, el estudio de L2 (William, 2018) demuestra que todavía hoy menos de la mitad de las marcas que cuentan con contenido generado por los usuarios utilizan etiquetas, con lo que pierden una oportunidad crucial.

2.3.10. Humanizar la marca

Una de las razones que explican el éxito de medios como Instagram es que promueven una conversación bidireccional con sus clientes. Pero en ocasiones las marcas olvidan que sus usuarios quieren hablar con personas y no con negocios impersonales. Por eso es necesario que muestren su lado humano.

Para ello lo primero es desarrollar en los medios sociales la personalidad de la marca como reflejo de sus valores. Ésta se percibirá como más humana en la

medida en que posea rasgos humanos reconocibles, como la imaginación, la persistencia o el coraje, que están vinculados a una intención o propósito claro.

En algunos casos, la personalidad de la marca puede ser identificada mediante el uso de un personaje real o ficticio que actúa como portavoz o icono (Herskovitz y Crystal, 2010: 21). Algunas marcas optan por mostrar situaciones cotidianas de la empresa en las que aparece parte del equipo. Sin embargo, suele ser más habitual hacerlo a través de los *stories*. En el caso de las marcas ligadas a su fundador o director creativo, una forma de hacerlos más presentes es publicar imágenes donde aparezca éste. Chanel suele recurrir a imágenes de Coco para ilustrar algún capítulo de su historia o de los productos. En las siguientes capturas, vemos a la modista junto a unas pantallas de Coromandel que solía utilizar y que han inspirado la creación de una pieza de joyería.

Captura 39. Publicación en la que se muestra a Gabrielle Chanel con la pantalla Coromandel



Fuente: Instagram

Captura 40. Pieza de joyería inspirada en la pantalla Coromandel



Fuente: Instagram

En este otro ejemplo, Dolce y Gabbana presenta a sus fundadores de un modo creativo:

Captura 41. Publicación de convocatoria en la que aparecen los diseñadores



Fuente: Instagram

Otra forma de humanizar la marca es mantener conversaciones con los clientes y abordar temas relevantes para ellos. Según Chang (2014: 8), para entender qué es lo que realmente quieren los clientes y conectar en sus conversaciones, las empresas necesitan conocer qué comparten sobre su marca y utilizar la empatía para comprender sus experiencias.

En este sentido, medios sociales como Instagram ofrecen a las MML una oportunidad para crear relaciones más personalizadas con sus clientes. Si uno de ellos se queja, pregunta sobre la disponibilidad de un producto o comenta sobre el servicio recibido, las marcas deben tomarlo como una oportunidad para conectar y sorprender a sus clientes. En este sentido, Crisp (2017: 8) ofrece los siguientes cinco consejos para acertar a la hora de responder al cliente:

1. Decidir con el equipo de *social media* qué tipo de comentarios se va a responder
2. Preparar respuestas acordes con la identidad de la marca, aunque luego se adapten al contexto
3. Ser personal y amable. El primer paso es dirigirse al cliente por su nombre
4. Acordar un tiempo de respuesta
5. Hacer un seguimiento de la conversación y medir su efectividad con la idea de mejorar en el futuro.

Hasta aquí éstas son algunas de las buenas prácticas que pueden emplear las marcas de moda de lujo para construir su marca en Instagram empleando una estrategia de *storytelling*. En el siguiente capítulo, vamos a analizar cuál es el

empleo real que algunas de las marcas de moda de lujo de referencia están haciendo de este servicio.

Capítulo 3.

Estudio de caso: Análisis de la comunicación de las marcas de moda de lujo en Instagram

Tras establecer el marco teórico y examinar el potencial que ofrece Instagram para la comunicación de las marcas de moda de lujo, en este tercer capítulo analizamos el uso real que algunas de ellas están haciendo de este servicio. Antes de exponer los resultados, explicaremos la metodología que hemos utilizado para este estudio de caso.

3.1. Metodología empleada e itinerario de la investigación

Para llevar a cabo este estudio, nos hemos servido de una metodología mixta a partir de una técnica cuantitativa y de otra cualitativa. La técnica cuantitativa que hemos empleado ha sido el análisis de contenido de los mensajes que han publicado en Instagram algunas de las principales marcas de moda de lujo.

En un segundo momento, confrontamos los resultados de lo que dio de sí este análisis con la realización de una serie de entrevistas en profundidad orientadas a comprender mejor el objeto de estudio. Para ello hemos entrevistado a integrantes de tres grupos de expertos:

- i) responsables de comunicación de marcas de moda de lujo,
- ii) estudiosos y expertos en redes sociales y
- iii) estudiosos y expertos en *branding* y marcas de moda.

Triangular lo obtenido a partir del empleo de cada una de estas dos técnicas permite obtener perspectivas distintas del mismo fenómeno (Denzin, 1970 y 1989) y es también un modo de aportar fiabilidad y validez a los resultados (Jensen, 2002: 272).

3.1.1. El análisis de contenido

En este punto definiremos primero el análisis de contenido como técnica de investigación y procederemos después a justificar los principales pasos que hemos seguido en la elaboración del nuestro.

3.1.1.1. El análisis de contenido como técnica de investigación

El análisis de contenido es una técnica cuantitativa vinculada desde sus orígenes a la investigación en medios de comunicación ya que, como su nombre indica, se orienta a analizar mensajes (Neuendorf, 2004).

Este método se comenzó a desarrollar a partir de los años treinta del siglo pasado. Más tarde, con la popularización de medios audiovisuales como la radio o la televisión se convirtió en una de las técnicas más utilizadas en los estudios sobre los medios (Igartua, 2006). Hoy su uso se extiende a contenidos de entretenimiento como los videojuegos y otros medios interactivos (Neuendorf, 2004). También es una técnica muy empleada en investigaciones aplicadas, por ejemplo, a la hora de evaluar la reputación mediática que tienen marcas y empresas.

Siguiendo a Igartua (2006: 181), el hecho de que esta técnica se centre en analizar el contenido de los mensajes hace que se pueda considerar el método por excelencia de investigación en comunicación.

A diferencia de las técnicas que se emplean en ciencias naturales, el análisis de contenido “procura comprender los datos, no como un conjunto de acontecimientos físicos, sino como fenómenos simbólicos” (Krippendorff, 1990: 7). Esto significa que la investigación empírica ya no se basa exclusivamente en el mensaje como objeto aislado, sino que tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla la comunicación y en el que entran en relación personas y sociedades, a través de unos canales que generan un modo de desarrollar dicha comunicación (Krippendorff, 1990). A juicio de varios autores (Bardin, 1986; Wimmer y Dominick, 1996 o Igartua, 2006), el análisis de contenido permite examinar científicamente tanto los significantes como los significados de cualquier texto.

Berelson (1952), considerado el padre del análisis de contenido, lo concibió como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (cit. en Jensen, 2002: 220).

Para Krippendorff (1990: 28), se trata de una técnica de investigación orientada a formular premisas replicables y válidas a partir de ciertos datos.

En este sentido, el análisis de contenido también sirve para poner en relación las variables que comparten los mensajes que abordan un mismo tema (Igartua, 2006: 181). Igartua pone como ejemplo la investigación que llevan a cabo Dixon y Linz (2002). En ella los autores analizaron las noticias emitidas por televisión sobre delitos y los relacionaron con el origen étnico de los delincuentes, observando una clara relación entre ambas variables.

Wimmer y Dominick parten de la definición que propone Kerlinger:

“El análisis de contenido es un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables” (Kerlinger, cit. en Wimmer y Dominick, 1996: 170).

A partir de esta definición, presentan las tres características específicas de esta técnica (Wimmer y Dominick, 1996 siguiendo a Kerlinger, 1973):

1. Es sistemática: Lo que significa que el contenido que se va a analizar se selecciona de acuerdo con unas reglas explícitas que se aplican de modo congruente a todas las unidades de análisis que componen la muestra. Asimismo, el proceso de evaluación, codificación y análisis también se hace de acuerdo a un único criterio homogéneo.
2. Es objetiva: Significa que los intereses e inclinaciones personales del investigador no deben influir en los resultados. Esto supone que, si el análisis fuese repetido por otro investigador, los resultados deberían ser los mismos. Para conseguirlo, las definiciones operacionales y las reglas para clasificar las variables deben ser lo suficientemente explícitas y exhaustivas para asegurar que otros investigadores que reprodujeran el proceso pudiesen llegar a los mismos resultados.
3. Es cuantitativa: Su objetivo principal es representar con la mayor precisión, concisión y síntesis un cuerpo de mensajes.

3.1.1.2. Pasos en la elaboración del análisis de contenido

Una vez presentada la técnica, exponemos ahora los pasos que hemos seguido en la elaboración de nuestro análisis de contenido. Para ello nos hemos servido nuevamente de la propuesta de Wimmer y Dominick (1996: 174 y ss.) por lo sistemático y estructurado de su planteamiento.

3.1.1.2.1. Formular las preguntas de investigación

Una hipótesis es una proposición formal relativa a la relación que existe entre unas variables con el propósito de comprobar si esa relación se valida, reformula o refuta. En este sentido, las hipótesis son afirmaciones medibles que se derivan de la relación o relaciones establecidas entre las distintas variables. Por su parte, las preguntas de investigación sólo plantean aspectos generales a investigar (Wimmer y Dominick, 2006: 25).

Como adelantamos en la introducción, en este estudio planteamos un total de tres hipótesis. La que corresponde al estudio de caso es la tercera, que formulamos en los siguientes términos:

Hipótesis 3ª. Las marcas de moda de lujo de referencia todavía no aprovechan suficientemente el potencial que ofrece Instagram para construir su identidad en términos de *storytelling*.

Con el fin de hacer más operativo el estudio de esta hipótesis, la desglosamos en las siguientes dos preguntas de investigación:

1. Primera pregunta: ¿Cómo aprovechan las marcas de moda de lujo el potencial de Instagram como canal de comunicación?
2. Segunda pregunta: En cuanto al contenido ¿cómo aprovechan las marcas de moda de lujo el potencial que ofrece Instagram para construir su relato de marca?

3.1.1.2.2. Seleccionar y definir la unidad de análisis

El segundo paso consiste en definir la unidad de análisis; es decir, el elemento concreto que vamos a examinar (Wimmer y Dominick, 1996: 178). Por el tipo de estudio, hemos utilizado el *post* o publicación entendiéndolo, tal y como quedó definido en el capítulo anterior, como el contenido que comparte en este caso cada marca, sin tener en cuenta las reacciones que suscite³². Utilizaremos los términos *post* o publicación como sinónimos y por tanto de manera indistinta.

3.1.1.2.3. Definir la población o el universo

En esta investigación el universo está formado por el conjunto de publicaciones que realizan todas las MML que tienen cuenta en Instagram. Por razones de tiempo y espacio, limitamos el estudio a una muestra.

3.1.1.2.4. Seleccionar una muestra apropiada

En este paso se trata de definir el número de informaciones que es preciso analizar. Para ello hemos tenido en cuenta las publicaciones realizadas por 20 marcas de moda de lujo femeninas³³ que previamente seleccionamos a partir de una serie de criterios. En concreto:

- 1) su antigüedad
- 2) su participación en la alta costura,
- 3) su pertenencia a asociaciones de lujo y

³² En el presente estudio examinamos la comunicación desde el punto de vista del emisor, por lo que sólo tendremos en cuenta el contenido que publique la marca.

³³ En su origen, todas ellas comenzaron dirigiéndose al público femenino, aunque la mayoría cuentan hoy también con una línea masculina.

- 4) su actividad en redes sociales
- 5) el número de seguidores que tenía su cuenta en Instagram en el momento en el que llevamos a cabo la selección de la muestra (abril de 2017)

A continuación, describimos brevemente cada una de las marcas seleccionadas³⁴:

- HERMÈS: es la marca de moda de lujo más antigua. Nació en 1837 en Francia como casa de sillas de montar. En 1922 comenzó a elaborar bolsos y en 1929 a confeccionar ropa femenina. Pertenece a la Cámara de Alta Costura y al Comité Colbert. En noviembre de 2018 contaba con 7,7 millones de seguidores³⁵ en Instagram.
- LOEWE: aunque actualmente pertenece al grupo francés LVMH, tiene su origen en España en 1846 como tienda de marroquinería. Loewe es conocida principalmente por sus bolsos. En la última década, bajo la dirección del inglés Jonathan Anderson, la marca ha introducido nuevos conceptos que le han permitido configurar una identidad más sólida y actual. También pertenece a la Cámara de Alta Costura y al Círculo Fortuny. En noviembre de 2018 tenía 1,2 millones de seguidores en Instagram.

³⁴ Para conocer más se puede consultar <http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas> o la web de las marcas, incluida en la relación de bibliografía al final de esta tesis.

³⁵ En noviembre de 2018, actualizamos el número de seguidores con los que contaba cada una de estas marcas. En el Anexo 1 se pueden comparar con los que tenían un año antes, en noviembre de 2017.

- LOUIS VUITTON: fundada en 1854, es una casa francesa especialista en artículos de viaje y bolsos de piel además de otros productos de moda y accesorios. Es fácilmente reconocible por el monograma presente en la mayoría de sus productos con las iniciales de su fundador, LV. Pertenece a la Federación de Alta Costura, al Comité Colbert y al Círculo Fortuny. En noviembre de 2018, le seguían 28,4 millones de cuentas.
- BURBERRY: de origen británico, fue fundada en 1856 por Thomas Burberry como una compañía dedicada a ropa de abrigo. Su producto más icónico es el *trench* o gabardina y su tejido de cuadros escoceses *beige*. Es miembro de la asociación británica del lujo, Walpole. Contaba con 13 millones de seguidores en noviembre de 2018.
- LANVIN: es una casa francesa fundada por Jeanne Lanvin en 1889. En sus inicios, Lanvin destacaba por sus vestidos para madres e hijas y así se refleja en el logo de la marca que tiene su origen en una ilustración de Paul Uribe. Pertenece a la Cámara de Alta Costura y al Comité Colbert. Tenía 3,8 millones de seguidores en noviembre de 2018.
- CHANEL: casa francesa fundada en 1912 por Gabrielle Chanel (Coco), quien introdujo el pantalón y algunos tejidos novedosos al vestuario femenino. Sus artículos más destacados son el bolso 2.55 y la chaqueta de *tweed*. Pertenece a la Cámara de Alta Costura y al Comité Colbert. Es una de las pocas casas que sigue

desfilando en la semana de la Alta Costura de París. En noviembre de 2018, contaba con 31,5 millones de seguidores en Instagram.

- PRADA: casa italiana fundada por Mario Prada en 1913, comenzó vendiendo artículos de piel. Hoy la casa la dirige su nieta Miuccia y su marido y destaca por sus originales diseños en prendas, zapatos y accesorios. Su línea joven, MIUMIU, pertenece a la Cámara de la Alta Costura. Su actividad en Instagram era seguida por 17,5 millones de cuentas en noviembre de 2018.

- BALENCIAGA: arraiga su nacimiento en el lujo. Su fundador, el español Cristóbal Balenciaga, situó la marca en el mapa de la moda gracias a su maestría en la confección y sastrería. Es uno de los modistos más influyentes del siglo XX. Según el índice elaborado por Lyst y Business of Fashion, en 2017 Balenciaga destacó como la firma más atractiva por delante de Gucci. Pertenece a la Federación de la Alta Costura y de la moda de París. En noviembre de 2018 tenía 8 millones de seguidores.

- GUCCI: es una de las marcas de lujo más valiosas del mundo. Fue fundada en Florencia en 1921 por Guccio Gucci y hoy destaca por las creativas propuestas de su actual director Alessandro Michele muy cercanas a la pintura. Pertenece a la asociación italiana de lujo Altagamma. Contaba con 30,1 millones de seguidores en noviembre de 2018.

- FENDI: es una casa de moda lujo italiana fundada en 1925, en Roma, por Adele Casagrande. Su director creativo es Karl

Lagerfeld y su artículo icónico el bolso *baguette*. Es miembro de Altagamma y de la Federación de la Alta Costura. 11 millones de cuentas seguían su actividad en Instagram a finales de 2018.

- CÉLINE³⁶: fue creada por el matrimonio Céline y Richard Vipiana en 1945. En su origen fue un negocio de zapatos para niños y en 1960 se reposicionó como una marca de moda femenina cuya diseñadora fue la propia Céline hasta 1997. La casa es miembro de la Federación de Alta Costura y del Comité Colbert y su cuenta en Instagram, que ha sufrido varios cambios durante 2018, era seguida por 1,5 millones de cuentas en noviembre de ese año.

- DIOR: fue fundada en 1947 por Christian Dior. Su primera colección revolucionó la moda del momento introduciendo una línea muy femenina, el *new look*, y recuperando para Francia la hegemonía en el sector. Su fundador murió a los pocos años, pero dejó una gran huella tanto en su casa como en el mundo de la moda en general. Era un visionario de la comunicación y la venta. La marca pertenece a la cámara de Alta Costura y al Comité Colbert. En noviembre de 2018 tenía 22,5 millones de seguidores.

- GIVENCHY: fue fundada en 1952 por el diseñador Hubert de Givenchy. Esta casa francesa se centra en crear una moda de vanguardia con un toque elegante. Sus iconos son la blusa

³⁶ Desde septiembre de 2018, por decisión del nuevo diseñador, Hedi Slimane, Céline se escribe sin tilde. Sin embargo, aquí seguiremos nombrándolo como antes puesto que analizamos la comunicación de la marca antes de su llegada.

Bettina y el bolso Nightingale. Es miembro del Comité Colbert y de la Federación de Alta Costura, bajo la que presenta colección cada temporada. 11,7 millones de cuentas seguían su actividad en Instagram en noviembre de 2018.

- CHLOÉ: casa francesa, fue fundada por Gaby Aghion, de origen egipcio, en 1945. Introdujo un concepto novedoso en su tiempo: el de ofrecer lujo que se pudiera llevar en cualquier momento. También pertenece a la Federación de Alta Costura y al Comité Colbert. En noviembre de 2018 contaba con 6,2 millones de seguidores en Instagram.

- VALENTINO: abrió sus puertas en 1959 en Roma, aunque su debut internacional no fue hasta 1962 en Florencia. Su fundador comenzó a ser conocido muy pronto por sus elegantes vestidos de alta costura, casi siempre rojos, color con el que se identifica la casa. En 2008, tras 40 años al frente de la marca, Valentino anunció su retirada. Es miembro de la Federación de la Alta Costura y de la Fundación Altagamma. A finales de 2018 su cuenta en Instagram era seguida por 11,3 millones de cuentas.

- SAINT LAURENT: fue creada en 1961 tras el paso del diseñador por Dior y gracias a la ayuda del empresario Bergé. Su intención fue la de dotar de libertad a la mujer y acercar la moda a la calle y a la juventud –razón por la que abrió su primera boutique de *prêt à porter* en la orilla izquierda del Siena–. Sus creaciones tuvieron una fuerte relación con el arte contemporáneo e introdujo nuevos conceptos como el

esmoquin femenino o las modelos multirraciales. La marca pertenece a la Cámara de Alta Costura. En noviembre de 2018 contaba con 5,3 millones de seguidores.

- BOTTEGA VENETA: en italiano "bottega" significa taller y Veneta viene de la región de Véneto, lugar donde comenzó la firma en 1996. Los componentes clave de esta marca son la piel trenzada y el tono clásico, atemporal y alejado de la ostentación. Como firma italiana basada en la excelencia artesanal, forma parte de la Fundación Altagamma. Con 1,5 millones en noviembre de 2018, es de las marcas de moda de lujo que cuentan con un menor número de seguidores en Instagram.

- ARMANI: fundada en 1975, es una marca clave para entender la estética y la indumentaria de finales de siglo XX. El diseñador aportó feminidad a la sastrería masculina y un estilo minimalista que adoptaron los nuevos profesionales de los ochenta, sobre todo las mujeres, que empezaban a ocupar puestos ejecutivos en multinacionales. Forma parte de la Cámara de la Alta Costura de París y en noviembre de 2018 era seguida por 11,9 millones de cuentas.

- VERSACE: fundada en Milán en 1978 por Gianni Versace. El diseñador comenzó creando prendas para su hermana Donatella, actual directora de la firma. Tenía una singular forma de entender la cultura *post-pop* que combinaba con un diseño sexy y atrevido. Gianni era un enamorado del arte y de la historia antigua; de ahí el origen del símbolo de la marca: la medusa. Es

miembro de la Federación de la Alta Costura y de la Fundación Altagamma. 15,2 millones de cuentas seguían su actividad en Instagram en noviembre de 2018.

- BRUNELLO CUCINELLI: apasionado de la filosofía, creó esta firma que lleva su propio nombre en 1979. Su intención es construir “una empresa humanista en el mundo de la industria” (Gómez Fuentes, 2016). Se le conoce como el “filósofo del *cachemir*” (Martín, 2014) ya que la empresa se dedica a la venta de prendas delicadas de este tejido y, en general, de vestimenta informal y elegante que confecciona de modo artesanal. Forma parte de la Fundación Altagamma. Es la marca con menor presencia en redes sociales. En el momento en el que extrajimos los datos, su cuenta en Instagram tenía 157.000 seguidores³⁷.

Para acotar el periodo objeto de estudio, hemos escogido un tramo de 6 meses seguidos (del 1 de julio al 31 de diciembre de 2017) con la idea de cubrir los ciclos de la industria de la moda, las presentaciones de temporada y los momentos de venta de mayor intensidad. Todos estos factores influyen en la cantidad e inversión en comunicación y por tanto también en la actividad de las marcas en medios sociales. Durante este periodo, las 20 marcas seleccionados publicaron

³⁷ Al actualizarlos, descubrimos que la marca había creado un segundo perfil diferenciándolo del de su fundador. En febrero de 2019 esta segunda cuenta, la oficial de la marca, cuenta con más de 39.700 seguidores, y la que hemos analizado en este estudio con 251.000.

un total de 6.977 *posts* que codificamos a partir de un mismo código que incluía variables relativas al contenido y otras referidas a la forma de los mensajes.

3.1.1.2.5. Construir las variables y categorías

En este paso convertimos el objeto de estudio en un cúmulo de partes capaces de ser tratadas de forma individual (Sánchez Aranda, 2005: 217). Con el fin de operacionalizar cada una de las preguntas derivadas de nuestra tercera hipótesis, hemos utilizado una serie de variables que son las que sometemos a comprobación directa (Igartua, 2006: 199).

En concreto, empleamos variables generales, intermedias y variables indicador. En la explicación que propone Sierra (1992: 108):

- 1) Las variables generales son aquéllas que se refieren a realidades que no son empíricamente medibles de un modo directo
- 2) Las variables intermedias expresan dimensiones parciales de las anteriores y por tanto son más concretas y cercanas a la realidad
- 3) Las variables empíricas o indicador representan aspectos de dichas dimensiones que son directamente medibles y observables.

Como se recordará, en la primera pregunta de investigación planteábamos si las marcas de moda de lujo aprovechaban todo el potencial que ofrece Instagram para la comunicación. Las variables intermedias que proponemos para responder a esta primera pregunta son:

Variable 1. Nivel de actividad según el número total de *posts* durante el periodo objeto de estudio

Variable 2. Tipos de formatos más utilizados

Variable 3. Frecuencia con la que las marcas incluyen *hashtags*

Variable 4. Frecuencia con la que las marcas hacen menciones

Variable 5. Frecuencia con la que las MML incluyen enlaces a otros canales

Como parte de este mismo proceso, en un segundo momento procedimos también a señalar las variables indicador que nos servirán para examinar las variables intermedias de un modo más concreto. El conjunto de variables que hemos empleado para operacionalizar la primera pregunta queda recogido en la siguiente tabla:

Tabla 7. Variables empleadas para operacionalizar la 1ª pregunta de investigación

Variable general	Variable intermedia	Variable indicador
Uso de Instagram por parte de las MML	Nivel de actividad según el número total de publicaciones durante el periodo objeto de estudio	Número de publicaciones por marca
Uso de Instagram por parte de las MML	Nivel de actividad según el número total de publicaciones durante el periodo objeto de estudio	Media de publicaciones diarias por marca
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Tipos de formatos más utilizados	Formato de publicación más utilizado por el conjunto de la muestra
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Tipos de formatos más utilizados	Tipo de imagen más utilizado

Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Tipos de formatos más utilizados	Tipo de vídeo más utilizado
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las marcas incluyen hashtags	Frecuencia de uso de hashtags por el conjunto de la muestra
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las marcas incluyen hashtags	Frecuencia de uso de hashtags por marca
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las marcas hacen menciones	Frecuencia de menciones por el conjunto de la muestra
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las marcas hacen menciones	Frecuencia de menciones por marca
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las MML incluyen enlaces a otros canales	Frecuencia con la que el conjunto de marcas enlaza a otros canales
Aprovechamiento del potencial multimedia que ofrece Instagram por parte de las MML	Frecuencia con la que las MML incluyen enlaces a otros canales	Frecuencia con la que cada marca enlaza a otros canales

Fuente: Elaboración propia

De modo análogo, planteamos un total de 15 variables intermedias para tratar de responder a la segunda pregunta de investigación. Como se recordará, en ella nos cuestionamos si las MML aprovechan todo el potencial que ofrece Instagram como plataforma para la construcción del relato de marca.

Variable 6. Finalidades principales para las que las marcas utilizan Instagram

Variable 7. Frecuencia con la que aparece la marca

Variable 8. Principales elementos de marca que utilizan las MML

Variable 9. Espacios que más emplean las MML

Variable 10. Sonidos que más emplean las MML

Variable 11. Planos que más emplean las MML

Variable 12. Ángulos que más emplean las MML

Variable 13. Frecuencia con la que las MML se refieren al servicio

Variable 14. Frecuencia con la que las MML solicitan la participación de sus seguidores

Variable 15. Frecuencia con la que las MML hacen un llamamiento a la compra

Variable 16. Frecuencia con la que las MML se refieren a su fundador o director creativo

Variable 17. Arquetipo con el que más se identifican las MML

Variable 18. Gestos personales más frecuentes en la comunicación de las MML

Variable 19. Frecuencia con la que aparecen *influencers*

Variable 20. *Influencers* que más aparecen

En la siguiente tabla, presentamos el conjunto de variables generales, intermedias e indicador que hemos empleado para operacionalizar esta segunda pregunta:

Tabla 8. Variables empleadas para operacionalizar la 2ª pregunta de investigación

Variable general	Variable intermedia	Variable empírica o indicador
Mensaje de la marca	Finalidades principales para las que las marcas utilizan Instagram	Porcentaje con el que se aborda cada tema en el conjunto de la muestra
Mensaje de la marca	Finalidades principales para las que las marcas utilizan Instagram	Porcentaje con el que se aborda cada tema en el conjunto de la muestra
Brandscape	Frecuencia con la que aparece la marca	Porcentaje con el que aparece la marca (logo o nombre)
Brandscape	Frecuencia con la que aparece la marca	Porcentaje de publicaciones etiquetadas con el nombre de la marca (#) para el total de la muestra
Brandscape	Frecuencia con la que aparece la marca	Porcentaje de publicaciones etiquetadas con el nombre de la marca (#) por marca
Brandscape	Principales elementos de marca que utilizan las MML	Porcentaje de elementos narrativos de marca empleados para el conjunto de la muestra
Brandscape	Principales elementos de marca que utilizan las MML	Porcentaje de elementos narrativos de marca empleados por marca
Brandscape	Espacios que más emplean las MML	Porcentaje de espacios utilizados para el conjunto de la muestra

Brandscape	Espacios que más emplean las MML	Porcentaje de espacios utilizados por marca
Brandscape	Sonidos que más emplean las MML	Porcentaje de sonidos utilizados para el conjunto de la muestra
Brandscape	Sonidos que más emplean las MML	Porcentaje de sonidos utilizados por marca
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Planos que más emplean las MML	Porcentaje de planos utilizados para el conjunto de la muestra
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Planos que más emplean las MML	Porcentaje de planos utilizados por marca
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Ángulos que más emplean las MML	Porcentaje de ángulos utilizados para el conjunto de la muestra
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Ángulos que más emplean las MML	Porcentaje de ángulos utilizados por marca
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Frecuencia con la que las MML se refieren al servicio	Número de publicaciones por marca cuya finalidad principal es informar al cliente de un servicio
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Frecuencia con la que las MML solicitan la participación de sus seguidores	Número de publicaciones por marca cuya finalidad principal es solicitar la participación
Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Frecuencia con la que las MML hacen un llamamiento a la compra	Número de publicaciones en las que se hace un llamamiento explícito a la compra para el conjunto de la muestra

Nivel de conflicto o tipo de relaciones desarrolladas por la marca	Frecuencia con la que las MML hacen un llamamiento a la compra	Número de publicaciones por marca en las que se hace un llamamiento explícito a la compra
Personajes	Frecuencia con la que las MML se refieren a su fundador o director creativo	Número de publicaciones por marca en las que aparece el fundador o director creativo
Personajes	Frecuencia con la que las MML se refieren a su fundador o director creativo	Número de publicaciones por marca en las que se etiqueta (#) al fundador o director creativo
Personajes	Frecuencia con la que las MML se refieren a su fundador o director creativo	Número de publicaciones por marca en las que se menciona (@) al fundador o director creativo
Personajes	Arquetipo con el que más se identifican las MML	Porcentaje de arquetipos representados para el conjunto de la muestra
Personajes	Arquetipo con el que más se identifican las MML	Porcentaje de arquetipos representados por marca
Personajes	Gestos personales más frecuentes en la comunicación de las MML	Porcentaje de expresiones reflejadas en las publicaciones para el conjunto de la muestra
Personajes	Gestos personales más frecuentes en la comunicación de las MML	Porcentaje de expresiones reflejadas en las publicaciones por marca
Personajes	Frecuencia con la que aparecen influencers	Número de publicaciones por marca en las que aparecen influencers
Personajes	Frecuencia con la que aparecen influencers	Número de publicaciones por marca en las que se etiqueta (#) a influencers

Personajes	Frecuencia con la que aparecen influencers	Número de publicaciones por marca en las que se menciona (@) a influencers
Personajes	Influencers que más aparecen	Porcentaje de influencers para el conjunto de la muestra
Personajes	Influencers que más aparecen	Porcentaje de influencers por marca

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas variables, establecimos unas categorías que son las alternativas de respuesta o aspectos concretos que puede adoptar cada una de las variables. Como señala Berelson (1952: 147), un análisis será productivo en la medida en que las categorías empleadas estén claramente formuladas y bien adaptadas al problema y al contenido. Para que resulten útiles, Wimmer y Dominick (2006: 179) afirman que los sistemas de categorías deben ser recíprocamente excluyentes, exhaustivos y fiables (Wimmer y Dominick, 2006: 179). Sánchez Aranda (2005: 218-220) añade algunos requisitos más:

1. Exclusión mutua: Toda categoría debe ser distinta de las demás y debe estar claramente definida de forma que no haya dudas a la hora de categorizar
2. Exhaustividad: Cada caso que se analice tiene que poder ser incluido como opción posible en cada una de las categorías. Para garantizarlo, además de añadir la categoría "otros", el contenido se suele subdividir en dos o tres opciones. Las afirmaciones, por ejemplo, pueden ser positivas, negativas y neutras

3. Homogeneidad: Las distintas alternativas de respuesta deben recoger conceptos coherentes
4. Pertinencia: Tanto las variables como las categorías deben ser relevantes, sabiendo que el mejor diseño de análisis de contenido, como el de cualquier investigación, es aquél que permite obtener la mayor cantidad de información con el menor número posible de recursos en términos de tiempo y dinero
5. Claridad: Las categorías deben estar formuladas de tal forma que no surjan dudas sobre lo que se quiere expresar
6. Productividad: O, dicho de otro modo, riqueza de contenido. Si un análisis se queda sólo en aspectos formales (utilizando categorías de tipo tamaño, elementos gráficos, duración, aparición de personajes, etc.) las conclusiones serán poco profundas. Es importante dedicar tiempo a elaborar el sistema de categorías para que el resultado enriquezca el análisis

En nuestro caso, las variables incluyeron aspectos relativos al contenido de las publicaciones (por ejemplo, cuál es la intención del mensaje, cuál es el arquetipo que destaca en la publicación, qué elementos utilizan las marcas para diferenciarse, etc.), y otros referidos a aspectos formales (formato que utiliza la imagen, tipo de *post*, ángulo empleado en la imagen, tipo de sonido, etc.).

En algunos casos compusimos las categorías a partir de estudios precedentes. Así, por ejemplo, para diseñar las categorías dentro de la variable "tema" nos servimos del estudio que llevaron a cabo Coursaris, Van Osch y Balogh (2013) sobre los mensajes que publican marcas de moda en sus páginas en Facebook.

En él concluyeron que estos mensajes se podrían clasificar en siete categorías (Coursaris et al., 2013: 7-8):

- Reconocimiento de marca (*brand awareness*): Mensajes cuya intención es fomentar la presencia de la marca y captar la atención de la comunidad digital a través de:
 - Acciones de patrocinio o acuerdos con celebridades
 - Transmisión de la historia y herencia de la marca
 - Mensajes en los que se muestran los procesos de producción. En el caso de las MML, estos mensajes buscan resaltar los valores artesanales comprometidos en estos procesos.
- Responsabilidad social corporativa: Publicaciones que muestran la preocupación de la firma por mejorar y desarrollar las comunidades con las que trabaja. Este tipo de mensajes incluyen:
 - Concienciación: buscan despertar la atención sobre algún tema o causa social
 - Recaudación: orientadas a desarrollar campañas en colaboración con entidades benéficas

Captura 42. Publicación de Louis Vuitton sobre su campaña de colaboración con Unicef



Fuente: Instagram

- Atención al cliente: Estas publicaciones pretenden informar al cliente sobre novedades en torno a la compañía. Por ejemplo:
 - Aperturas de nuevas tiendas
 - Información sobre nuevos servicios
 - Publicaciones sobre la industria u otros temas que la marca considere que pueden interesar a sus clientes
- *Engagement*: Publicaciones orientadas a conectar con los usuarios y a crear una comunidad a través de la interacción directa con la marca. Los autores

presentaron ocho subcategorías que no recogemos íntegramente en nuestro código porque no aportan claridad a nuestro objeto de estudio. En su lugar las agrupamos en torno a las publicaciones que fomentan la participación del usuario con la marca

- Conocimiento de producto: Todas las publicaciones que se dirigen a informar sobre nuevos productos, colecciones o a dar a conocer mejor algún producto característico de la marca
- Mensajes de temporada: Publicaciones que recuerdan ocasiones o informan de eventos que las marcas relacionan con sus productos
 - Fiestas universales como Navidad, Año Nuevo o San Valentín
 - Cambios estacionales o temporadas deportivas
 - Eventos significativos, pero no festivos como el 50 aniversario de la revolución de mayo del 68 que rememora Gucci

Hemos obviado una séptima categoría que presentaban los autores por no ser relevante para nuestro objeto de estudio. Se trata de la categoría promocional sobre descuentos y ofertas, más habitual en marcas de gran consumo.

La variable "tipo de formato", por ejemplo, podía admitir las siguientes categorías:

1. Imagen
2. Vídeo
3. Composición
4. Puzle

En la de "soporte narrativo" incluimos las siguientes categorías:

1. Producto
2. Fundador o director creativo
3. Arte u otras manifestaciones culturales
4. Artesanía
5. Orígenes
6. Estilo comunicativo

En el anexo 2 se puede encontrar la versión final del código que hemos empleado, con el conjunto de variables (18) y sus correspondientes categorías.

3.1.1.2.6. Establecer un sistema de cuantificación

El sistema de cuantificación es el que permite medir las diferentes unidades dentro del análisis del contenido. En este caso hemos optado por un sistema de cuantificación nominal ya que, a diferencia de otros como el ordinal, intervalo o ratio, el nominal "cuantifica simplemente la frecuencia de adscripción de unidades dentro de cada categoría" (Wimmer y Dominick, 1996: 179). Dado el objeto de estudio, consideramos que éste era el sistema que más se adecuaba al propósito de nuestra investigación.

3.1.1.2.7. Llevar a cabo un estudio piloto

En este caso, la codificación fue realizada directamente por la autora de la tesis tras organizar el trabajo, concretar el plan a seguir y elaborar un manual de codificación con instrucciones detalladas. Antes de proceder, realizamos algunas

pruebas con una de las directoras de la investigación para comprobar la validez del código y para asegurar la codificación inter pares.

3.1.1.2.8. Codificar el contenido

Una vez hechos los ajustes precisos, comenzamos a codificar cada una de las 6.977 publicaciones que componen la muestra de acuerdo con las definiciones establecidas. Lo hicimos primero en Excel. Después exportamos los datos al programa estadístico SPSS (versión 23.0) con el objetivo de extraer las frecuencias y tablas de contingencia, para conocer cómo se comporta cada una de las marcas. Para ello definimos cada una de ellas como variable independiente y la cruzamos después con el resto de las variables a las que tratamos como dependientes.

3.1.1.2.9. Analizar la información recopilada

En esta fase procedimos a leer los datos preguntándonos por su significado y tratando de dar respuesta a cada una de las variables en las que desglosamos nuestra hipótesis de partida.

3.1.1.2.10. Redactar los resultados

Una vez analizada la información recopilada, el último paso consistió en redactar los resultados siguiendo la estructura que hemos presentado en las tablas 7 y 8.

En algunos casos completamos los resultados con capturas de pantalla con el propósito de ilustrar mejor lo que ha dado de sí el análisis de contenido. Antes de presentarlos, explicaremos brevemente los principales pasos que hemos seguido para elaborar las entrevistas, la segunda técnica de investigación que hemos utilizado.

3.1.2. La entrevista en profundidad

La entrevista es uno de los métodos de recolección de datos más utilizados en la investigación sobre medios de comunicación. Como afirmaba Bower (1973: VI), “la mejor forma de saber qué piensan las personas sobre algo es preguntarles a ellos” (cit. en Jensen, 2002: 240).

3.1.2.1. La entrevista en profundidad como técnica de investigación

La entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa en la que el entrevistador no está sujeto a un cuestionario previo ni a un conjunto de preguntas, sino que cuenta con una lista de temas que desea cubrir (De Miguel, 2005: 253).

Esta técnica otorga al entrevistador mayor libertad para preguntar y conocer las motivaciones y razonamientos del entrevistado ya que el clima informal en el que se desarrolla permite establecer una relación de mayor confianza.

Siguiendo a Wimmer y Dominick (1996: 158), a diferencia de las encuestas, las entrevistas en profundidad se caracterizan por utilizar muestras más pequeñas y aportan una mayor riqueza, ya que recogen algunos de los valores, sentimientos y experiencias del entrevistado. Suelen prolongarse más que las encuestas y en algunos casos se realizan incluso en varias sesiones. Son también más personales ya que las preguntas se acomodan al entrevistado particular y permiten una mayor flexibilidad a la hora de ahondar en algún tema que requiera una especial atención.

En nuestro caso, optamos por completar los resultados del análisis de contenido con entrevistas en profundidad porque éstas aportaban una información más rica

y variada. A juicio de Taylor y Bogdan (1984: 114-115), esta técnica resulta la más apropiada cuando concurren las siguientes circunstancias:

- 1) Los intereses de la investigación son claros y están bien definidos. En nuestro caso, éstos estaban claros a partir de la formulación de la tercera hipótesis y sus correspondientes preguntas de investigación, variables y categorías
- 2) Las personas no son accesibles de otro modo. Para nuestro estudio queríamos conocer la percepción de los profesionales y expertos en comunicación en redes sociales y resultaba difícil lograrlo a través de un cuestionario impersonal. Por ello decidimos explicarles brevemente el objetivo del estudio con el fin de que accedieran a concedernos una entrevista.
- 3) El investigador tiene limitaciones de tiempo. En nuestro caso la elaboración de una encuesta hubiese requerido mucho tiempo por las dificultades para lograr una tasa de respuesta adecuada. Además, tampoco nos hubiesen permitido obtener el tipo de información que necesitábamos.
- 4) La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas. Como hemos apuntado, nos interesaba entrevistar a dos colectivos implicados en nuestro objeto de estudio, por lo que, de forma comparativa, la entrevista en profundidad resultaba ser la técnica más apropiada.
- 5) El investigador quiere esclarecer una experiencia humana subjetiva. Nuestro propósito era confrontar los resultados que habíamos obtenido

a través del análisis de contenido con la percepción de los expertos en comunicación de moda y redes sociales. Mientras que las encuestas sólo nos podrían haber ofrecido unos datos más o menos objetivos, sin ahondar en las motivaciones intrínsecas subjetivas de los actores implicados, las entrevistas en profundidad nos permitían acceder a este conocimiento subjetivo

3.1.2.2. Pasos en la elaboración de las entrevistas en profundidad

Una vez explicados los motivos que justifican que hayamos optado por esta técnica de investigación, procedemos a explicar los pasos que hemos llevado a cabo. Para ello, nos hemos basado en las recomendaciones que ofrecen Wimmer y Dominick (2006: 200-201).

3.1.2.2.1. Seleccionar los colectivos a entrevistar

Lo primero que hicimos fue seleccionar a los 3 grupos de expertos que queríamos entrevistar:

- a) Responsables de comunicación de marcas de moda de lujo. Nos interesaba conocer su opinión sobre el uso de nuevos canales de comunicación y sobre cómo este hecho ha podido modificar su profesión.
- b) Estudiosos y expertos en redes sociales. Quisimos conocer su valoración de Instagram como medio para comunicar y construir la identidad de las marcas de moda de lujo.
- c) Estudios y expertos en *branding* y marcas de moda. Junto a los responsables de comunicación de las MML, teníamos interés en saber

cómo afecta Instagram al modo de comunicar y construir el relato de estas marcas.

3.1.2.2.2. Elaborar un guion base para las entrevistas

Siguiendo el proceso descrito por Merton, Fiske y Kendall (1956), el guion de la entrevista se elaboró a partir de los resultados obtenidos en el análisis de contenido. En él establecimos las principales áreas que queríamos explorar. Partiendo de este guion base introdujimos variaciones en función de los grupos de expertos seleccionados. De esta manera garantizábamos que se cubriesen todos los temas que nos interesaba abordar.

3.1.2.2.3. Seleccionar a los entrevistados y contactar con ellos

A continuación, seleccionamos y contactamos a las personas que queríamos entrevistar a partir de su condición de fuentes de referencia y autoridad en la comunicación de las marcas de moda de lujo y también en la comunicación a través de redes sociales. Obviamente no están presentes todas las personas relevantes en estos ámbitos, pero sí que pretendimos contar con representantes de la comunidad académica y profesional para obtener una percepción más completa sobre nuestro objeto de estudio.

Finalmente, los entrevistados de cada colectivo fueron:

Como responsables de la comunicación de marcas de moda de lujo:

Federico Cucinelli: Director global de marketing y medios digitales en Brunello Cucinelli. Entrevistado el 23 de julio de 2018, presencialmente en Milán (Italia).

Carla Vázquez Jones: Directora de comunicación en Delpozo. Entrevistada el 3 de enero de 2018, presencialmente en Madrid.

Como estudiosos y expertos en redes sociales:

Sabrina Torres: *Agency partner* en Facebook. Entrevistada el 22 de noviembre de 2017, presencialmente en Madrid.

Ángel Revuelta: Especialista en *social media* en Havas Media. Entrevistado el 5 de diciembre de 2017, presencialmente en Madrid.

Gianandrea Facchini: Fundador y CEO de Buzzdetector. Entrevistado el 20 de junio de 2018, por Skype.

Como estudiosos y expertos en *branding* y marcas de moda:

Carlos Magro: Director de *consumer engagement* en Llorente & Cuenca. Entrevistado el 3 de octubre de 2018, presencialmente en Madrid.

Maria Michela Mattei: Doctora en Comunicación y experta en marcas de moda de lujo y redes sociales. Entrevistada el 30 de julio de 2018, presencialmente en Florencia (Italia).

Serena Rovai: Directora de Luxury Lab y profesora en la Rochelle Business School. Entrevistada el 9 de julio de 2018, por Skype.

Inmaculada Urrea: Doctora en Historia y consultora de *branding*. Entrevistada el 29 de noviembre de 2018, por teléfono.

Antes de realizar las entrevistas, nos informamos de la trayectoria de cada uno de profesionales y revisamos sus contribuciones al tema de estudio con el fin de

personalizar el guion base y establecer un mejor *rapport*³⁸ a lo largo de la conversación.

3.1.2.2.4. Elegir el lugar y modo de grabar las entrevistas

El objetivo era crear un ambiente distendido que permitiera al entrevistado expresarse con naturalidad y facilitara la fluidez en la conversación. Éste fue el motivo por el que optamos por entrevistar a la mayoría de los candidatos en su lugar de trabajo. Comprobamos que esta opción resultó más cómoda y práctica para los entrevistados. Con los que se encontraban en otra ciudad, la entrevista se desarrolló a través de Skype o por teléfono, concertando antes una cita.

3.1.2.2.5. Realizar las entrevistas

La realización de las entrevistas se llevó a cabo en un clima de normalidad en el que tratamos de cuidar el aspecto formal para no desentonar con el entorno del entrevistado. Esto es importante puesto que un descuido podría inducir prejuicios y afectar a las respuestas. En todo momento tratamos de evitar emitir juicios de valor, cediendo el protagonismo al entrevistado que manifestó su percepción y opiniones con libertad.

3.1.2.2.6. Evaluar el contenido de las respuestas

Para analizar las respuestas, procedimos a organizar la información recopilada por conceptos siguiendo el planteamiento de Bryman y Burgess (2002: 6-8). El proceso se desarrolló en varias fases que describimos a continuación:

³⁸ Es el proceso de adaptación al mundo de la otra persona. Según Taylor y Bogdan (1992: 100-132), el entrevistador trata de establecer una conexión con los informantes; es decir, formula inicialmente preguntas no directas y aprende lo que es importante para los entrevistados antes de enfocar los intereses de la investigación.

Primero, identificamos los conceptos clave y desecharnos todos los que no aportan información relevante. Para ello partimos de las preguntas de investigación como punto inicial para responder a las hipótesis.

En segundo lugar, fragmentamos la información con el fin de extrapolar la información significativa y depurar lo irrelevante. Después categorizamos dicha codificación por conceptos. Esto nos permitió discernir y evaluar mejor la información recogida.

Por último, identificamos un marco conceptual global de las aportaciones. A partir de la similitud de patrones detectados, categorizamos los conceptos de manera descriptiva. En esta parte nos basamos en la transcripción literal de los contenidos más relevantes con el fin de ajustarnos todo lo posible a la visión de los entrevistados.

3.1.2.2.7. Redactar los resultados

Tras analizar las respuestas, procedimos a redactar los resultados, que son los que presentamos a continuación.

3.2. Exposición de los resultados

En este punto procederemos a partir de cada una de las dos preguntas de investigación. Dentro de ellas, iremos exponiendo los resultados de las diferentes variables intermedias, tal y como han quedado expresadas en las tablas 7 y 8.

3.2.1. Resultados relativos a la primera pregunta de investigación

Primera pregunta: ¿Cómo aprovechan las marcas de moda de lujo las funciones que ofrece Instagram como medio de comunicación?

3.2.1.1. Resultados del análisis de contenido

3.2.1.1.1. Variable 1. Nivel de actividad según el número total de publicaciones durante el periodo objeto de estudio

Como adelantábamos antes, durante el periodo objeto de estudio, de julio a diciembre de 2017, las 20 MML seleccionadas realizaron un total de 6.977 publicaciones. Esto supone una media de 349 publicaciones por marca y de casi 2 diarias (1,9) por cada una de ellas. Sin embargo, el análisis por marcas muestra una realidad muy diferente.

En los 184 días que integraron el periodo objeto de estudio, la marca con mayor número de publicaciones es Gucci, con un total de 675 y una media diaria de 3,7 *posts* al día. Su actividad difiere mucho de los 15 *posts* en total que publica Brunello Cucinelli, la marca con menor actividad. Lanvin es la que más se ajusta a la media con 334 publicaciones y una media de 1,8 por día. Los resultados para cada una de las marcas quedan reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Media de publicaciones diarias por marca

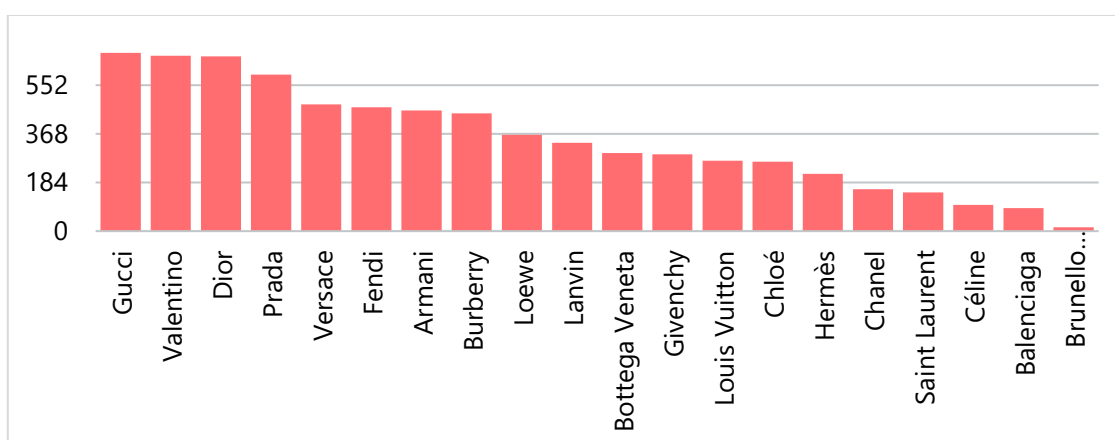
Marca	Número de publicaciones	Media de publicaciones diaria
Gucci	675	3,7
Valentino	664	3,6
Dior	661	3,6
Prada	529	3,2
Versace	480	2,6
Fendi	468	2,5

Armani	456	2,5
Burberry	445	2,4
Loewe	364	2,0
Lanvin	334	1,8
Bottega Veneta	296	1,6
Givenchy	290	1,6
Louis Vuitton	266	1,4
Chloé	263	1,4
Hermès	217	1,2
Chanel	159	0,9
Saint Laurent	146	0,8
Céline	99	0,5
Balenciaga	87	0,5
Brunello Cucinelli	15	0,1

Fuente: Elaboración propia

Y también en el siguiente histograma:

Gráfico 1. Número de publicaciones por marca



Fuente: Elaboración propia

En función del número de publicaciones por día, podemos clasificar las marcas en cuatro grupos:

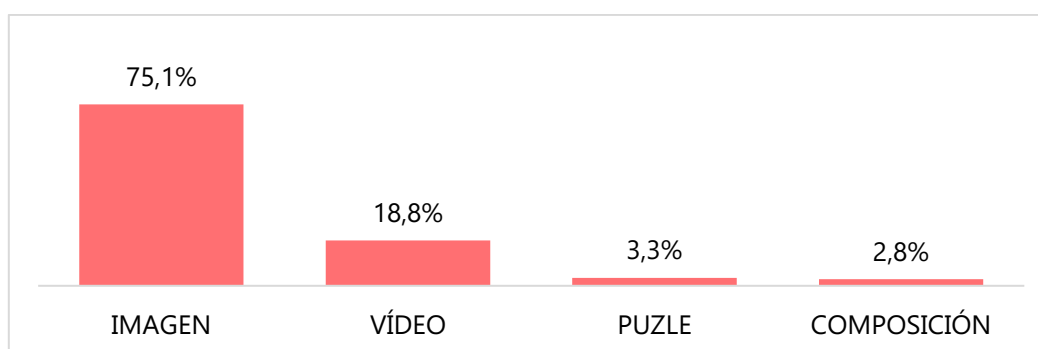
- 1) Las MML de baja actividad: son aquéllas que no llegaron a publicar un *post* diario. A este grupo pertenecen Brunello Cucinelli, Balenciaga, Céline, Saint Laurent y Chanel.
- 2) Las MML de actividad media: publican entre 1 y 2 *posts* diarios. Aquí encontramos a Hermès, Chloé, Louis Vuitton, Givenchy, Bottega Veneta, Lanvin y Loewe. Ésta última es la más regular en su periodicidad ya que publica 2 *posts* por día. Este factor resulta importante a la hora de generar *engagement* con sus usuarios ya que facilita que éstos acudan a ver qué ha publicado la marca porque saben que lo va a hacer y lo esperan.
- 3) Las MML de actividad alta: publican entre 2 y 3 actualizaciones por día. A este grupo pertenecen Burberry, Armani, Fendi y Versace.

4) Las MML con una actividad muy alta: publican más de 3 *posts* al día. En este grupo encontramos a Prada, Dior, Valentino y Gucci.

3.2.1.1.2. Variable 2. Tipos de formatos más utilizados por las marcas de moda de lujo

Como vimos al principio del capítulo anterior, Instagram ofrece la posibilidad de publicar en distintos formatos. En el periodo analizado, el formato que más utilizan las MML es el de la imagen estática. Lo encontramos en el 75,1% del total de la muestra frente al 18,8% de los *posts* que son vídeos. Éstos son los dos tipos más utilizados. Sigue después el puzle que, como vimos también en el capítulo anterior, son piezas de imagen o vídeo que componen una imagen mayor en el muro. Encontramos este tipo de *post* en el 3,3% del total de la muestra mientras que, en el restante 2,8%, lo que observamos es una composición de imágenes o vídeos en una misma publicación. El siguiente gráfico recoge los datos para el conjunto de la muestra:

Gráfico 2. Tipos de formatos utilizados (en % sobre el total de la muestra)



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, las más innovadoras respecto al uso de otros formatos son Saint Laurent, Prada, Chanel y Versace. Al mismo tiempo todas hacen un uso

bastante equilibrado de todos ellos, que distribuyen del siguiente modo:

Tabla 10. Marcas más innovadoras en el uso de tipos de *post*

	Saint Laurent	Prada	Chanel	Versace
Imagen	57,6%	57,9%	54,7%	77,9%
Vídeo	25,7%	23%	33,3%	14%
Puzle	8,3%	12,7%	3,8%	3,8%
Composición	8,3%	6,4%	8,2%	4,4%

Fuente: Elaboración propia

De estas marcas, sólo Prada destaca sobre el conjunto de la muestra en el empleo del puzle. A continuación, mostramos un ejemplo:

Captura 43. Ejemplo de formato puzle en el perfil de Prada

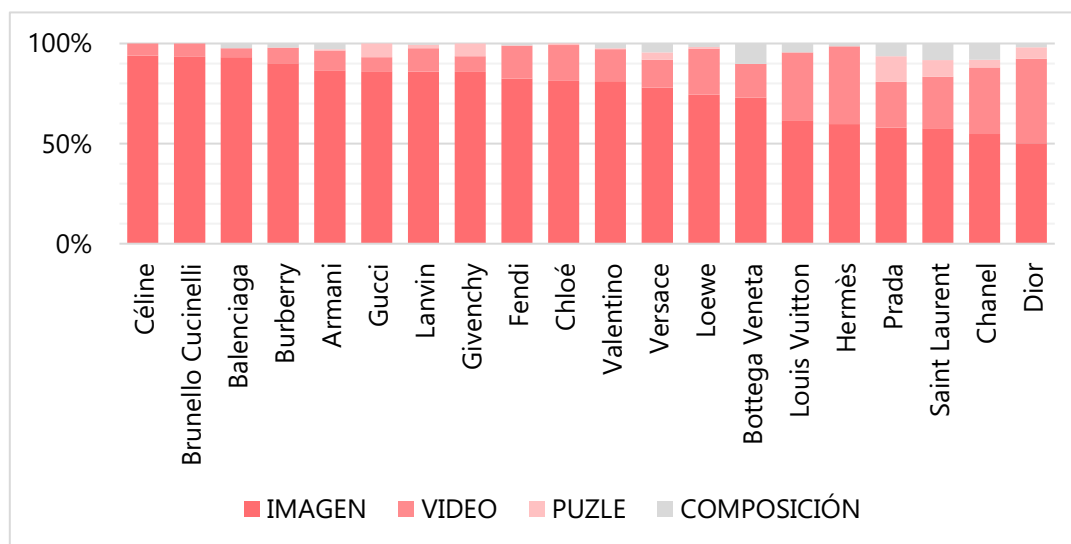


Fuente: Instagram

Con respecto al resto de formatos, Dior destaca en la utilización del vídeo (42,2%) y Bottega Veneta en la composición (10,1%). Además, como podemos ver en el

siguiente histograma, todas las marcas utilizan la imagen estática en más de la mitad de sus publicaciones:

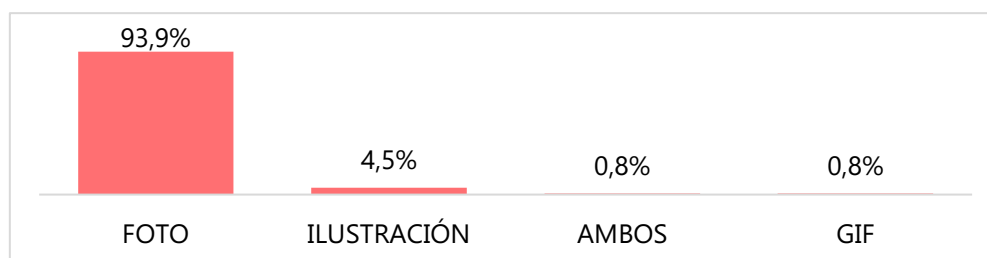
Gráfico 3. Formatos más utilizados por marca



Fuente: Elaboración propia

Del total de las imágenes que se publican, el 93,9% son fotografías y sólo el 4,5% ilustraciones. Además, hay un pequeño porcentaje (0,8%) de GIFs y otro en el que se combina la fotografía con la ilustración. En el siguiente histograma mostramos los resultados de las casi 7000 imágenes analizadas:

Gráfico 4. Formatos de imagen más utilizados (% sobre el total de la muestra)

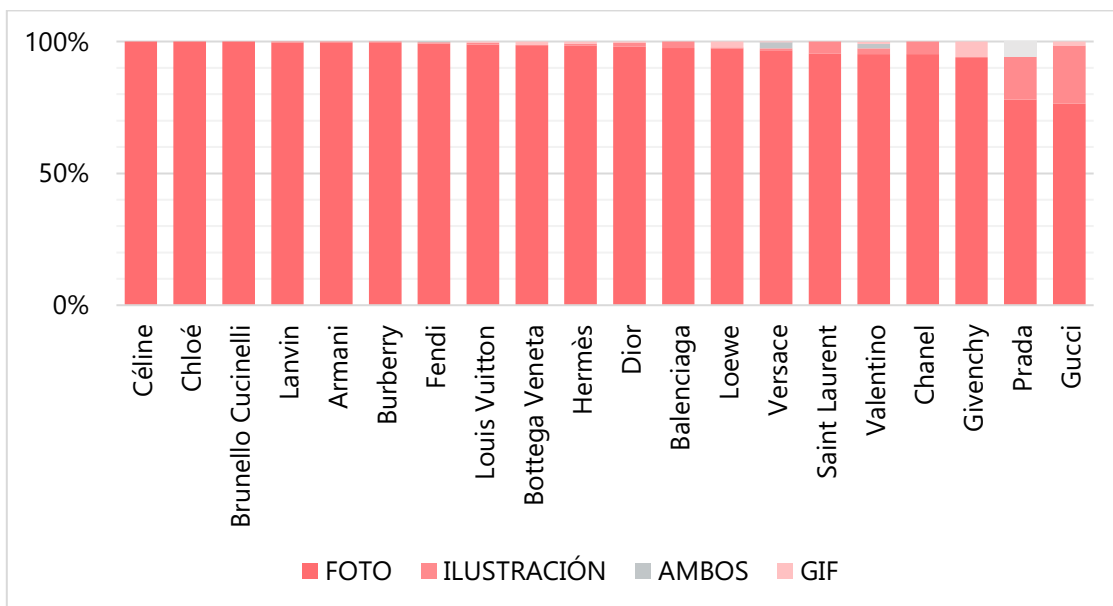


Fuente: Elaboración propia

En este caso, la distribución por marcas resulta bastante homogénea. Sólo destacarían los casos de Gucci y Prada. Gucci es la que hace un uso más variado

de los diferentes tipos de imagen, pero, aun así, sólo publica un 22,2% de sus imágenes con ilustraciones y un porcentaje menor, el 1,5% con GIFs. En el caso de Prada encontramos ilustraciones en el 16,3% de sus mensajes y combinadas con fotografía en el 5,7%. La marca que más GIFs publica es Givenchy, algo que hace en el 5,9% de sus actualizaciones. Le sigue Loewe, aunque en menor cantidad (2,2%). En el siguiente histograma mostramos los datos para el conjunto de la muestra:

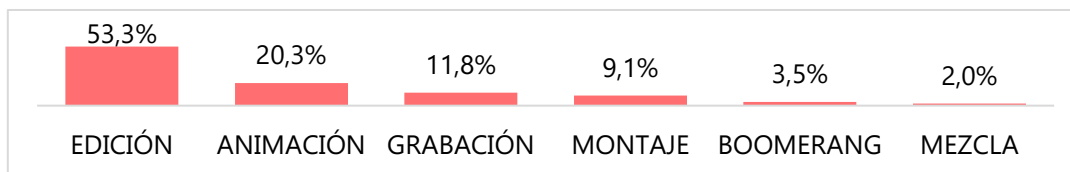
Gráfico 5. Formatos de imagen más utilizados por marca



Fuente: Elaboración propia

Encontramos mayor variedad en el formato de vídeo, aunque lo más habitual sigue siendo el uso de la edición tradicional. El 53,3% de los vídeos que se publican son editados, el 20,3% animaciones y el 11,8% vídeos sin editar o, al menos, con esa apariencia. Éstas tres serían las categorías más comunes, tal como se puede apreciar en el siguiente histograma:

Gráfico 6. Formatos de vídeo más utilizados (% para el total de la muestra)

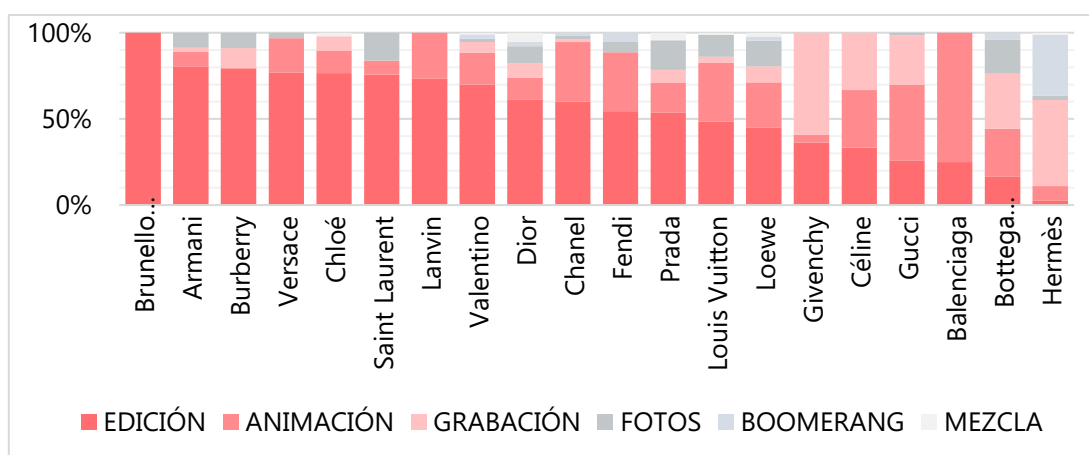


Fuente: Elaboración propia

A diferencia de lo que ocurría con la foto, aquí el vídeo editado no tiene una presencia tan homogénea entre las MML. Marcas como Vuitton, Loewe, Givenchy, Céline, Gucci, Balenciaga, Bottega Veneta y Hermès lo utilizan de forma minoritaria. Otras marcas dominan en el uso de la animación. Es el caso de Balenciaga en el 75% de sus vídeos, Gucci (en el 43%) y Louis Vuitton (en el 34,4%).

Lideran el formato de grabación bruta Givenchy (en el 59,1% de su muestra), Hermès (50%) y Bottega Veneta (32%). Hermès también es líder en el uso del *boomerang* (35,4%) muy por encima del empleo que cualquier otra marca hace de este formato. Los resultados para las 20 marcas analizadas quedan expresados en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Formatos de vídeo más utilizados por marca

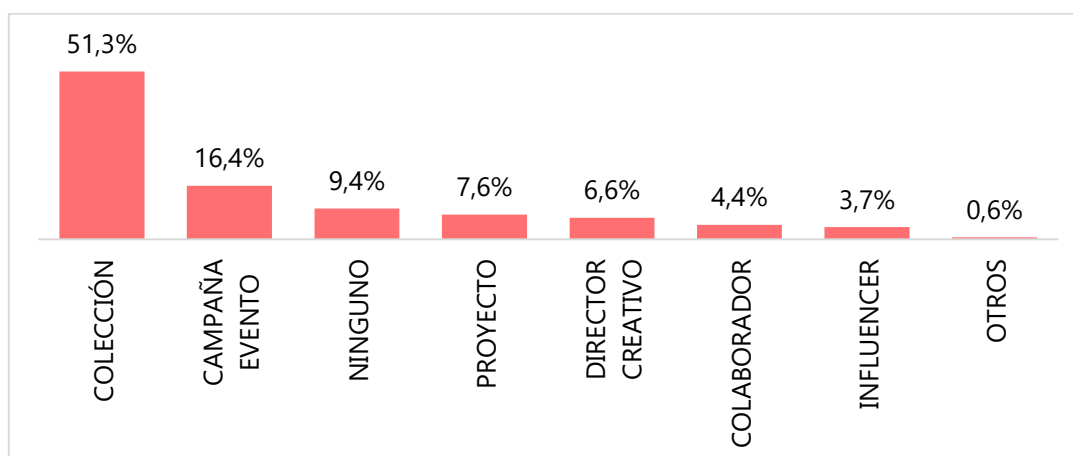


Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1.3. Variable 3. Frecuencia con la que las marcas analizadas incluyen *hashtags* en sus publicaciones

El *hashtag* o etiqueta es un recurso habitual en las publicaciones de las MML analizadas. Como explicamos en el capítulo anterior, el buen uso de los *hashtags* se puede convertir en una herramienta clave en la estrategia de comunicación. Como se observa en el siguiente histograma, entre las marcas de moda de lujo lo más común es utilizarlos para etiquetar publicaciones sobre todo de colecciones y, en menor medida, de campañas o eventos.

Gráfico 8. Frecuencia de uso de *hashtags* para el total de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia tiene sentido si pensamos que las etiquetas sirven para catalogar las publicaciones por temas. Este tipo de títulos facilitarán que los usuarios encuentren la marca cuando busquen las novedades de la temporada: #FW18 – por ejemplo– hace referencia a la colección de otoño-invierno 2018 (*Fall-Winter*). En #EmmyAwards se pueden consultar los vestidos que llevaron los famosos a la gala de entrega de los premios Emmy.

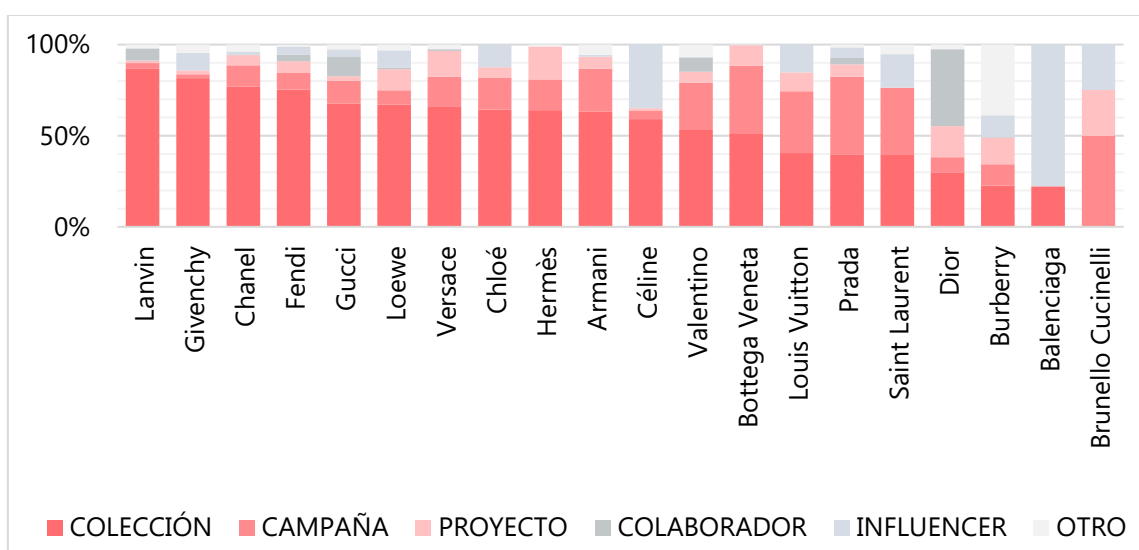
Captura 44. Ejemplo de publicación que etiqueta un evento



Fuente: Instagram

Sin embargo, hay algunas MML que etiquetan sobre todo a personas. Es el caso de Balenciaga, que suele hacer poco uso de los *hashtags* y, cuando los emplea, lo hace para etiquetar fundamentalmente a *influencers*. Dior también recurre a esta práctica, pero en su caso, etiqueta a las personas con las que ha desarrollado alguna colaboración. El siguiente gráfico muestra cómo emplea los *hashtags* cada una de las marcas que hemos analizado:

Gráfico 9. Frecuencia de uso de *hashtags* por marca

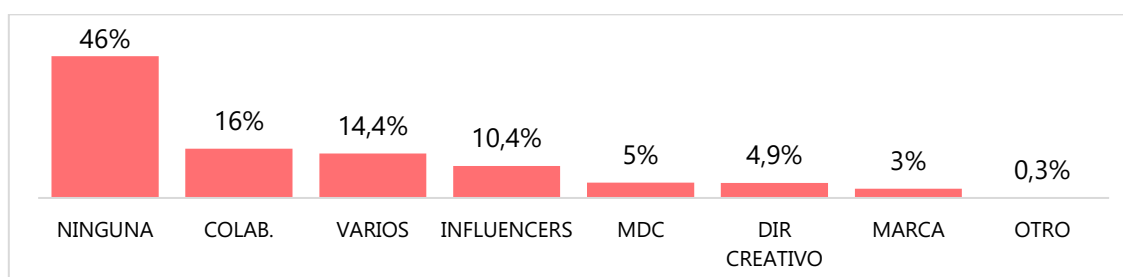


Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1.4. Variable 4. Frecuencia con las que las marcas hacen menciones en sus publicaciones

A diferencia de lo que ocurría con los *hashtags*, las menciones se suelen utilizar menos: el 46% de las publicaciones analizadas no incluyen en sus publicaciones ninguna mención. Además, cuando se incluyen, se menciona más bien a personas particulares y de un modo especial a aquéllas con las que la marca haya llevado a cabo alguna colaboración. Así se puede ver en el siguiente histograma:

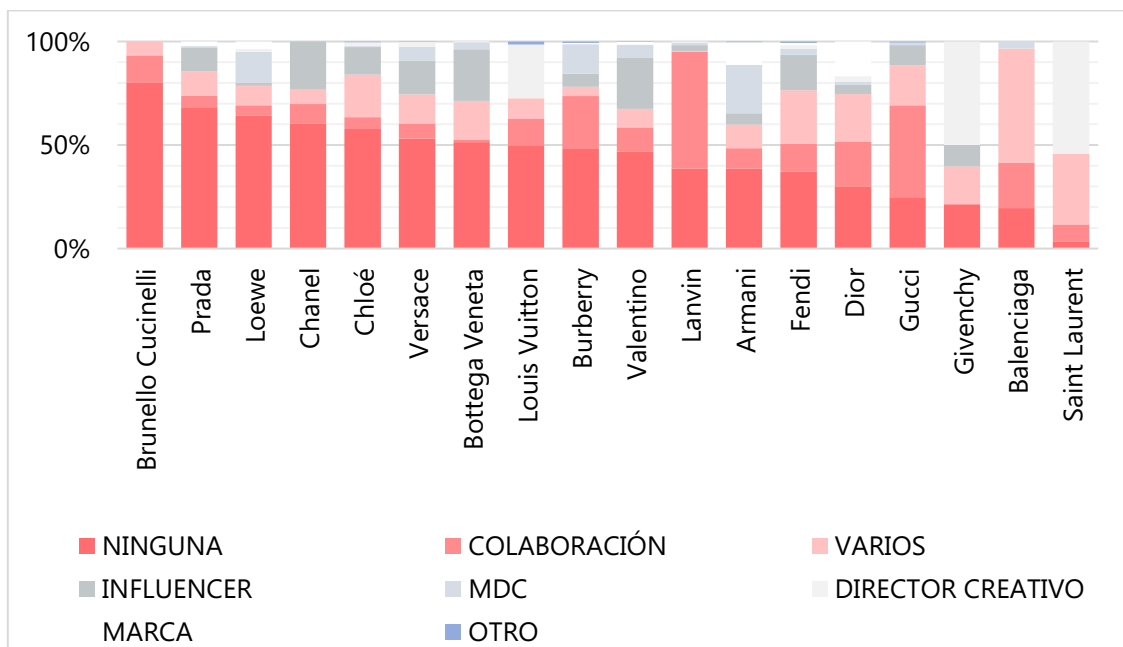
Gráfico 10. Frecuencia de menciones para el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, Brunello Cucinelli y Prada son las que menos menciones incluyeron en sus publicaciones durante el periodo analizado. Hermès y Céline no hicieron ningún tipo de mención. En el extremo contrario, Saint Laurent junto con Givenchy son las que más mencionaron a sus directores creativos, en el 54,1% y 50% de sus muestras, respectivamente. Balenciaga, con menciones en más de la mitad de sus *posts* (un 55,2%), incluyó con frecuencia varias menciones en un solo mensaje.

Gráfico 11. Frecuencia de menciones por marca



Fuente: Elaboración propia

Respecto al resto de las MML, sorprende que Lanvin mencione a sus colaboradores en el 56,6% de sus publicaciones. Así ocurre por ejemplo en la siguiente captura:

Captura 45. Publicación de Lanvin en la que menciona a colaboradores

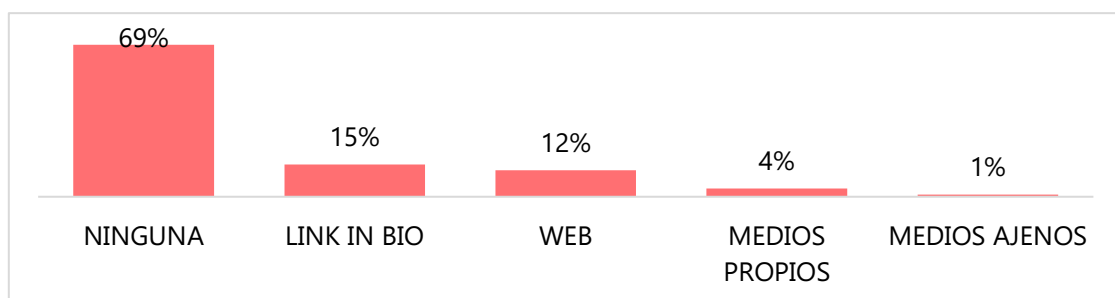


Fuente: Instagram

3.2.1.1.5. Variable 5. Frecuencia con la que las MML incluyen enlaces

Los resultados muestran que las marcas no suelen incluir enlaces en sus publicaciones. Del total de mensajes analizados sólo el 31% deriva al usuario hacia sitios externos. Cuando se hace, se redirecciona el tráfico a la propia web a través de la frase "link in bio" (en el 15% del total de la muestra) o recordando la dirección de la web (en un 12%).

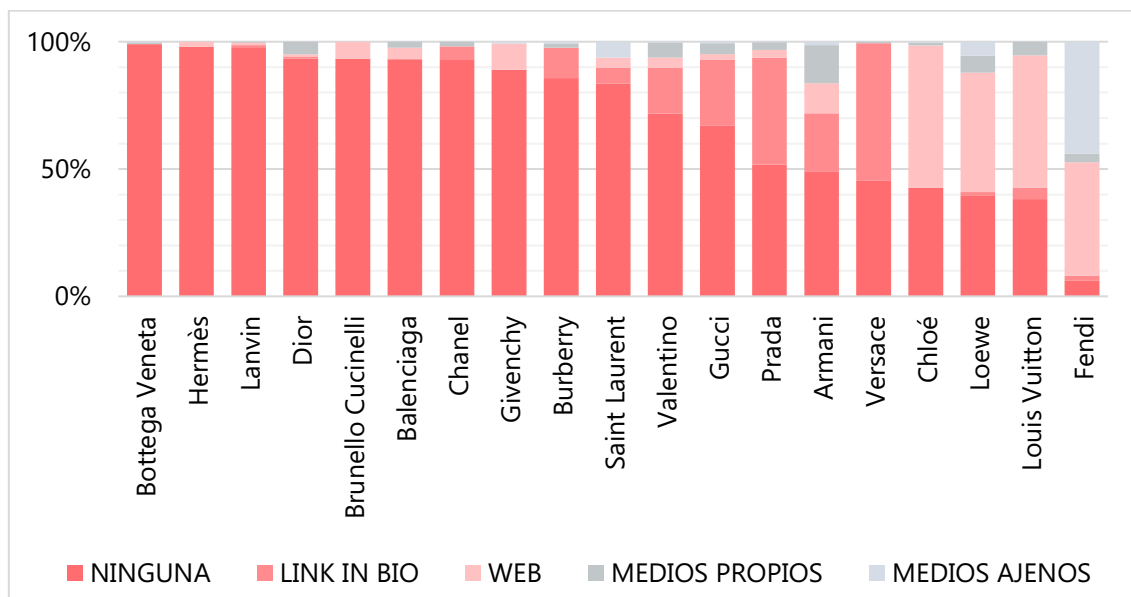
Gráfico 12. Frecuencia con la que las marcas incluyen enlaces



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, los enlaces son prácticamente inexistentes en las publicaciones que realiza Bottega Veneta (1%), Hermès (2%) y Lanvin (2,5%). En el lado contrario, hay otras que sí incluyen enlaces de un modo bastante habitual. Es el caso de Fendi que los emplea en el 93,8% de sus publicaciones. De éstos el 44% corresponden a medios ajenos a la propia marca, y otro 44,4% dirige al usuario a la propia web, como hacen la mayoría de las marcas. Otras MML que destacan por el uso de estos enlaces son Chloé (56%), Louis Vuitton (52%) y Loewe (47%). Así se puede apreciar en el siguiente histograma:

Gráfico 13. Enlaces más frecuentes por marca



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen vemos un ejemplo de Fendi que enlaza a su página web para ver un desfile en directo:

Captura 46. Ejemplo de publicación con enlace a su página web



Fuente: Instagram

3.2.1.2. Resultados de las entrevistas en profundidad

Con vimos en el capítulo anterior, Instagram se utiliza como un medio para mostrarse, pero también para crear y fortalecer relaciones a través de las comunidades que se construyen en torno a intereses. Planteamos a los entrevistados hasta qué punto Instagram podía servir como medio de comunicación para las marcas de moda de lujo y cómo éstas estaban aprovechando su potencial.

La mayoría coincide en que la característica visual de Instagram le convierte en uno de los medios clave para este tipo de comunicación ya que las imágenes son un lenguaje universal. Además, se trata de un servicio que responde muy bien a las demandas actuales del usuario en cuanto a la velocidad (Torres, entrevista personal, 2017).

Además, casi todos los entrevistados coinciden al afirmar que Instagram es una herramienta clave para construir relatos. Con el cambio de API de la aplicación, las publicaciones ya no se reciben por orden cronológico y por tanto se pierde parte del relato. Esto no ocurre con la opción de *stories* ya que, para ver el contenido, se debe entrar a un icono propiedad del perfil que las proyecta de forma cronológica. El inconveniente de esta nueva función es la dificultad para obtener los resultados de su rendimiento (Facchini, 2018 y Rovai, 2018).

Ante el cambio de paradigma de publicación, otra de las funciones clave es el uso de los *hashtags*. A juicio de Facchini (entrevista personal, 2018), una buena selección de ellos permite crear campañas eficaces y medir también su repercusión.

3.2.2. Resultados relativos a la segunda pregunta de investigación

Segunda pregunta: En cuanto al contenido ¿cómo aprovechan las marcas de moda de lujo el potencial que ofrece Instagram para construir su relato de marca?

3.2.2.1. Resultados del análisis de contenido

3.2.2.1.1. Variable 6. Finalidades principales para las que las marcas utilizan Instagram

Si analizamos con qué propósito publican en Instagram las marcas analizadas advertimos que los más habituales son para dar a conocer un producto (en el 48% del total de la marca) o para subrayar la notoriedad de marca (38,2%). El resto de las finalidades resultan minoritarias como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 11. Finalidades del uso de Instagram para el total de la muestra

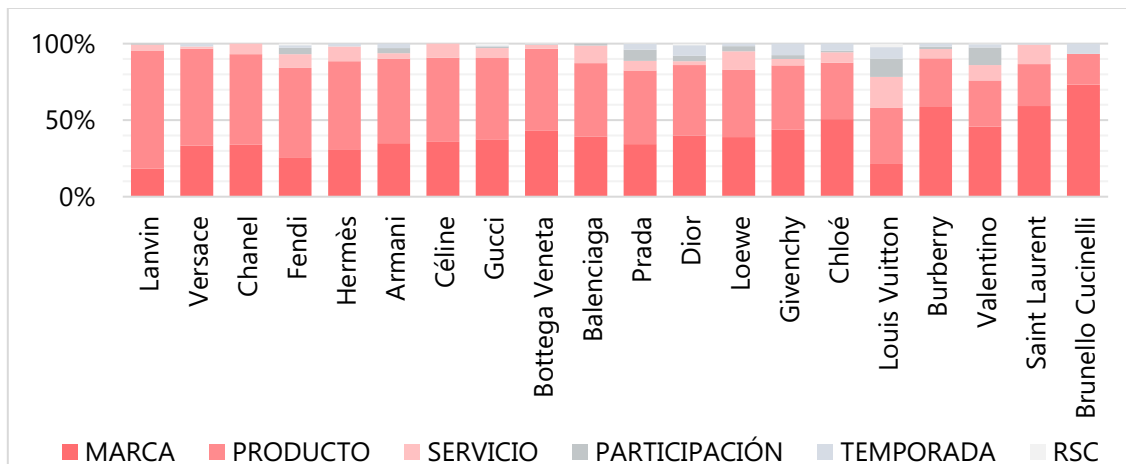
Finalidad del mensaje	Número de publicaciones	Porcentaje sobre el total de la muestra
Conocimiento de producto	3.266	48%
Notoriedad de marca	2.604	38,1%
Servicio al cliente	471	6,9%
Participación	250	3,7%
Temporalidad	188	2,8%
Responsabilidad social	32	0,5%

Fuente: Elaboración propia

Por marcas, la distribución de estas finalidades resulta bastante similar. En la mitad de ellas predomina dar a conocer un producto. Es el caso de Lanvin, que lo hace en un 76,7% de sus publicaciones, pero también de Versace (63,3%), Chanel (59,1%), Fendi (58,5%), Hermès (57,4%), Armani (55,3%), Céline (55,1%), Gucci (53,3%) y Bottega Veneta (53,2%).

En otros casos, la finalidad predominante es la de subrayar la notoriedad de la marca. Así ocurre en Brunello Cucinelli (en un 73,3% de su muestra), Saint Laurent (59,2%), Burberry (58,7%), Chloé (50,6%) y Valentino (45,8%).

Gráfico 14. Finalidades del uso de Instagram por marca



Fuente: Elaboración propia

Los mensajes que transmite Burberry se reparten mayoritariamente entre la notoriedad de la marca, a la que dedica el 58,7% de su contenido, y el conocimiento del producto (31,7%). El siguiente mensaje, por ejemplo, presenta una temática claramente de marca que se apoya en sus productos icónicos: el *trench* y el estampado de cuadros.

Captura 47. Publicación orientada a aumentar la notoriedad de marca

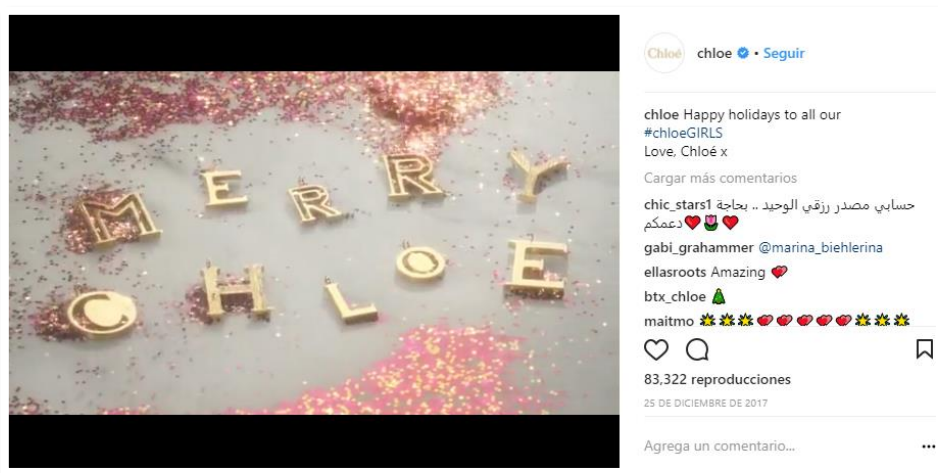


Fuente: Instagram

En todo caso, lo más habitual es que una de estas finalidades se combine con otras, aunque en menor proporción. Estas otras finalidades incluyen el servicio, la participación, la temporalidad y la responsabilidad social. En este epígrafe analizaremos sobre todo los mensajes relacionados con eventos temporales y responsabilidad social. Los otros dos los abordaremos en detalle más adelante.

Como vimos en el segundo capítulo, los mensajes temporales se refieren a aquéllos que aprovechan temporadas festivas, días especiales y circunstancias que se dan en una región en la que la marca tiene interés. Encontramos un ejemplo en la siguiente captura de la marca Chloé felicitando la Navidad:

Captura 48. Vídeo de felicitación de Chloé con motivo de Navidad



Fuente: Instagram

También Louis Vuitton (7,5%), Givenchy (7,4%), Dior (7%) y Brunello Cucinelli (6,7%) aprovecharon estas circunstancias para dirigirse a sus usuarios.

Otras utilizan Instagram para colaborar en campañas de concienciación o de ayuda a diversas causas, finalidades que hemos agrupado bajo el concepto responsabilidad social corporativa. Entre las marcas "socialmente más

responsables” encontramos a Louis Vuitton, que firma este tipo de mensajes en el 2,3% de los que publica durante el periodo objeto de estudio, Gucci (1,3%), Dior (1,1%) y Fendi (1,1%).

Captura 49. Campaña de concienciación de Louis Vuitton

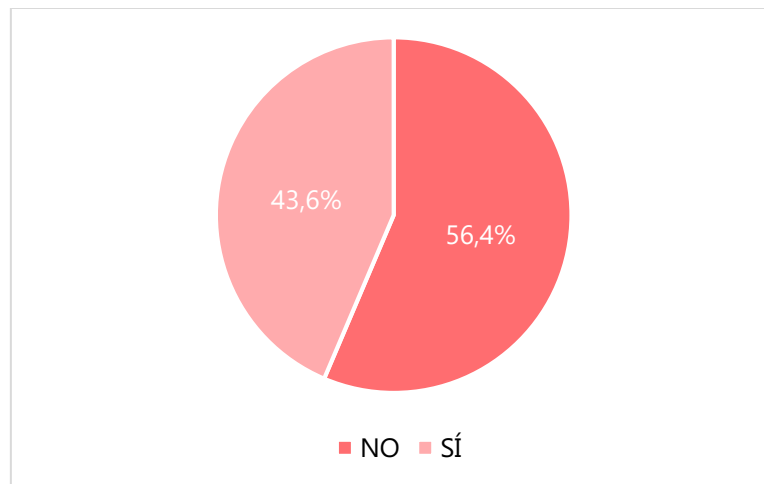


Fuente: Instagram

3.2.2.1.2. Variable 7. Frecuencia con la que aparece la marca

Como hemos explicado, los elementos gráficos de la marca son símbolos clave para su identificación y posterior notoriedad. Ya hablamos sobre la conveniencia de incluir el logo en los productos de la marca. En Instagram el logo se ha convertido en una señal útil para que las marcas puedan diferenciar sus imágenes de las de la competencia en un canal saturado de ellas. Los resultados muestran que el logo aparece en un 43,6% del total de publicaciones, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

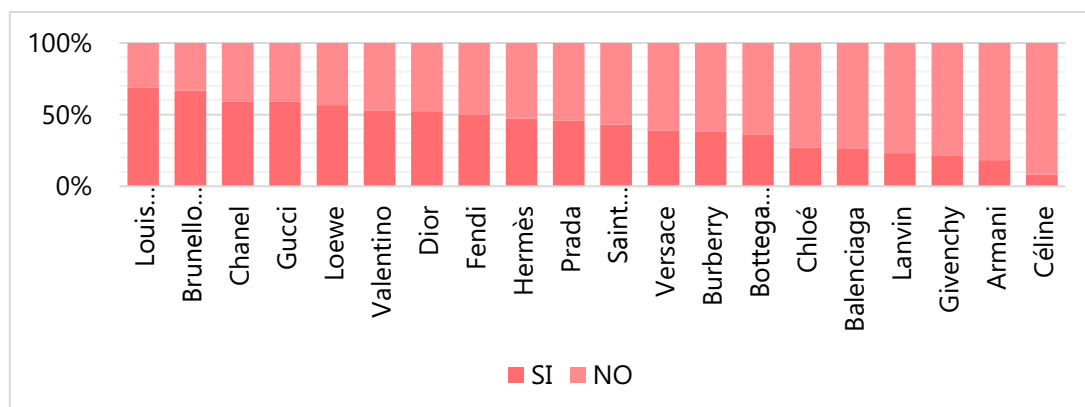
Gráfico 15. Publicaciones en las que aparece el logo



Fuente: Elaboración propia

En el análisis por marcas, la distribución es muy desigual. Entre las que más utilizan el logo en sus imágenes, encontramos Louis Vuitton (68,8%) y Brunello Cucinelli (66,7%). La diferencia es mayor en el extremo opuesto donde la marca apenas aparece. A este grupo pertenecen Céline, Armani y Givenchy que sólo incluyen la marca en el 8,1%, 18,2% y 21,6% de sus muestras, respectivamente.

Gráfico 16. Publicaciones en las que aparece el logo



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente publicación, la marca aparece de un modo evidente, tanto en el producto como en el fondo de la imagen:

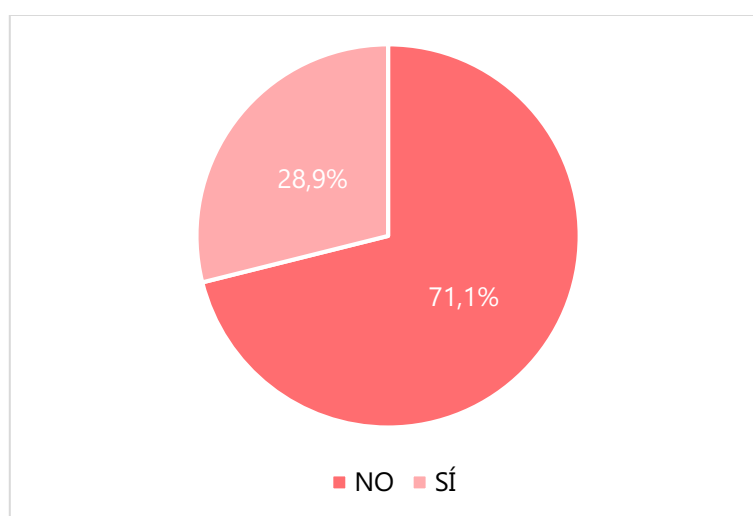
Captura 50. Ejemplo de una publicación en la que aparece el logo



Fuente: Instagram

Además de este modo de aparecer, existen otras formas en las que la marca se puede hacer presente. Una de ellas es a través del *hashtag* o etiquetado de la marca en el texto de la publicación. Como se ve en el siguiente gráfico, no se trata de una práctica muy habitual ya que sólo la encontramos en un 28,9% del total de la muestra:

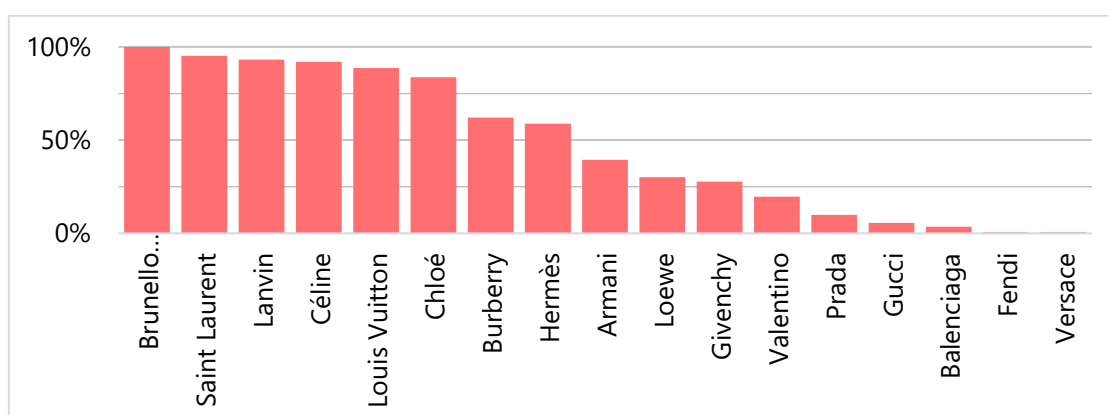
Gráfico 17. Publicaciones en las que se etiqueta la marca



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, Brunello Cucinelli lo hace siempre y otras en casi todas sus publicaciones. Es el caso de Saint Laurent (95,1%), Lanvin (93,1%), Céline (91,9%), Louis Vuitton (88,7%) y Chloé (83,7%). Por el contrario, Balenciaga, Fendi y Versace apenas etiquetan. En el siguiente histograma encontramos los resultados globales para el conjunto de la muestra:

Gráfico 18. Marcas con mayor número de publicaciones en las que le etiqueta



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.3. Variable 8. Principales elementos de marca que utilizan las MML

Otros elementos útiles que permiten reconocer la marca y que pueden servir de soporte narrativo a la hora de construir su identidad son: el producto, el arte, el estilo comunicativo, el origen, el fundador/director creativo o la artesanía. Sin embargo, como podemos ver en la siguiente tabla, el recurso a estos elementos todavía es escaso. El más utilizado, el producto, sólo está presente en el 13,6% del total de las publicaciones.

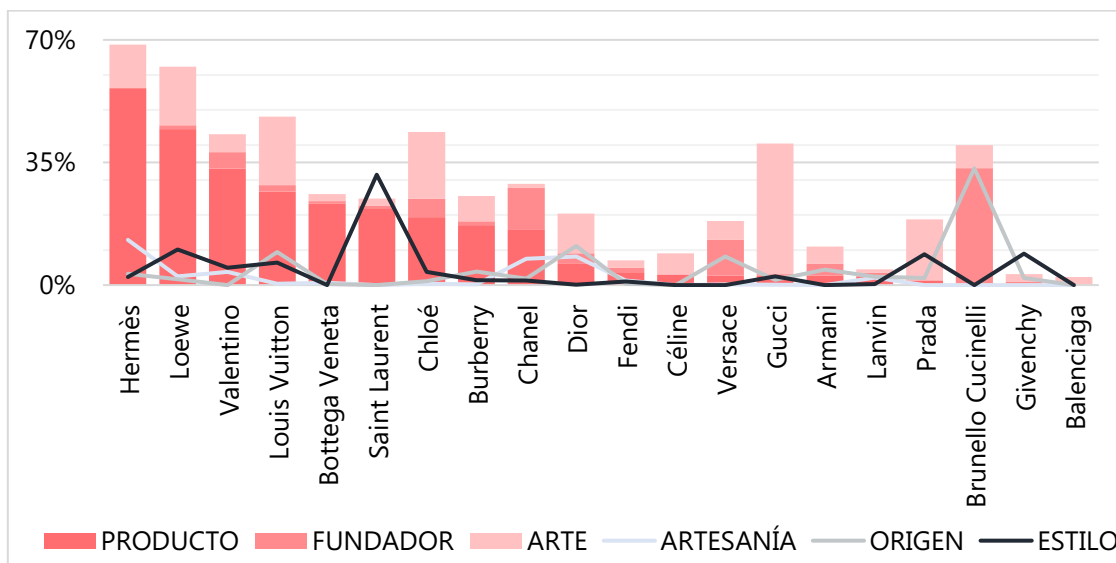
Tabla 12. Elementos narrativos más empleados por las marcas analizadas

Elemento de marca	Número de publicaciones sobre el total de la muestra	Porcentaje sobre el total de publicaciones
Producto	947	13,6%
Arte / cultura	773	11,1%
Estilo comunicativo	258	3,7%
Origen	238	3,4%
Fundador/ director creativo	188	2,7%
Artesanía	148	2,1%

Fuente: Elaboración propia

Por marcas, las que hacen un mayor uso del producto como soporte narrativo son Hermès (56,2%), Loewe (44,5%) y Valentino (33,3%) que cuentan con productos icónicos o elementos reconocibles.

Gráfico 19. Elementos narrativos más empleados por las marcas analizadas



Fuente: Elaboración propia

En el uso de otros elementos, destaca Brunello Cucinelli que se apoya en partes iguales en la figura de su fundador (33,3%) y en su origen (33,3%). También lo hace Saint Laurent cuyo estilo comunicativo (31,5%) se caracteriza por el blanco y el negro y la sofisticación de figuras marginales. En la comunicación de Gucci están muy presentes el arte y los referentes culturales, que encontramos en un 37,3% de su muestra. En la siguiente captura mostramos un ejemplo de una composición que forma un panel estético inspirado en el cuadro “El jardín de las delicias” pintado por El Bosco:

Captura 51. Ejemplo de composición en la cuenta de Gucci

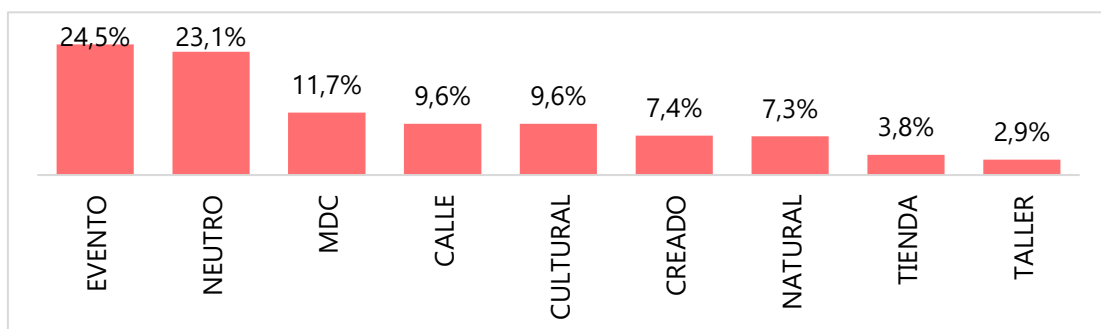


Fuente: Instagram

3.2.2.1.4. Variable 9. Espacios que más emplean las MML

Como vimos en el primer capítulo, el espacio en el que se desarrolla la comunicación de las MML es parte del mensaje que se quiere transmitir. De los datos del análisis, se desprende que los espacios por excelencia son la pasarela o el evento (24,5%) y los espacios neutros (23,1%). Estos últimos son espacios limpios, sin referentes, donde el producto o el modelo atrae toda la atención y generan una sensación de atemporalidad:

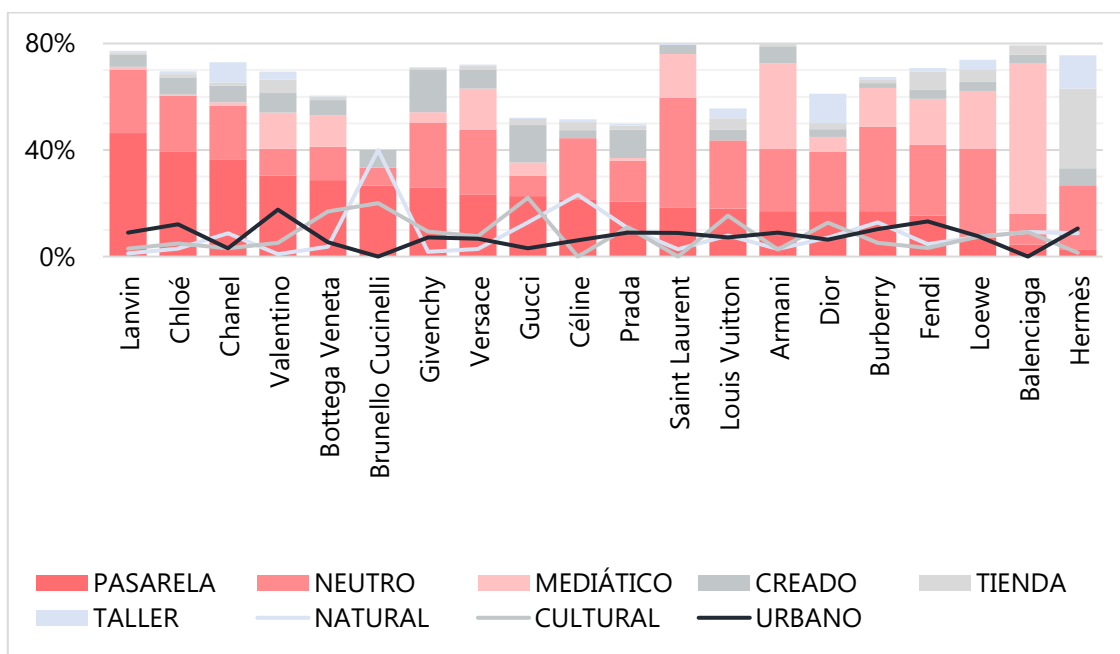
Gráfico 20. Espacios más empleados por el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente histograma, podemos ver cómo se distribuye esta variable por marcas:

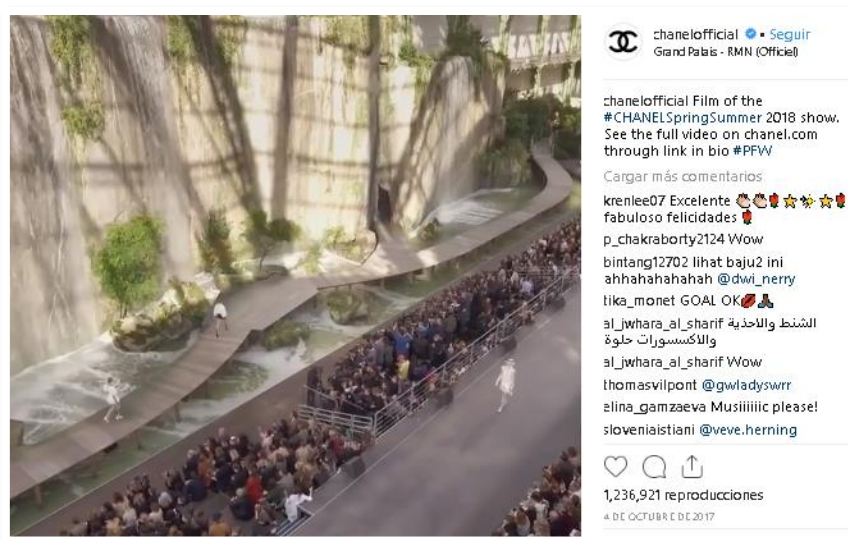
Gráfico 21. Espacios más empleados por cada marca



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo este orden, empezamos con las publicaciones en las que se presenta la pasarela. Esto ocurre sobre todo en el 46,4% de las publicaciones de Lanvin, en el 39,5% de las de Chloé y en el 36,5% de las de Chanel. Esta última es una de las marcas cuyas puestas en escena generan más repercusión. En cada uno de sus desfiles recrea un universo que, sin perder su aura de alta costura, logra conectar con un público muy diverso a través de temas actuales. La siguiente imagen corresponde a un desfile para el que la marca recreó virtualmente un paisaje montañoso con cascadas:

Captura 52. Ejemplo de publicación en un espacio de pasarela



Fuente: Instagram

Sobre espacios neutros se proyectan mayoritariamente Loewe (en el 33,5% de su muestra), Burberry (31,7%), Fendi (26,5%) y Dior (22,2%).

Balenciaga tiene actualmente un enfoque muy mediático tanto en su propuesta de colección como en las acciones comunicativas que lleva a cabo. Eso se refleja también en sus publicaciones en Instagram, de las cuales el 56,3% son imágenes tomadas de otros medios en los que aparece la marca.

La distribución por marcas resulta muy heterogénea. Prevalece el espacio urbano en un 17,6% de las publicaciones de Valentino, en un 13,2% de las de Fendi y en un 10,3% de las de Burberry. En la representación en un ámbito cultural o artístico, destaca Gucci (22,1%) en coherencia con lo que hemos dicho antes, Bottega Veneta (16,9%) y Louis Vuitton (15,4%). Gucci también genera sus propios escenarios en un 14,1% de las ocasiones mientras que Givenchy lo hace en un 15,9% de su muestra.

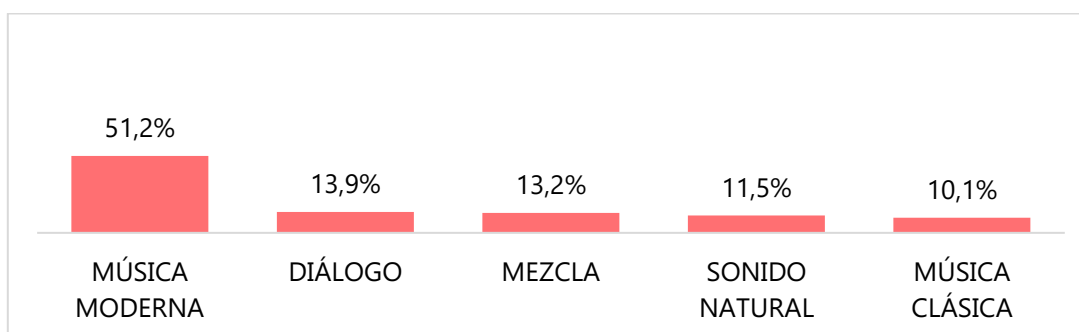
Hermès, marca tradicional y con un fuerte arraigo en la artesanía, muestra la tienda en un 30% de sus publicaciones y el taller en un 12%. Dior también escoge el taller en un 11% de los *posts* que publica durante el periodo objeto de estudio.

Por último, el ambiente natural es el escenario elegido por Brunello Cucinelli para el 40% de sus publicaciones y el de Céline para el 23,2%.

3.2.2.1.5. Variable 10. Sonidos que más emplean las MML

Junto al espacio, el sonido que emplea la marca en sus publicaciones en vídeo también es otro indicador del ambiente con el que se identifica. Los resultados reflejan que, entre los *posts* que contienen audio, el sonido más común es la música moderna. Así ocurre en el 51,2% de las publicaciones. Los demás tipos de sonido se reparten de un modo más homogéneo, tal como podemos apreciar en el siguiente histograma:

Gráfico 22. Sonidos más empleados por el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el sonido no tiene tanto que ver con el tipo de lujo al que corresponde cada MML sino más bien con el relato y la identidad de la marca en sí misma. Las que más utilizan el sonido natural son aquellas cuya comunicación mantiene una fuerte relación con la naturaleza, a veces por el origen de sus

materias primas. Es el caso de Céline y Brunello Cucinelli en todas sus publicaciones, de Hermès en un 89,5% y de Gucci en un 62,7%. Estos sonidos pueden ser grabados en bruto o pueden consistir en reproducciones en estudio que imitan estos sonidos naturales.

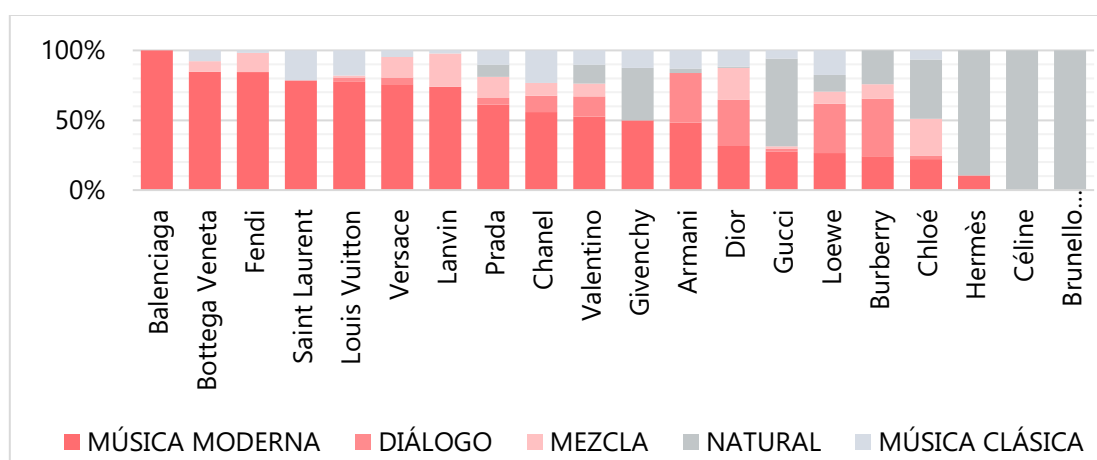
Captura 53. Publicación de Hermès en la que se muestran las materias primas



Fuente: Instagram

La música clásica suele estar más presente en las publicaciones de las marcas que se relacionan con la belleza clásica y la tradición noble del siglo XX. Algunas de ellas son Chanel, Louis Vuitton, Loewe, Armani, Dior y Valentino. Así lo podemos ver en el siguiente histograma:

Gráfico 23. Sonidos más empleados por cada marca

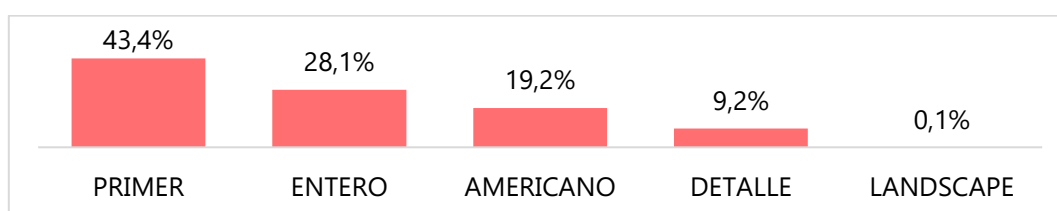


Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.6. Variable 11. Planos que más emplean las MML

En las imágenes de las MML, los planos tienen un gran significado. Como vimos en el primer capítulo, este tipo de marcas suelen utilizar primeros planos donde el protagonista es el producto. En nuestro análisis observamos que en Instagram sigue ocurriendo lo mismo: el 43,4% de las publicaciones son imágenes en primer plano. El resto de las publicaciones se reparten sobre todo entre los planos enteros (28,1%) y el cinematográfico, llamado también plano americano (19,2%). Los planos de detalle son muy escasos y sólo los encontramos en el 9,2% del total de la muestra. Los planos abiertos de paisaje no son estadísticamente significativos:

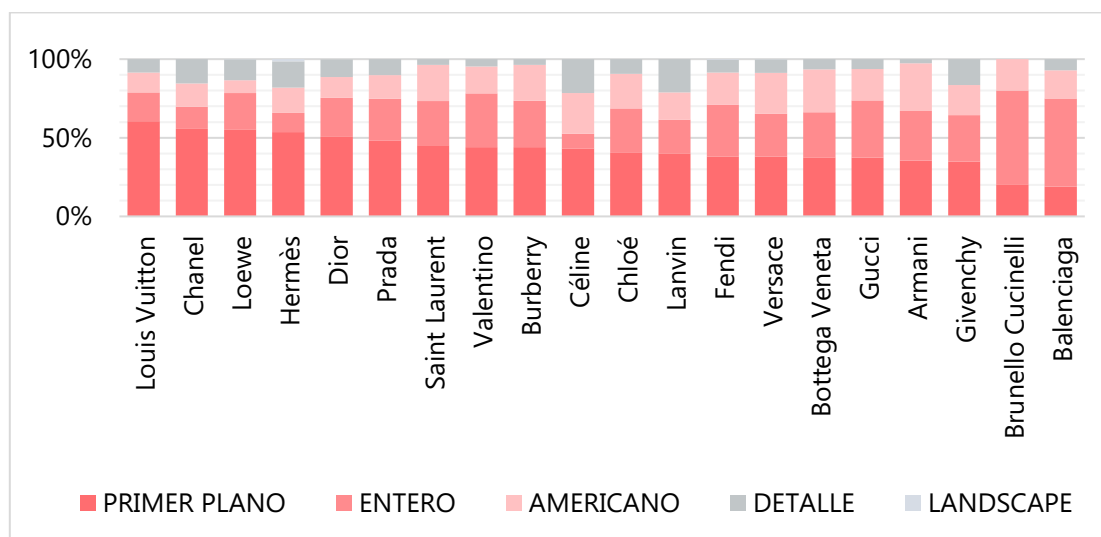
Gráfico 24. Planos más empleados por el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, las que más utilizan el primer plano son Louis Vuitton (60,6%), Chanel (55,6%), Loewe (55%), Hermès (53,7%) y Dior (50,5%).

Gráfico 25. Planos más empleados por marca



Fuente: Elaboración propia

Las marcas que menos utilizaron el primer plano –Brunello Cucinelli (20%) y Balenciaga (19%)– son las que más emplearon el plano entero, con porcentajes del 60% y 56%, respectivamente

Entre las marcas más “cinematográficas” encontramos a Armani, que utiliza el plano americano en el 30,4% de sus publicaciones, Bottega Veneta, en el 27,2%, Versace, en el 26,1% y Céline, en el 25,8%. Son marcas muy ligadas al cine bien por la realización de sus propias producciones o bien por su participación en películas. Así ocurre con Armani en “American Gigoló” (1980).

Captura 54. Ejemplo de publicación que utiliza un plano americano



Fuente: Instagram

A pesar del reducido número de planos detalle sobre el total de la muestra, hay varias marcas que recurren con cierta frecuencia a este tipo de plano. Es el caso de Céline, en el 21,6% de sus publicaciones. También Lanvin (21,1%), Hermès (16,7%), Givenchy (16,5%) y Chanel (15,5%) lo utilizan de manera frecuente.

3.2.2.1.7. Variable 12. Ángulos que más emplean las MML

El tipo de ángulo indica en cierto modo qué clase de relación quiere establecer la marca con su público. En nuestro análisis observamos un cambio de posición respecto a las imágenes tradicionales. En la mayoría de ellas el ángulo que se emplea es el frontal (78,1%). En el siguiente ejemplo se percibe cierta influencia del género fotográfico del *street style* que consiste en tomar fotos en la calle de personas corrientes con un estilo particular. En cierta manera a partir de este movimiento se equipararon las propuestas de la calle a las de la pasarela.

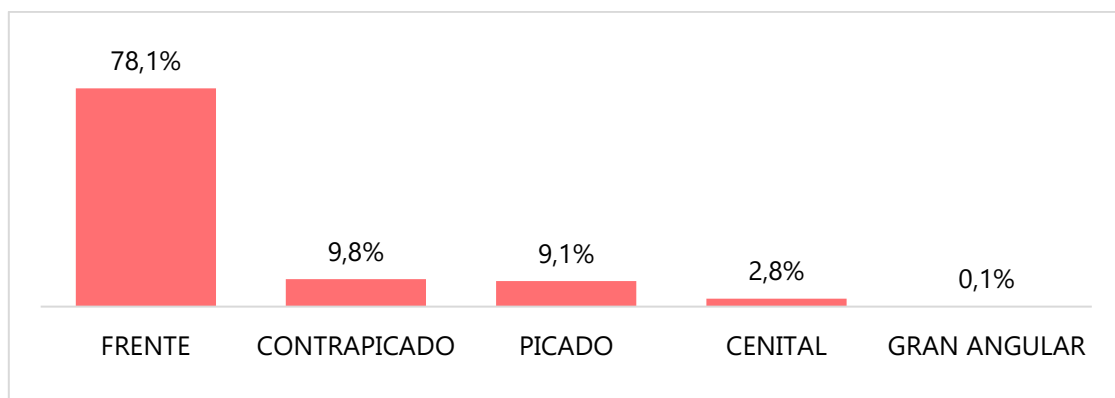
Captura 55. Imagen tomada de frente siguiendo el estilo *street style*



Fuente: Instagram

Tras el ángulo frontal, los más utilizados fueron el contrapicado (9,8%) y el picado (9,1%). El primero presenta la imagen desde abajo y por tanto el producto o la marca se muestra como algo superior mientras que con el picado ocurre lo contrario.

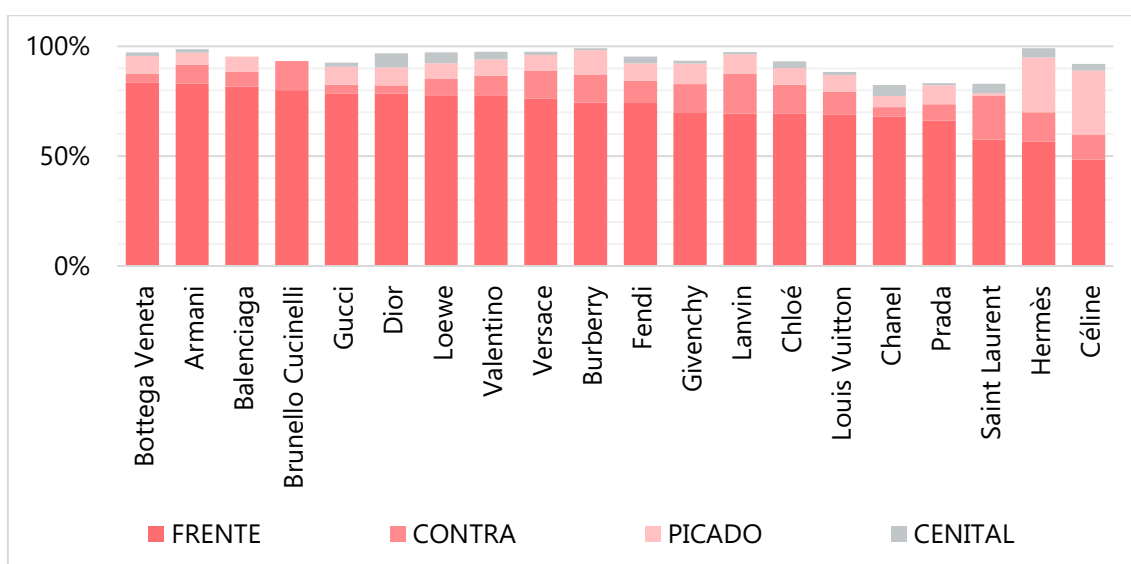
Gráfico 26. Ángulos más empleados por el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Las marcas que más utilizaron el ángulo contrapicado son Saint Laurent (19,9%) y Lanvin (18%). Ambas suelen tener un estilo contemporáneo en su comunicación por lo que sorprenden con esta propuesta. En cuanto al ángulo picado, Céline lo emplea en el 29,3% de sus publicaciones y Hermès en el 24,9%. Por lo demás, el plano frontal fue el más empleado por todas las MML como se puede apreciar en el siguiente histograma:

Gráfico 27. Ángulos más empleados por marca



Fuente: Elaboración propia

Aunque el uso del plano cenital suele ser poco habitual, algunas marcas como Dior (6,5%) y Chanel (5%) lo emplean para tomar imágenes del proceso creativo.

3.2.2.1.8. Variable 13. Frecuencia con la que las MML se refieren al servicio

Como vimos en el primer capítulo, el servicio personalizado ha sido siempre una nota característica del lujo. Por eso nos parecía interesante analizar cómo actúan en este sentido las MML en Instagram. El servicio sólo está presente en el 6,9% del conjunto de publicaciones. Sin embargo, en el análisis por marcas,

observamos que en Louis Vuitton este tema ocupa el 20,3% de su muestra. Encontramos un ejemplo en la siguiente captura que anuncia un nuevo servicio:

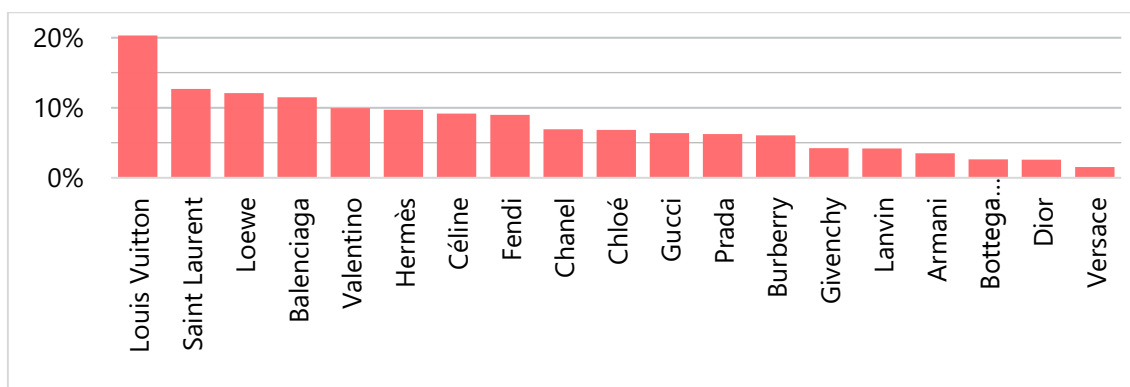
Captura 56. Publicación que anuncia un nuevo servicio



Fuente: Instagram

Le siguen, aunque en menor proporción, Saint Laurent (12,7%), Loewe (12,1%) y Balenciaga (11,5%). Esto también nos sorprende al tratarse precisamente de marcas con una comunicación muy actual, alejada en gran medida de los patrones clásicos del lujo:

Gráfico 28. Mensajes de servicio por marca

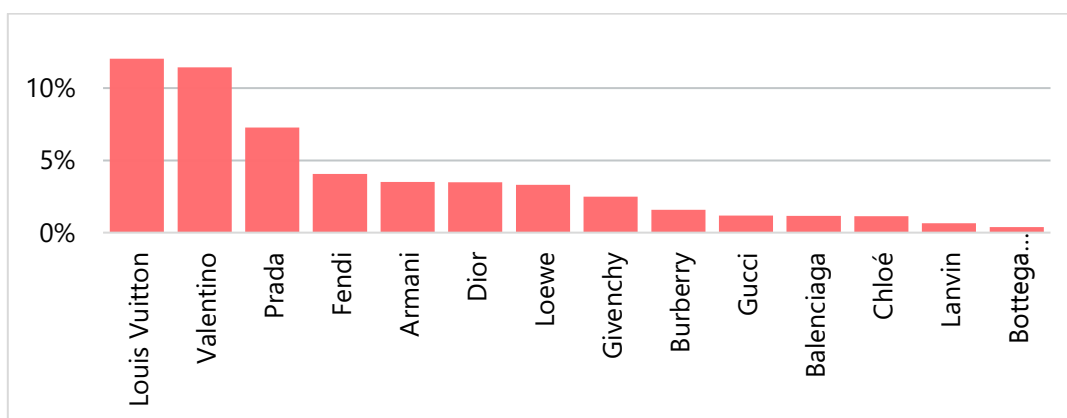


Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.9. Variable 14. Frecuencia con las que las MML solicitan la participación de sus seguidores

A diferencia del servicio, la llamada a la participación es una característica propia de nuestro tiempo, de una sociedad y un mercado conscientes de la importancia de todos los públicos implicados en la actividad de una compañía. Sin embargo, los datos revelan un comportamiento que se aleja de esta práctica. Como hemos visto, sólo el 3,7% del total de publicaciones trataban este tema que, por otro lado, tampoco tiene un gran peso en cada una de las marcas:

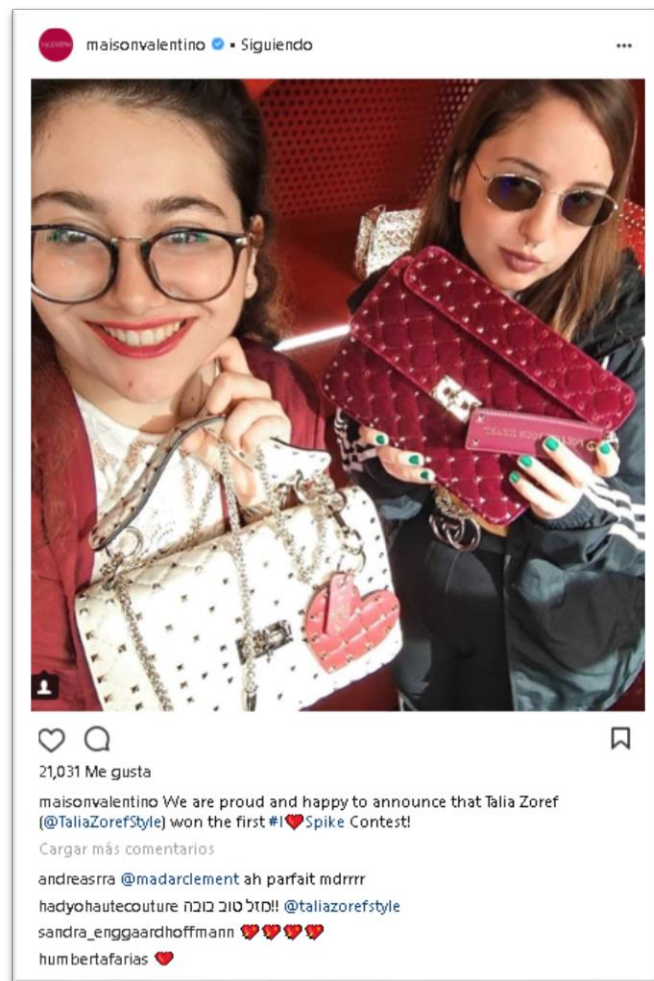
Gráfico 29. Marcas que más solicitan la participación de sus seguidores



Fuente: Elaboración propia

Sólo dos marcas destacan entre las demás: de nuevo Louis Vuitton, que dedica un 12% de su contenido a fomentar la participación entre sus usuarios, y Valentino, que lo hace en un 11,4%. Esta invitación se suele hacer a través de concursos como el organizado por esta última marca con motivo del lanzamiento del bolso "Rockstud Spike":

Captura 57. Publicación que anuncia la ganadora de un concurso de la marca



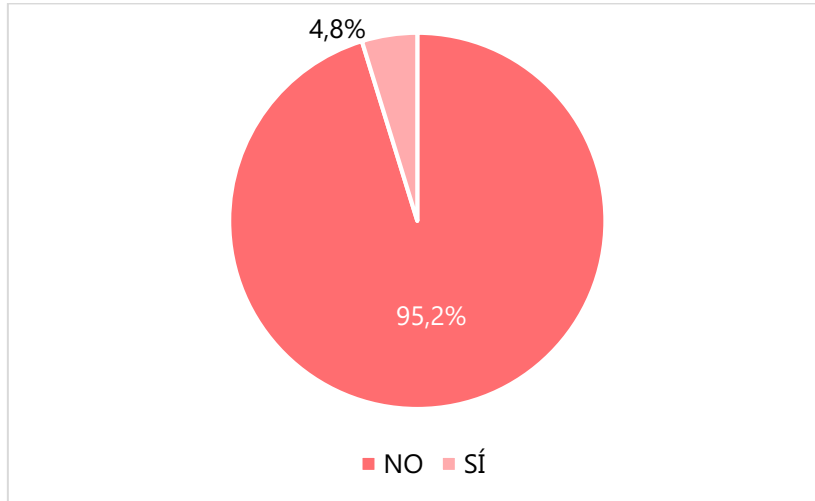
Fuente: Instagram

3.2.2.1.10. Variable 15. Frecuencia con las que las MML hacen un llamamiento a la compra

En general, el principal objetivo de la comunicación en lujo no es tanto fomentar la compra de productos sino crear universos en los que el cliente se sumerja. Por eso no es habitual encontrar entre las MML anuncios de promociones o descuentos. Sin embargo, esto, que hasta ahora ha sido un precepto tradicional, parece que no se cumple del todo en la comunicación digital ya que casi un 5%

del total de las publicaciones incluyen un llamamiento explícito a la compra. Así lo podemos ver en el siguiente gráfico:

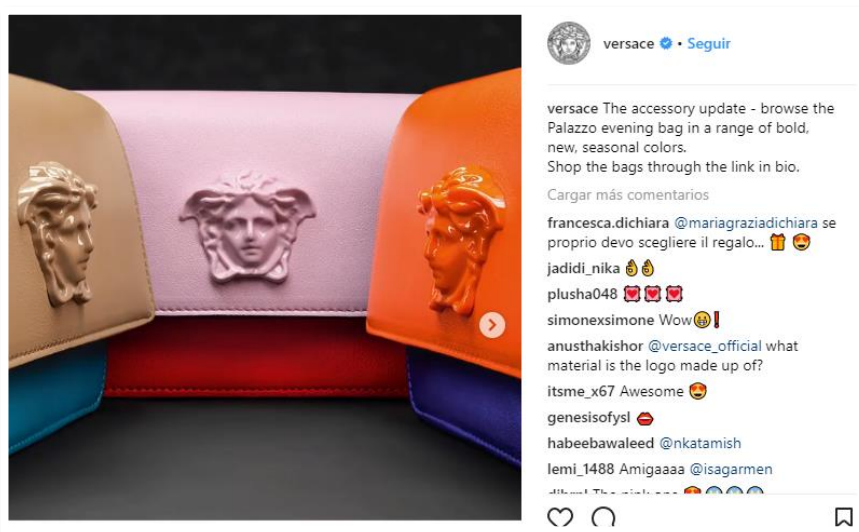
Gráfico 30. Publicaciones con una llamada a la compra



Fuente: Elaboración propia

Encontramos un ejemplo en la siguiente captura que invita a la compra a través del link in bio:

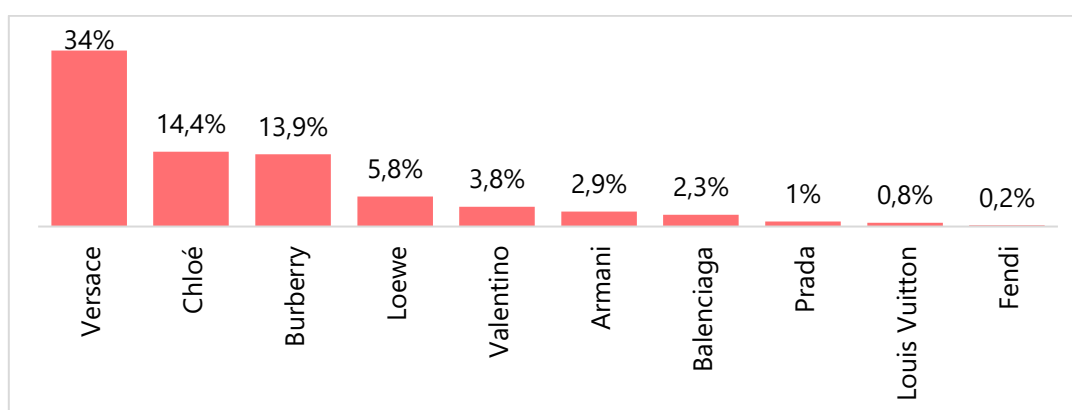
Captura 58. Publicación de Versace en la que invita a la compra



Fuente: Instagram

No obstante, esta práctica no presenta una distribución homogénea en el conjunto de la muestra. Sólo Versace (en el 34% del total de su muestra), Chloé (14,4%), Burberry (13,9%) y Loewe (5,8%) recurren a ella con alguna frecuencia. En el resto de marcas el llamamiento a la compra resulta muy minoritario:

Gráfico 31. Marcas con llamada a la compra



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.11. Variable 16. Frecuencia con la que las MML se refieren a su fundador o director creativo

Como hemos dicho, el fundador o director creativo suelen tener un papel casi determinante en la construcción de la personalidad de la marca. Ésta resulta más fácil de reconocer en las MML más recientes cuyo fundador vive como ocurre, por ejemplo, en Brunello Cucinelli. En otras más antiguas suele ser más difícil reconocer su impronta.

En efecto, el mayor número de publicaciones en las que está presente el fundador o director creativo corresponden a Brunello Cucinelli (que aparece en el 33,3% de sus publicaciones), Chanel (11,9%) y Versace (en el 10,2%). En el primer caso, la influencia de Cucinelli es muy fuerte y la filosofía de la marca se basa en el

pensamiento humanista de su creador que resume en una frase del escritor ruso Fiodor Dostoyevski: "La belleza salvará al mundo".

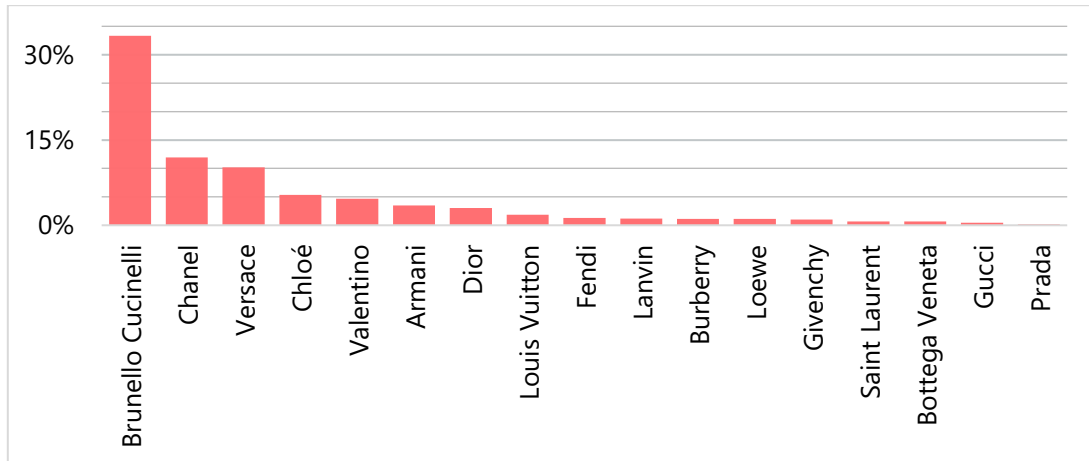
Captura 59. Publicación de Brunello Cucinelli en la que aparece su fundador



Fuente: Instagram

En el caso de Chanel (11,9%), casi toda la comunicación sigue pivotando en torno a la figura de Gabrielle Chanel (1883-1971). Su director creativo, siendo un genio, es capaz de devolver a la vida a su fundadora. En Versace, creada en el mismo año que Brunello Cucinelli, su fundador, Gianni, murió asesinado en 1997. Pese a ello, su persona sigue estando presente en la marca gracias a la dirección de su hermana Donatella que se quedó al mando de la firma. Los datos por marca quedan reflejados en el siguiente histograma:

Gráfico 32. Marcas que más veces publican contenido con su fundador o director creativo



Fuente: Elaboración propia

Otra de las formas de hacer presente al fundador o director creativo es mencionándolos en las publicaciones en las que aparecen sus creaciones. Por razones obvias, en la mayoría de las marcas lo más habitual es que se mencione a los directores creativos y no tanto a los fundadores. Así ocurre en el siguiente ejemplo de Givenchy:

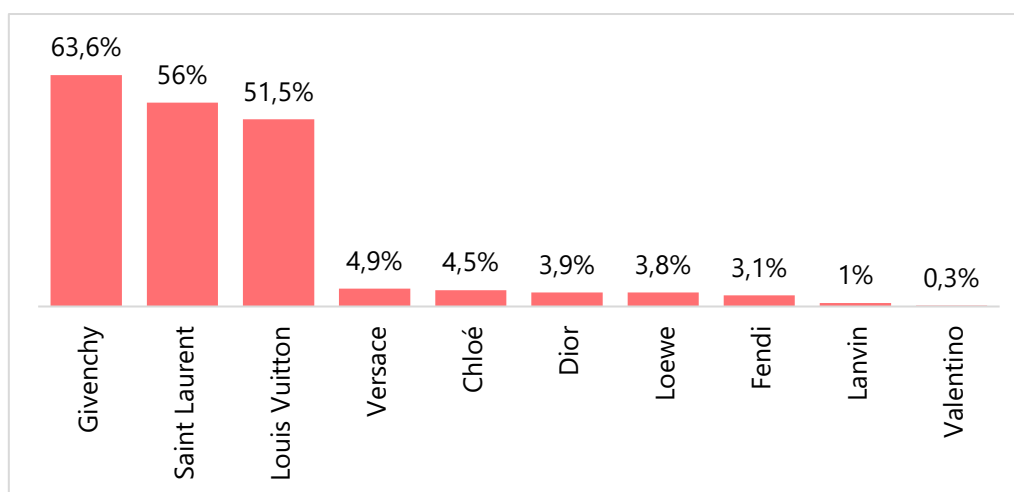
Captura 60. Publicación que menciona a la directora creativa



Fuente: Instagram

Las marcas que más mencionan a sus directores creativos son Givenchy (en el 63,6% de su muestra), Saint Laurent (56%) y Louis Vuitton (51,5%). Sin embargo, tal como podemos ver en el siguiente histograma, diez de las veinte MML analizadas no recurren a esta práctica en ninguno de los *posts* que publican durante el periodo objeto de estudio:

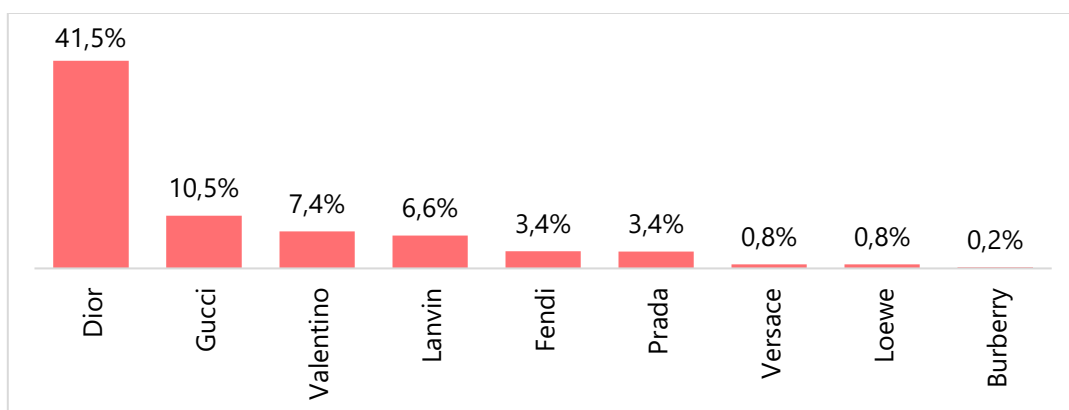
Gráfico 33. Marcas que más mencionan a su fundador o director creativo



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, son las francesas las que más apuestan por mencionar a su fundador o director creativo mientras que, entre las que optan por etiquetar a uno u otro, destacan las italianas. Esto refleja el carácter más comunicativo que tienen las empresas italianas respecto a las francesas, que suelen basar su identidad en la herencia personal. Pese a ello, Dior es la marca que etiqueta a su director creativo en un mayor número de publicaciones. Christian Dior fue un pionero en el arte del marketing moderno y quizás sea ése el legado recogido por sus *brand managers*. El siguiente histograma refleja cómo se distribuye esta variable por marca:

Gráfico 34. Marcas que más etiquetan a su fundador o director creativo



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.12. Variable 17. Arquetipo con el que más se identifican las MML

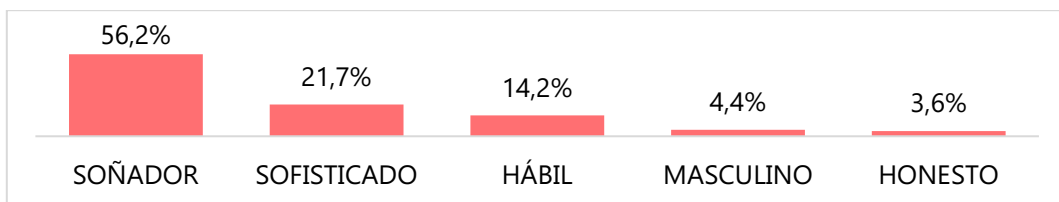
Además de la influencia que pueda ejercer el fundador o director creativo, la personalidad de la marca también se construye a través de los arquetipos que encarna. Como vimos en el primer capítulo, los arquetipos son representaciones de un mito en un contexto concreto (Amiguet, 2013). A diferencia de los estereotipos, los arquetipos tienen varias capas de lectura (Núñez, 2007).

En este análisis hemos utilizado un indicador simplificado, basándonos en la propuesta de Aaker (1999). Este autor presenta sólo cinco rasgos de personalidad en los que se agruparían todos los que hemos visto en el primer capítulo. Las limitaciones del objeto de estudio no nos permiten examinar los personajes que se presentan en las publicaciones de una manera más profunda.

En el siguiente gráfico mostramos los arquetipos más comunes. El soñador está presente en más de la mitad de las publicaciones. En realidad, se trata de una relación lógica si tenemos en cuenta que una de las finalidades de las marcas de moda de lujo es hacer soñar. Los resultados para el conjunto de la muestra

quedan resumidos en el siguiente histograma:

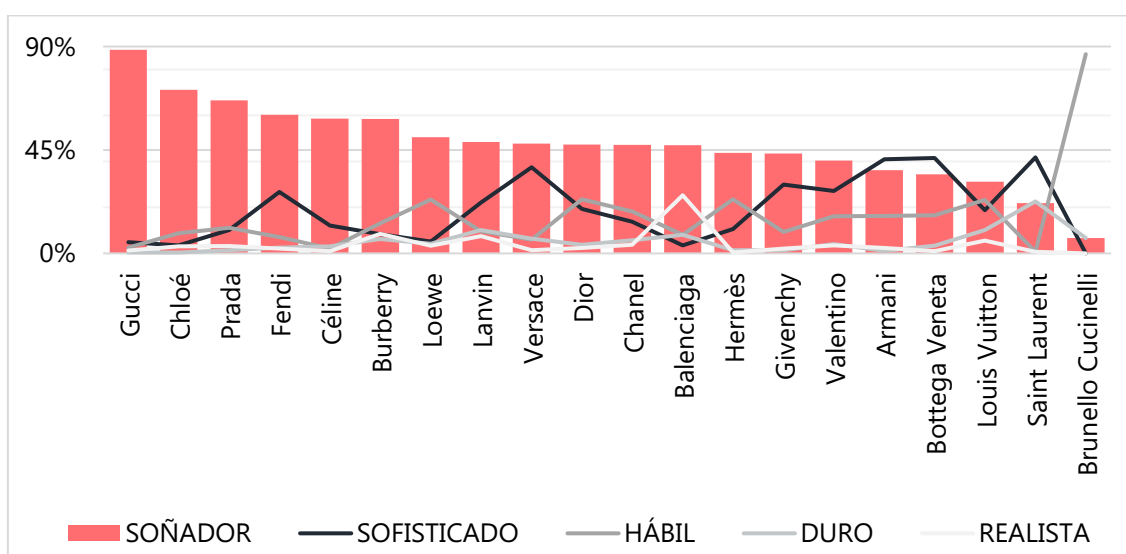
Gráfico 35. Arquetipos más representados en el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Aunque con una distribución desigual, el arquetipo soñador está presente en todas las MML. El siguiente histograma muestra los resultados por marca:

Gráfico 36. Arquetipos más representados por marca



Fuente: Elaboración propia

Según el tipo de composición arquetípica, podemos agrupar las marcas en tres grupos:

1. Puro: al que pertenecen Gucci, Chloé y Prada en el arquetipo soñador y Brunello Cucinelli en el arquetipo hábil.

2. Soñador + complementarios: a este grupo pertenecen Fendi, Versace, Givenchy y Valentino que se complementan con el arquetipo sofisticado.

Por su parte, Loewe, Dior, Hermès y Louis Vuitton, como casas de tradición artesana, se complementan con el personaje hábil. Burberry pertenecería también a este grupo, aunque su perfil arquetípico es más difuso ya que presenta rasgos de normalidad y sofisticación.

Balenciaga pertenece a este grupo que complementa con el de personaje normal u honesto.

3. Sofisticado + complementarios: en estas MML predomina el arquetipo sofisticado que Bottega Veneta y Armani complementan con el soñador y hábil y Saint Laurent con el arquetipo duro.

Captura 61. Publicación que refleja el arquetipo sofisticado duro

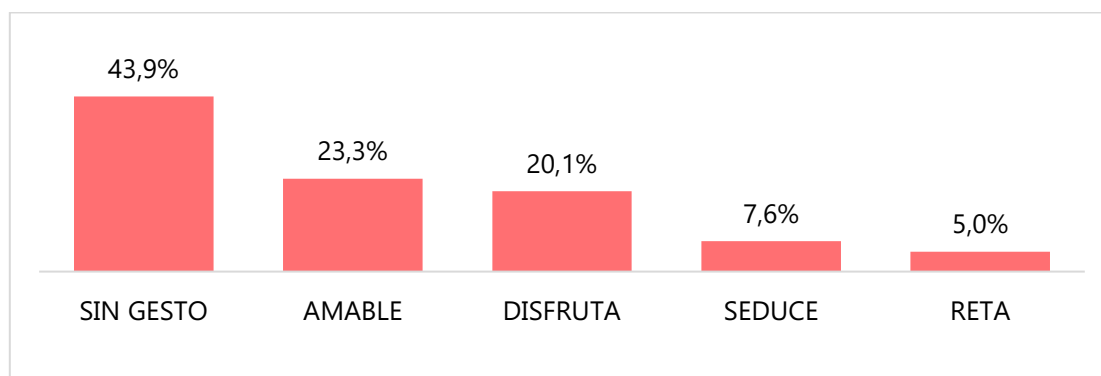


Fuente: Instagram

3.2.2.1.13. Variable 18. Gestos personales más frecuentes en la comunicación de las MML

Otra variable que permite analizar la personalidad de la marca es la expresión personal o el gesto que las marcas presentan en sus publicaciones. Los datos reflejan que, en la mayoría de las imágenes en las que aparece alguna persona, ésta se muestra inexpresiva (43,9%).

Gráfico 37. Expresiones más frecuentes en el conjunto de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Esta falta de expresividad tiene sus orígenes en la Inglaterra del siglo XVII, cuya aristocracia nunca mostraba sus sentimientos o emociones (Jeeves, 2013). Hoy en día en las pasarelas seguimos viendo esa inexpresividad en los rostros impertérritos de los modelos que desfilan. Así se refleja también en la siguiente imagen:

Captura 62. Ejemplo de publicación de modelo sin expresión

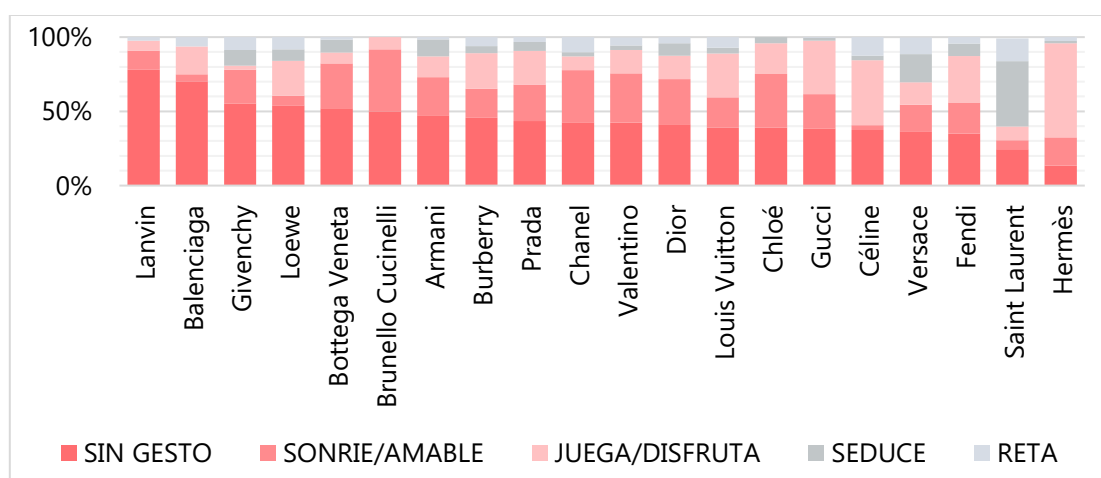


Fuente: Instagram

En las imágenes que reflejan cierta expresividad lo más habitual es que predomine la amabilidad (23,3%) y el disfrute (20,1%). También encontramos publicaciones en las que sus protagonistas adoptan un gesto seductor (7,6%) o de reto (5%).

Por marcas, impera la falta de expresión en seis de las veinte marcas que hemos analizado: Lanvin (78%), Balenciaga (70,3%), Givenchy (55,2%), Loewe (54,1%), Bottega Veneta (52%) y Brunello Cucinelli (50%).

Gráfico 38. Expresiones más frecuentes por marca



Fuente: Elaboración propia

El gesto retador que sobre el total tiene un valor muy pequeño cobra sentido en marcas como Saint Laurent (15,3%) –en línea con el arquetipo duro que encarna buena parte de sus publicaciones–, Céline (12,5%) o Versace (11,3%).

Saint Laurent también destaca por ser la marca que más adopta una expresión seductora, en el 44,1% de sus imágenes. Hermès, por su parte, lidera el uso de la expresión de disfrute en el 63,5% de las imágenes en las que aparece algún personaje y Gucci hace lo propio en el 36% de su muestra.

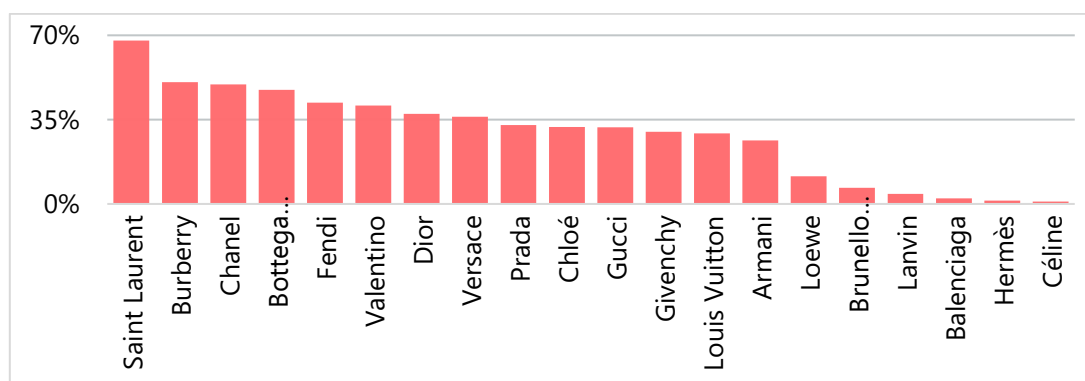
3.2.2.1.14. Variable 19. Frecuencia con la que aparecen *influencers*

Los *influencers* o personajes con los que se asocia la marca también son una variable interesante a la hora de analizar su personalidad, ya que permiten ver con quién se identifica o quiere identificar.

Lo primero que haremos será ver con qué frecuencia se relacionan las MML con *influencers*. Según el siguiente gráfico, Saint Laurent es la marca que más veces publicó imágenes con *influencers* (en el 67,8% de su muestra), aunque en general

observamos que no se trata de una práctica muy extendida. Le siguen Burberry (50,6%), Chanel (49,7%) y Bottega Veneta (47,3%). El resto de marcas hicieron un uso discreto de esta posibilidad, como podemos apreciar en el siguiente histograma:

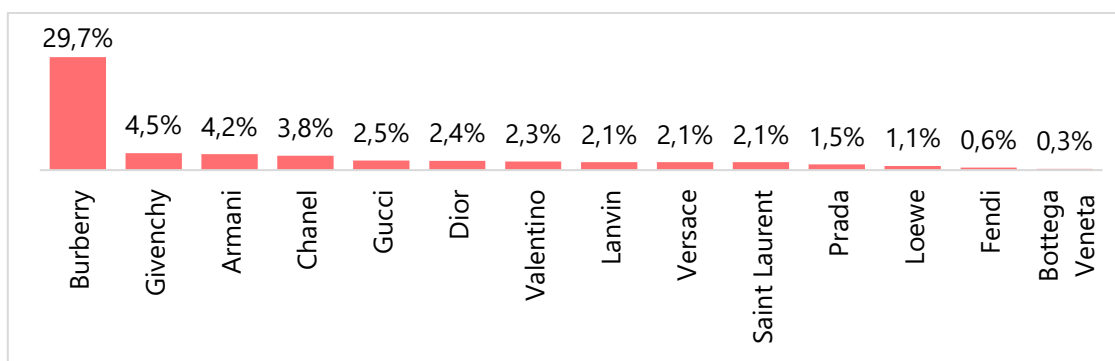
Gráfico 39. Publicaciones por marca con presencia de *influencers*



Fuente: Elaboración propia

Si analizamos las etiquetas a *influencers* –ya sea en el texto o en la imagen– podemos ver que Burberry también es la marca que más veces etiquetó a un *influencer*. Lo hizo en el 29,7% de su contenido frente al 4,5% de Givenchy, la segunda marca que etiquetó a *influencers*.

Gráfico 40. Marcas con mayor número de etiquetas a *influencers*



Fuente: Elaboración propia

La posibilidad de mencionar a los *influencers* resulta más habitual para el conjunto de la muestra. Por marcas, encontramos este tipo de menciones sobre todo en Bottega Veneta (25%), Valentino (24,5%), Chanel (23,3%), Fendi (17,1%), Versace (16,5%), Chloé (13,3%), Prada (11,1%) y Givenchy (10,3%). Marcas como Hermès, Chloé y Céline no etiquetan a ningún *influencer*, aunque sí los mencionan.

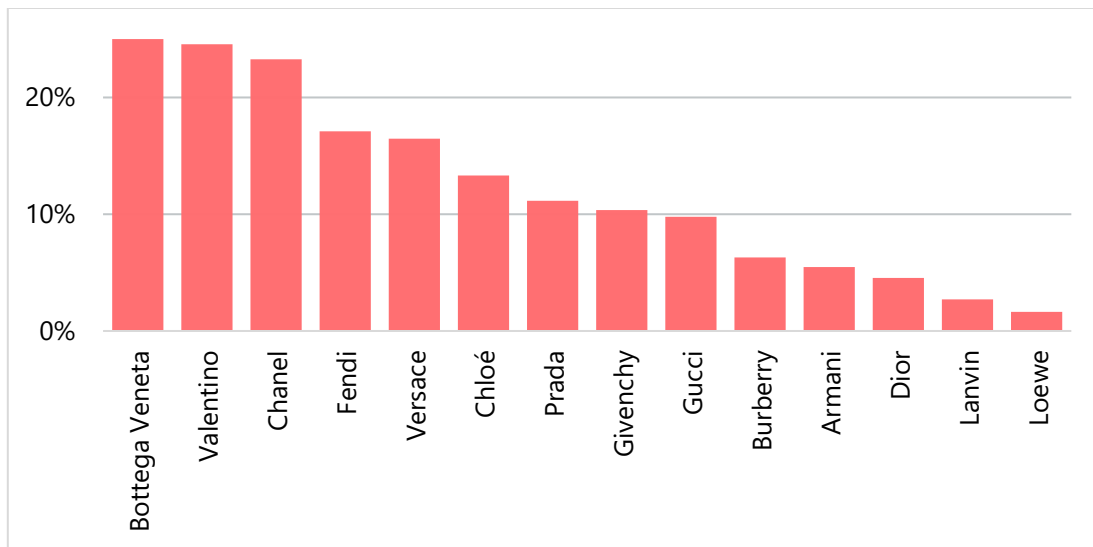
Captura 63. Publicación en la que aparece y se menciona a una *influencer*



Fuente: Instagram

Algunas de las MML no mencionaron ni etiquetaron a influencers. Es el caso de Balenciaga, Louis Vuitton y Brunello Cucinelli. Saint Laurent tampoco mencionó a ningún *influencer*, aunque sí los etiquetó.

Gráfico 41. Marcas con mayor número de menciones a *influencers*



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.15. Variable 20. *Influencers* que más aparecen

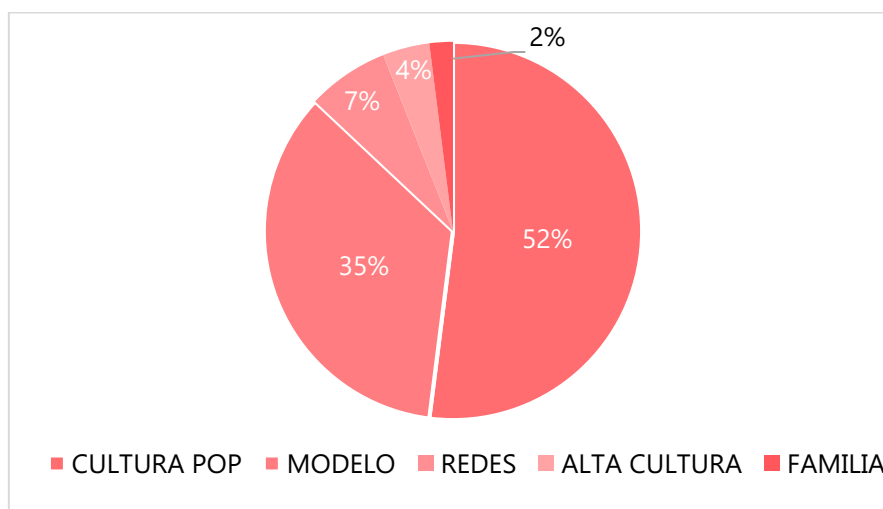
En el análisis de la personalidad de la marca, otra de las variables en las que nos hemos fijado es con qué tipo de *influencers* se asocian las marcas. En nuestra clasificación, hemos contemplado las siguientes 5 categorías para conocer de dónde procede su "autoridad":

- i) cultura pop: recoge todos aquellos *influencers* que desarrollan su arte dentro de los estándares de la cultura popular
- ii) alta cultura: agrupamos aquí a escritores, músicos de cámara, arquitectos, etc.
- iii) redes sociales: como su nombre indica, denomina a todos aquellos cuya fama surge de su actividad en este tipo de redes: blogueros, youtubers, instagramers, etc.

- iv) modelos: incluye a los *influencers* que tienen esta profesión y
- v) familia: recoge a todos aquellos cuya fama o reconocimiento procede de la familia de la que descienden. A este grupo pertenecen, por ejemplo, los miembros de las casas reales, títulos nobiliarios, negocios familiares o hijos de otros famosos.

Los resultados revelan que los *influencers* con los que más se asocian las marcas son los que pertenecen a la cultura pop (52%) y los modelos (35%):

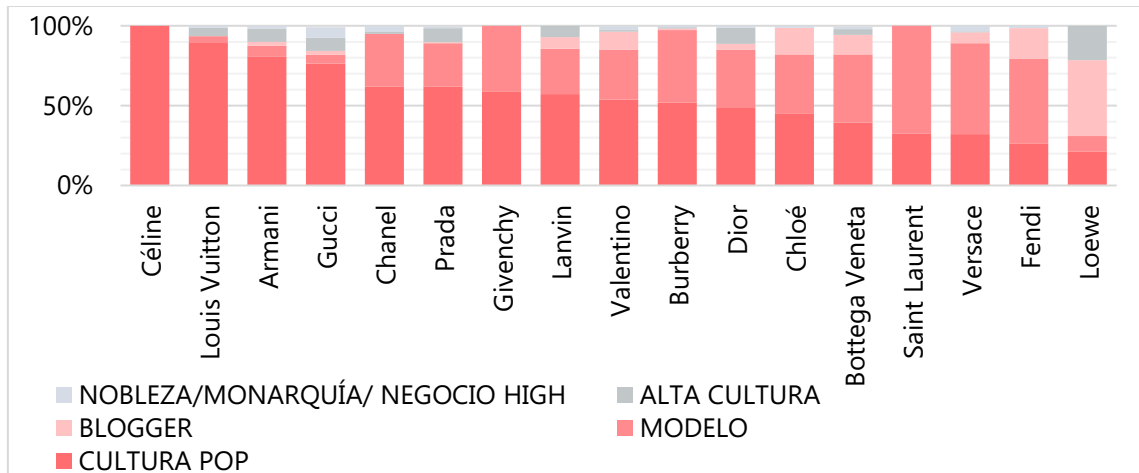
Gráfico 42. *Influencers* más frecuentes



Fuente: Elaboración propia

Por marcas, y siempre atendiendo al total de *posts* en los que aparecen *influencers*, en casi todas ellas predominan los que proceden de la cultura pop. Las únicas excepciones serían Loewe (donde sólo aparecen en el 21,4% de su muestra), Fendi (26,4%), Versace (en el 32,2%), Saint Laurent (en el 32,3%) y Bottega Veneta (en el 39,3%):

Gráfico 43. *Influencers* más frecuentes por marca



Fuente: Elaboración propia

Con mucha más frecuencia de la que encontramos en otras marcas, Loewe suele recurrir a los *influencers* que han nacido en las redes sociales. Lo hace en el 47,6% de las actualizaciones. Encontramos un ejemplo en la siguiente captura que incluye a la bloguera coreana Irene Kim:

Captura 64. Publicación de Loewe con una *influencer* nacida en redes sociales



Fuente: Instagram

3.2.2.2. Resultados de las entrevistas en profundidad

Preguntamos a los entrevistados sobre el modo en que las MML emplean Instagram para construir su identidad a través del relato. En nuestra opinión, fundada en lo que hemos ido trabajando durante este tiempo, Instagram es uno de los medios preferidos por las marcas de moda de lujo y sobre todo por sus usuarios. Tratamos de que los entrevistados esclarezcan el fenómeno.

Para Carlos Magro, la comunicación vive actualmente en un contexto elástico en el que desaparecen los límites entre lo que es branding y lo que es comunicación. Hoy estos conceptos se difuminan en un relato de continuidad donde ya no vale sólo el contar, el *storytelling*, sino también el hacer, el *storydoing* (González Natal, Díaz, Cortés, Carolina, Gaspar, Llanos y Marta, 2017) (Magro, entrevista personal, 2018).

En esta línea, Inmaculada Urrea defiende la necesidad de que las marcas de moda de lujo se muestren auténticas, que actúen de acuerdo a los valores originales de la marca, a su verdadera identidad:

“Cada día recibimos una media de 10.000 impactos de las marcas que nuestras mentes van descartando. Por eso es fundamental la creación de relatos donde se desvele la identidad y aporte significados” (Urrea, entrevista personal, 2018).

En las redes sociales, algunas marcas han olvidado su identidad, su estrategia de marca, y se desenvuelven en ellas con un único objetivo comercial. Un ejemplo de ello es Chanel, una marca con una gran herencia y que apenas la transmite en los nuevos canales. Su contenido en Instagram se reduce a promocionar eventos y a presentar productos, con muy pocas referencias a la cultura de la marca.

Algunas veces se refieren a ella derivando al público a la web, pero hoy son pocos los que se dirigen a ella:

“Yo me pregunto ¿por qué no aprovechan las redes sociales? ¿por qué obligan al usuario a descubrir la identidad de la marca en la web? Esto es una paradoja” (Urrea, entrevista personal, 2018).

Según Urrea, las marcas de moda de lujo podrían aprovechar los recursos que ofrece Instagram para compartir su legado y seguir construyendo el relato. Para Magro, el lujo tiene mucho que ver con los sentidos y no sólo con el de la vista; por ejemplo, el tacto es importante, pues a través de él se experimenta la calidad de las materias primas. Lo propio del lujo es ser deseable. En este sentido, Instagram se convierte en un canal complementario y no tanto en un medio absoluto por sus lógicas limitaciones y porque se trata de una herramienta que ya no es propia, sino que pertenece a millones de personas. En las circunstancias actuales en las que prima la accesibilidad, las MML deben seguir buscando qué valor aportan.

A juicio de Magro, en muchos casos, Instagram resulta ser un altavoz de todas las categorías de comunicación incluso de la propia tienda donde terminará la experiencia (Magro, entrevista personal, 2018).

Sobre esto, también Ángel Revuelta ve claro el recorrido del usuario en torno a la marca que suele terminar en la propia tienda física. Una de las cuestiones que todavía están trabajando las MML es cómo seguir a un usuario que comienza su contacto con la marca a través de Instagram y termina realizando una compra en la tienda física y no en la tienda *online* (Revuelta, entrevista personal, 2017).

Todos los entrevistados coinciden en apuntar la necesidad de conectar con los usuarios de un modo más cercano. Para Sabrina Torres, la principal ventaja de un canal como Instagram, donde el 78% de sus usuarios tiene una actitud activa, es su capacidad para generar conversación "one to one". Por eso, la misión de este medio es fortalecer las relaciones compartiendo experiencias (Torres, entrevista personal, 2017).

Las marcas están siendo conscientes de ello y buscan generar esa cercanía a través de la interacción y la publicación de imágenes más divertidas (Vázquez, entrevista personal, 2017). Pero para ello, advierte Michela Mattei, las MML deben romper las barreras que han forjado durante años. Es cierto que es difícil encontrar el equilibrio y que existen marcas que lo han llevado al extremo cortando con el sentido de misterio propio del lujo. Mattei aconseja no mostrarlo todo y dejar algo escondido, jugar con la seducción (Mattei, entrevista personal, 2018).

El experto Gianandrea Facchini propone algunas prácticas para lograr esta cercanía. Ve fundamental humanizar la marca a través de imágenes donde aparezcan rostros o momentos de la vida cotidiana con los que los usuarios se puedan sentir en cierto modo reflejados. Pone de ejemplo la cuenta de *The Attico*, una marca de moda que sigue una estrategia muy interesante: sus propietarias, dos mujeres, publican contenido de sus productos junto a otro tipo de imágenes que actúan como una ventana desde la que asomarse a su vida. Para Facchini, los usuarios necesitan poner cara a la marca, humanizar cada acción y no deben ser necesariamente personas, pueden ser mascotas. Así ocurre, por ejemplo, en la cuenta *Loki the Wolfdog* (@loki) que muestra las aventuras de un perro lobo (Facchini, entrevista personal, 2018).

Por su parte, la profesora Serena Rovai afirma que, para algunas marcas, Instagram es una buena herramienta de *storytelling* y pone como ejemplo a Dior. Durante los últimos tres años, con Maria Grazia Chiuri, han sido capaces de construir una estrategia de *storytelling* en 360° combinando la herencia que está en el núcleo de la marca y la innovación en relación con el modo de alcanzar a los nuevos consumidores, adoptando el lenguaje de los *millennials* (Rovai, entrevista personal, 2018). Para Urrea, Dior también es un ejemplo de consistencia en su relato de marca a través de Instagram. Salvo excepciones, ocurre lo mismo con Louis Vuitton –con su relato del viaje– y con Hermès –con ese juego intelectual, metafórico, que obliga a tener cierta cultura para entenderlo–. Sin embargo, la mayoría de las marcas publican el mismo tipo de contenido, pasarelas, productos, etc. Hay pocas con una identidad fuerte que puedan compartir en redes. Quien la tiene, como Chanel, no la aprovecha (Urrea, entrevista personal, 2018).

Rovai también destaca el papel que en este contexto juegan los *influencers* ya que, a través de la influencia que ejercen, permiten contextualizar el mensaje. Esto resulta clave a la hora de alcanzar personas que pertenecen a diferentes culturas, países y situaciones sociales. La estrategia depende de lo bien que se puedan adaptar a un mercado o a un grupo de usuarios. Hay algunas marcas que prefieren trabajar con *influencers* locales, pero no siempre es la mejor opción. En países como China, por ejemplo, aprecian más la presencia de *influencers* extranjeros (Rovai, entrevista personal, 2018).

Urrea aporta otra visión interesante en la relación con *influencers*. Para la consultora, el aprendizaje por imitación es inherente al ser humano, pero a diferencia de los animales, las personas escogemos en nuestro entorno a quién

imitar. A través de las neuronas espejo, la mente inconscientemente nos proyecta en la situación de la persona a la que admiramos, en esa pasarela, con esa ropa, etc. Eso hace que, cuando un *influencer* se relacione con una marca, arrastre con él a todos sus fans. Este es el principal valor de un *influencer*, el número de seguidores que se identifican con él. Por eso, a la hora de elegir con que influencer quiere trabajar una marca, debe comprobarse la autenticidad de dichos seguidores.

Además, para seguir trabajando esa autenticidad de la que hablábamos, la elección de los *influencers* debe ser congruente con la identidad de la marca. Un fenómeno que ocurre habitualmente en el sector de la moda de lujo y que, a juicio de los entrevistados, no tiene mucho sentido es escoger a los mismos *celebrities*, *influencers* o incluso modelos. Es difícil que una misma persona sirva para todas las marcas a no ser que ésta se considere una mera percha. "Volvemos al tema de la identidad de la marca, si se conoce bien, se podrá elegir a quienes mejor la representen" (Urrea, entrevista personal, 2018).

El problema es que pocas de las grandes marcas cuentan con una identidad negro sobre blanco, un *brand book* que sirva de guía. Las marcas deben evolucionar con el tiempo, pero no pueden cambiar radicalmente porque pierden su autenticidad. Dejan de ser genuinas, originales; en cuanto que ya no recuerdan su origen, queda el nombre, pero están vacías de contenido.

Para Urrea, las marcas deben tener significados para alguien, no hace falta que sea para todos porque esos "alguienes" son los auténticos fans y, como explica Atkin (2004), se han convertido en evangelizadores de la marca.

A diferencia de los entrevistados anteriores, Federico Cucinelli pone el acento en la identidad de la marca desde su propia visión. En el caso de la marca para la que él trabaja esto es evidente. Como hemos visto, Brunello Cucinelli sólo publica 15 actualizaciones durante los 6 meses que integran el periodo objeto de estudio. Según sus empleados, se trata de una acción coherente con la propia cultura de la marca. "Las personas pasan mucho tiempo en los medios sociales lo que les impide ser más reflexivos. Esto contrasta con la filosofía humanista de la firma" (Cucinelli, entrevista personal, 2018).

En cualquier caso, los entrevistados coinciden en la importancia de que las marcas de moda de lujo sigan una estrategia de contenidos en Instagram que refleje su auténtica identidad. También parece que la opinión general es que la actuación de la mayoría de las MML aún no responde a las necesidades de comunicación y a las posibilidades que ofrece Instagram que –y en esto los entrevistados se vuelven a mostrar de acuerdo– resulta un canal muy potente para el mercado actual.

Conclusiones

Los resultados confirman que se cumplen las tres hipótesis que planteábamos en la introducción.

En primer lugar, hemos confirmado que el *storytelling* es una herramienta eficaz para la construcción de las marcas de moda de lujo en el mundo globalizado en el que vivimos. La narración es la herramienta de transmisión de sabiduría más antigua que conocemos y, en cierto modo, se puede decir que señala el inicio de una civilización pues la cultura de una sociedad se crea a través de los relatos. Esto confirma que el *storytelling* es un medio legítimo para alcanzar a personas que pertenecen a culturas diversas. Además, las marcas de moda de lujo se han desarrollado tradicionalmente en el plano de la narración creando un universo ideal al que invitan a sus clientes.

Respecto a la segunda hipótesis, los datos de *engagement* que generan las marcas de moda de lujo nos permiten confirmar que Instagram es el medio social idóneo para la creación de relatos con los que atraer e involucrar a los clientes del mercado de moda de lujo. Las características visuales de la aplicación responden a las demandas del perfil del cliente de moda de lujo actual y a las necesidades narrativas de las marcas de este sector.

Confirmamos también la tercera hipótesis ya que los resultados nos permiten afirmar que las marcas de moda de lujo de referencia no aprovechan todo el potencial que ofrece Instagram para crear y transmitir sus relatos. Sólo el 36,6% de los *posts* que se publican durante el periodo de estudio tienen una intención narrativa. Del mismo modo, los recursos que se emplean en la creación de las publicaciones responden a tendencias dominantes del mercado y no tanto a la

realidad de cada marca. La mayoría de las marcas que hemos analizado siguen patrones similares.

Asimismo, también hemos alcanzado los 4 objetivos específicos que planteábamos en la introducción y que recordamos ahora:

1. Analizar las posibilidades que ofrece el *storytelling* para crear y comunicar marcas de moda de lujo
2. Describir el potencial que ofrece Instagram a las marcas de moda de lujo para construir y difundir su relato de marca
3. Examinar cómo aprovechan Instagram las marcas de moda de lujo de referencia para construir y difundir sus relatos
4. Presentar un catálogo de buenas prácticas para que estas marcas puedan aprovechar las posibilidades que ofrece Instagram para construir y difundir sus relatos

A continuación, presentamos de forma más detallada otras conclusiones relevantes.

1. En el escenario del lujo actual, el relato se presenta como una herramienta eficaz para que las marcas de moda puedan conectar con su público

Las nuevas tendencias sociales y de mercado impactan sobre el panorama del lujo y exigen a sus marcas experimentar nuevas formas de conectar con sus públicos.

Una de las primeras modificaciones la encontramos en el ascenso económico de algunos países y por tanto en el aumento del poder adquisitivo de sus habitantes.

Se trata de nuevos clientes de lujo con culturas diferentes a las de los públicos tradicionales. Esto supone un crecimiento del mercado tanto en número como en localizaciones y plantea a las MML un nuevo reto: el de conectar desde una misma marca con una audiencia dispar que procede de culturas distintas y que se ubica en puntos geográficos diversos que también tienen características diferentes.

Entre las actividades favoritas de los nuevos consumidores de lujo, destaca el deseo de viajar y conocer otros continentes. Les atrae especialmente Europa, cuna del lujo contemporáneo. Durante este tipo de viajes, los nuevos turistas aprovechan para visitar las tiendas de las MML, de las que la mayoría ya cuentan con puntos de venta en sus países de origen. La misión de este tipo de marcas es hacer soñar, y esta nueva realidad les debe llevar a plantearse cómo seguir sorprendiendo a sus clientes para que no se encuentren con una réplica exacta de lo que ya conocen.

Otra cuestión importante y que ha generado cambios en la concepción del lujo es la irrupción de las nuevas tecnologías y el tipo de comunicación que plantean. Esta comunicación es ahora mucho más abierta y muchas veces no se orienta tanto a informar sino a compartir. Para las MML, esta realidad se puede convertir en una oportunidad para favorecer la participación de sus clientes en el universo que han creado.

En este escenario, el *storytelling* se presenta como una estrategia clave. El relato ha sido un medio tradicional de transmisión de conocimiento en cualquier civilización y resulta también un sistema familiar para todos los clientes de lujo. Además, a pesar de las diferencias culturales, en la literatura existen una serie de temas que son universales con los que el hombre se siente interpelado e identifica en ellos sus propios planteamientos vitales. El relato también permite desarrollar

la acción en diferentes escenarios bajo un mismo argumento y universo. De este modo el cliente puede descubrir la marca en espacios proyectados de forma única y vivir una verdadera experiencia. También facilita integrar al cliente en la propia narración a través de las interacciones con la marca en los nuevos canales.

2. Existen dos formas complementarias de abordar la narración: como herramienta de *branding* y como herramienta de comunicación

El concepto de *storytelling* aplicado a las marcas se relaciona habitualmente con la práctica de la comunicación. Pero, para poder contar un relato, primero hay que construirlo o, por lo menos, establecer unos elementos básicos de los que partir en la narración. Esta realidad permite entender el *storytelling* como una estrategia que también está presente en todo el proceso de construcción de la marca. Actualmente ya no existen límites que definan dónde acaba el *branding* y dónde empieza la comunicación, sino que ambas disciplinas se alimentan y cada una toma elementos propios de la otra (Magro, entrevista personal, 2018).

El *storytelling* facilita esta nueva realidad ya que, en el acto de comunicación, hoy bidireccional, se sigue construyendo el relato y la marca.

En el uso del *storytelling* como herramienta de construcción de marca se utilizan conceptos paralelos entre las dos disciplinas. A lo que el *branding* llama misión de marca, el *storytelling* lo llama mensaje o idea controladora. La personalidad de la marca es encarnada por los personajes más o menos conocidos, desde el fundador o director creativo, los *influencers* con los que se relaciona la marca hasta los empleados e incluso los propios clientes que entran en escena.

El modo en que las marcas de moda de lujo establecen sus relaciones tiene que ver con el nivel de conflicto del relato, la tensión que se produce en la posición

entre marca y clientes o entre la marca y elementos externos como: la sociedad, la administración pública, los elementos reguladores o el planeta. Por ejemplo, en el año 2006 la marca Burberry tuvo que gestionar el conflicto que desarrolló con la sociedad británica ante la decisión de deslocalizar su producción. En su versión positiva, Dior asumió el papel de agente activo en el movimiento feminista durante el año 2017 bajo el manifiesto "We should all be feminist".

En cuanto a la ambientación, el concepto de *brandscape* define bien esa fusión entre marca y relato recogiendo todos los elementos del aspecto físico. Este elemento es clave también en la contextualización del mensaje que emite la marca.

El relato se comunica no sólo a través de las acciones pensadas por la marca con ese propósito, sino que toda acción en la que la marca esté implicada se convierte inmediatamente en acto comunicativo y, por tanto, en elemento de construcción del relato. De este modo ya no hablamos sólo de *storytelling* sino de *storydoing* (González Natal et al., 2017).

3. El *storytelling* comprende la marca desde un enfoque global en cuya construcción participan todos sus públicos

Tradicionalmente, la marca se ha entendido desde la dualidad del enfoque interno, la visión de la propia compañía –a lo que se llamaba identidad– y el externo –la visión de los consumidores, a lo que se llamaba imagen de marca–. Esto ha cambiado y en la actualidad se entiende la marca como un todo en el que entran en juego todos los públicos que interactúan con ella, tanto internos como externos. Esto implica una forma nueva de gestión y la necesidad de escuchar atentamente todas las conversaciones que se generan en torno a ella.

Del mismo modo, la construcción del relato central de la marca no sólo tiene en cuenta lo que sus responsables digan de ella; también es importante comprender los significados que tienen para los distintos públicos para actuar así con coherencia.

Esta manera de entender el *branding* tiene su origen en dos corrientes estratégicas: las comunicaciones integradas de marketing y el enfoque *stakeholder*. La primera orienta todas las actividades de la empresa a transmitir un mismo mensaje. De este modo, el *branding* y la comunicación pasan a formar parte de la estrategia de la empresa y dejan de entenderse como un añadido. El enfoque *stakeholder* entiende la marca como la suma de todos sus públicos por lo que cualquier decisión que tome la empresa la hará teniendo en cuenta a todos ellos.

En *branding*, la construcción de relatos sólidos va encaminada a la creación de marcas icónicas, y éstas lo son cuando son capaces de trascender en el tiempo. Existen marcas que, a pesar de los años, siguen encarnando un mismo relato o mito que es capaz de adaptarse a la realidad social de cada momento. Para lograrlo es clave que los responsables de dichas marcas comprendan los anhelos, preocupaciones y estilos de vida de sus clientes para mostrarles cómo la marca puede enriquecer sus vidas (Thompson et al., 2006).

4. El lenguaje visual de Instagram facilita la comunicación de las marcas de moda de lujo con sus nuevos clientes

En la realidad global del mercado del lujo, es necesario desarrollar un lenguaje común. Cuando hablamos del lenguaje no nos referimos solamente a una serie de signos colocados de tal forma que adquieran sentido. El lenguaje se construye

también a partir de experiencias vividas en una comunidad y que pasan a formar parte de su cultura.

En el caso de las comunidades globales que se crean en torno a la marca, ese lenguaje parte de una experiencia previa y se construye en torno a sus actuaciones. En cierto modo podemos decir que el lenguaje que utilizan las MML en Instagram tiene su origen en el cine y, a través de la experiencia, hemos aprendido a interpretar los elementos visuales que componen este lenguaje cinematográfico. El uso de determinados planos o ángulos de la cámara, el tipo de música que acompaña a cada acción, el modo de presentar las escenas, la actuación de los personajes que en ocasiones abren significados más profundos que lo que dicen sus diálogos, etc. Todo esto forma parte del acervo cultural global. El usuario que pasa a formar parte de una comunidad de marca sólo debe aprender a interpretar los modos propios de dicha marca en línea con su relato central. Esto nos recuerda que las imágenes son herramientas valiosas para contar historias cuando éstas son narrativas y no sólo visuales (Kent, 2015: 485).

Al mismo tiempo queremos destacar que el carácter visual de este medio facilita que las personas compartan su verdadera identidad y de este modo crezca la confianza y la credibilidad en lo que se dice a través de este medio.

Este tipo de lenguaje también facilita la comunicación con el nuevo cliente del lujo, cuya principal carencia es el tiempo. Gracias a su carácter visual, Instagram ofrece información a la velocidad que el consumidor necesita. El ser humano procesa más rápido la información que contiene una imagen que la que contiene un texto. Instagram permite pasar imágenes a la velocidad que marca el dedo del consumidor; el *scroll* le permite al usuario pasar por encima de lo que no le interesa y detenerse sólo en lo que le llama la atención. Por ello la función de

compra se presenta como una herramienta clave de respuesta al impulso del cliente en el momento exacto en que se genera ese deseo. Al mismo tiempo, esta velocidad de consumo exige a las marcas de moda de lujo crear contenidos relevantes y que atraigan la atención de sus clientes, pues el nivel de competencia es enorme. Ya no sólo se debe tener en cuenta lo que hacen las otras marcas de moda de lujo, sino que el espectro se amplía al número de cuentas a las que sigue un usuario y cuyas imágenes son susceptibles de captar su atención.

5. El componente emocional y experiencial del relato genera un mayor *engagement* de las MML con sus usuarios

Perezbolde (2010) define el *engagement* como el arte de crear amor incondicional hacia la marca. Una de las características del *storytelling* es que su argumentación no se basa en datos fríos orientados a la razón sino a las emociones que residen en el corazón. Cuando el público se introduce en una historia experimenta cierta alteración mental producida por dos elementos neuroquímicos: el cortisol, que provoca relajación, y la oxitocina, que fomenta la conexión el sentimiento de empatía (Bracken et al., 2014). Esto explicaría en parte la razón por la que las marcas de moda de lujo se han servido tradicionalmente de la narración para inspirar a sus consumidores y también justificaría el número de usuarios activos en Instagram donde la información se comparte a través del relato visual.

Instagram permite generar relatos visuales y la marca de moda de lujo puede aprovechar este potencial para conectar con sus usuarios e introducirlos en su universo. Una forma de involucrar al usuario en la marca es humanizándola, creando contenidos emocionalmente atractivos en los que se refleje su personalidad, se muestre al equipo que hay detrás o se empleen elementos como

mascotas que personifiquen la marca. También el buen uso de *hashtags* facilita la creación de comunidades en torno a acciones que lleve a cabo la marca o a movimientos que encabece.

Una de las características de la sociedad contemporánea es su capacidad para conectar con problemas sociales para concienciar sobre ellos y contribuir a su solución. Cada año nacen nuevos movimientos activistas para sensibilizar sobre algún tema y los medios sociales son los mejores canales para su transmisión. Ya no hace falta ser propietario de un medio de comunicación, cualquiera puede comenzar un movimiento a través de las redes y que se haga viral. Las marcas de moda de lujo también han querido servir de altavoz para alguno de estos movimientos desarrollando campañas de concienciación o incluso aportando soluciones. Advertimos entonces que tanto las MML como Instagram son dos herramientas útiles en el desarrollo de relatos que, por un lado, hagan soñar y, por otro, den esperanza de un mundo mejor.

6. Instagram permite fortalecer algunas prácticas de *storytelling* orientadas a la construcción de marca

Las características de Instagram lo presentan como un “supermedio” que ofrece diversos formatos y estructuras de comunicación. Esta diversidad facilita nuevas oportunidades para el relato.

El primer impacto que recibe el usuario al entrar en el perfil de la marca es muy importante. Lo podemos entender como el primer paso de entrada al universo de dicha marca. En esa visión, el usuario debe comprender de qué marca se trata, bien porque la reconoce o porque percibe sus valores esenciales a través de lo que ve. Como hemos explicado a lo largo de este trabajo, el aspecto visual de la

marca debe ser un reflejo de su ADN. Para lograr esto, es clave la correcta definición e implantación del código estilístico de la marca en cada una de sus publicaciones.

Además, existen otras prácticas comunes del relato de marca que en Instagram adquieren nuevos significados. Los contenidos donde se refleja o se cuenta el origen y la historia de la marca se combinan con su realidad actual, generando una idea integral y enriqueciendo el relato sin entrar en dicotomías temporales. Este tipo de contenido es clave para las marcas de moda de lujo porque es un modo de manifestar su herencia. Esta carga de sabiduría o experiencia puede proceder de su antigüedad o de la práctica artesanal. Para esta última, las marcas tratan de compartir imágenes del trabajo que se realiza en el taller. Por su fisionomía, Instagram permite publicar este tipo de contenido en el contexto de la marca y en un medio abierto que va mucho más allá de la propia web y que tiene un gran poder de influencia.

Por último, Instagram también permite desarrollar historias en torno al producto. Los artículos se presentan en un escenario de entretenimiento lo que genera una mayor aceptación y *engagement* por parte de los usuarios.

7. La mayoría de las MML todavía utilizan Instagram como un canal adicional en el que mostrar su catálogo de productos

En el análisis del uso real que las marcas hacen del servicio, observamos que la mayoría de las publicaciones tienen como finalidad principal mostrar los productos por encima de construir el relato de la marca. El objetivo del 48,8% de las publicaciones analizadas es mostrar el producto como si se tratase de un escaparate virtual. Sólo en el 13,6% del total de publicaciones el producto sirve

de elemento narrativo. Esta desproporción confirma parte de la tercera hipótesis en la que sosteníamos que las marcas de moda de lujo no aprovechan suficientemente el potencial de Instagram en la creación y transmisión del relato de marca.

Del conjunto de la muestra, sólo el 36,6% de las publicaciones tienen un componente narrativo. Entre las marcas que más publican contenido narrativo encontramos Hermès (en el 87,1% de sus publicaciones durante el periodo objeto de estudio), Loewe (76,6%), Brunello Cucinelli (73,3%), Louis Vuitton (64,3%), Saint Laurent (56,2%) y Valentino (51,8%). Además, aunque en menor proporción, también publican contenido de relato Chloé (49%), Gucci (44,6%), Dior (39,9%) y Chanel (39,6%). Sólo 6 del total de 20 marcas que componen el estudio utilizan algún recurso narrativo en más de la mitad de sus publicaciones.

8. Las publicaciones se diferencian poco unas de otras por lo que resulta complicado reconocer a qué marca pertenecen

Si el propósito de la comunicación de una MML es transmitir y construir su propio relato, los resultados nos permiten advertir cierta uniformidad en los contenidos. En general, resulta difícil identificar la marca a la que pertenece una publicación observada individualmente y sin una referencia expresa.

Entre los elementos que componen la ambientación o *brandscape* de la marca y que sirven para identificarlas visualmente analizamos: los espacios, la presencia del logo u otros elementos clave de la marca, el estilo comunicativo y las referencias a los orígenes.

En general, el espacio que predomina en el conjunto de la muestra es el del evento o pasarela (24,5%) y el espacio neutro (23,1%). Estos dos espacios sirven

poco para diferenciar las publicaciones pues, por un lado, las MML suelen participar en los mismos eventos y por otro, un enfoque neutro no aporta ninguna característica original con la que se pueda reconocer una marca. Sólo 6 marcas presentan la mayoría de sus espacios fuera de la pasarela o evento: en Brunello Cucinelli destacan los espacios naturales (en 40% de su muestra), en Gucci los culturales (22,1%), en Balenciaga los mediáticos (56,3%), en Hermès la tienda (30%) y Prada presenta espacios diversos. En la creación de espacios propios, sólo destacan Givenchy (en 15,9% de sus publicaciones), Gucci (14,1%) y Prada (10,6%).

En cuanto a la presencia del logo o de otros elementos identificativos de la marca, aunque con datos similares, es mayor el número de publicaciones en las que no aparecen (56,4% frente al 43,6% en las que sí se identifican).

Apenas encontramos otros elementos identificadores como el estilo comunicativo o la referencia a los orígenes. Del total de publicaciones, sólo el 3,7% se identifican por un estilo propio y el 3,4% hace referencia a los orígenes de la marca.

9. Las marcas de moda de lujo todavía no han desarrollado su lado más humano, clave en la creación de vínculos en Instagram

Una de las formas de acercar las marcas a los clientes es hacer que éstas sean más humanas. En general, las personas están poco predispuestas a hablar con elementos despersonalizados. En el caso de las grandes marcas con un alto número de seguidores y una organización compleja, esto suele ser más difícil, pero se pueden poner algunos medios para resultar más cercano.

Del mismo modo que en la poesía se habla de la personificación de animales o elementos inertes, en la gestión de las MML se incorporan elementos que faciliten la conversación. Algunas marcas desarrollan esta personalidad a través de su fundador o director creativo como es el caso de Chanel. Aunque sólo aparece el 11,9% de las publicaciones, su personalidad se refleja en los arquetipos predominantes en el contenido publicado: soñador (47,2%), hábil (18,2%) y sofisticado (13,8%).

Sin embargo, esto no suele ser frecuente. De hecho, el fundador o director creativo sólo aparece en el 2,7% de las publicaciones que hemos analizado. Más positiva resulta la encarnación de diferentes arquetipos en cada marca, con un claro predominio del soñador, en el 56,2% de los *posts* que hemos analizado. Esto resulta coherente con la dinámica propia de las MML cuyo principal objetivo es hacer soñar.

En cambio, el empleo de la expresión, otro de los recursos que permite humanizar una marca, todavía resulta una tarea pendiente. En el 43,9% de las publicaciones aparecen personas sin gesto, inexpresivas. Entre las marcas más expresivas destaca Hermès, Saint Laurent, Fendi, Versace, Céline y Gucci.

10. El análisis de la comunicación de las marcas de moda de lujo en Instagram resulta ambivalente

Entre los aspectos más positivos en relación con la construcción y comunicación de su relato, destacamos los siguientes:

- El empleo coherente que hacen algunas marcas de sus logos y otros elementos estéticos con los que logran transmitir visualmente su identidad. En el 43,6% de las publicaciones que hemos analizado resulta

fácil reconocer la marca. Destacan Louis Vuitton, con un uso coherente del código visual en el 68,8% de su muestra, Brunello Cucinelli (66,7%), Chanel (59,1%) y Gucci (59,1%).

- El uso actual que algunas marcas hacen del plano, algo que permite generar relaciones más cercanas. El 43,4% de las imágenes son primeros planos y en el 78,1% predomina el ángulo frontal.
- La relación que algunas marcas de moda de lujo establecen con el arte y con otras manifestaciones culturales y que permiten enriquecer el propio relato. Entre ellas predomina Gucci, para quien el arte es un elemento narrativo en el 37,3% de sus publicaciones. Asimismo, el 22,1% de su contenido se presenta en un espacio artístico-cultural.
- El acierto en la elección de *influencers* por parte de las marcas. Por ejemplo, Loewe, una de las marcas más antiguas y a la vez más contemporánea desde la entrada de Jonathan Anderson, escoge en un 21,4% a *influencers* que pertenecen a la alta cultura mientras que en otro 47,6% elige a personas que se han hecho famosas a través de las redes sociales.

Junto a estos indicadores, también encontramos otros más negativos. Algunos de los más disfuncionales son:

- Las limitadas referencias al patrimonio de la marca, tanto en relación con sus orígenes como con los procesos artesanales. Sólo el 3,4% de los *posts* que hemos analizado presenta un contenido histórico y el 2,7% alude a su fundador. Del mismo modo, únicamente el 2,1% del contenido narrativo de marca se apoya en el valor del trabajo artesanal.

- El escaso interés en generar comunidad en torno a la marca. Del total de la muestra, sólo el 3,7% de las publicaciones se dirigen a fomentar la participación de los usuarios.
- La falta de estrategia en el uso de *hashtags*. La mayoría se utilizan para etiquetar colecciones (51,3%) o alguna campaña (16,4%). Sólo el 7,6% de la muestra etiqueta proyectos concretos.
- La poca implicación de las marcas de moda de lujo en las cuestiones actuales y en los problemas sociales. Del total de publicaciones que hemos analizado, sólo el 2,8% y el 0,5% tratan estos temas, respectivamente. Destaca, no obstante, la actuación de marcas como Louis Vuitton, Givenchy, Gucci o Dior, que recurren a esta práctica de un modo más frecuente.

De esta manera, podemos concluir que, con alguna pequeña excepción, las marcas de moda de lujo todavía no han desarrollado todo el potencial que ofrece Instagram para construir sus propios relatos. En general, estas marcas siguen una dinámica uniforme que se basa en adaptar contenidos tradicionales a medios *online* y en la que resulta difícil que alguna sobresalga. La irrupción de nuevos canales como Instagram exige también un nuevo modo de diseñar los contenidos que responda a su singularidad. Confiamos en que las buenas prácticas que hemos presentado en el segundo capítulo, así como el análisis del potencial que ofrece el servicio sirvan de apoyo para que también las marcas de moda de lujo se animen a construir relatos de marca en un universo *transmedia*.

Conclusions

Results confirm the three hypotheses that we proposed in the introduction.

First, we have confirmed that storytelling is an effective tool for building luxury fashion brands in our global world. The narrative is the oldest tool, that we know, to transmit wisdom and in a certain sense, we can say it marks the beginning of civilization because it is through stories that a society creates its own culture. That confirms that storytelling is a legitimate mean to reach people from diverse cultures. Furthermore, traditionally luxury fashion brands have developed themselves in a narrative scenario creating an ideal universe in which their clients are invited to enter.

Regarding the second hypothesis, engagement data of luxury fashion brands allows us to prove that Instagram is the suitable social media to create tales in order to attract and involve luxury fashion clients. Visual characteristics fit perfectly with a luxury fashion client's requirements and narrative brand needs in the sector.

We also confirm the third hypothesis since results reveal that luxury fashion brands have not yet maximized the Instagram storytelling potential. Only 36.6% of analyzed posts have a narrative purpose. In the same way, brands have followed the same dominant patterns in the use of resources to create content without taking account of each brand's identity.

We have also reached the 4 goals that we proposed in the introduction which we recall here:

1. To analyze the current luxury fashion industry and storytelling use in branding and communication.
2. To describe the importance of Instagram's potential to create and tell luxury fashion brands' stories.
3. To examine how luxury fashion brands maximized Instagram to create and tell their tales.
4. To present a good practices collection to guide luxury fashion brands in building and telling their stories on Instagram.

Other relevant conclusions for the research and a more detailed approach for hypotheses confirmation are featured below.

1. In the current luxury setting, storytelling appears as a very effective tool for brands to connect with their audiences.

New social and market trends have an impact on the luxury industry and require for brands to experience new ways to connect with their public.

One of the first changes is the economic emergence of some countries and therefore of their constituents. These are the new luxury clients with a culture that is far from traditional ones. This means a market growth in numbers and locations and presents a new challenge: To make a connection from that same brand with an uneven audience that precedes from different cultures and that is located in various geographical points, which also have different characteristics.

Notorious amongst their favorite activities is their desire to travel and to visit other continents, especially Europe, the cradle of contemporary luxury. During these kinds of travels, the new tourists tend to visit the luxury fashion flagship stores, even when these brands have sale points in their countries. Luxury fashion

brands' mission is to make people dream, and this new scenario should get them to think about how to keep surprising their clients.

Another important question that has generated changes in the luxury concept are new technologies and therefore the new ways of communication. This communication is more open and is oriented to share more than to inform. For luxury fashion brands this could be an opportunity to encourage their clients to take part in the brand's universe.

In this context, storytelling appears as a key strategy. Stories have been traditionally a communication vehicle for culture and knowledge in any society and are also a familiar system for every luxury client.

Despite the cultural differences, there are some universal themes in literature with which every human can identify its own outlook in life. Stories can develop actions in different scenarios under the same argument and universe. In this way, clients can discover brands in unique spaces, and live a full brand experience. Storytelling also facilitates that clients take a role in the story by interacting with the brand on the different new channels.

2. There are two complementary ways of approaching narration: as a branding tool and as a communication tool

Usually, the storytelling concept applied to brands has to do with communication. But to tell a story it must be built first, or at least, the basic elements to start the narration must be established. This allows us to understand storytelling as a branding strategy, that is currently throughout all the process of the emerging of the brand. Currently, there are no limits between branding and communication, both feed and take elements for the other (Magro, personal interview, 2018).

Storytelling facilitates this new scenario since in the act of communication, which is today bidirectional, the story and the brand are still being built.

In the use of storytelling as a brand construction tool we can distinguish, two parallel concepts between two disciplines. What "branding" calls brand mission, "storytelling" mentions as message or controlling idea. The brand personality is embodied by the least known characters, from the founder or creative director, the "influencers" with which the brand relates, even the employees and their own clients which come into the scene.

Luxury fashion brands establish their relationships according to a conflict level, this means the tension between brand positions and their clients or brands and some external elements such as society, public administration, laws or the planet. For example, in 2006 Burberry had to manage a conflict with the British society provoked by its decision of relocating production. Another positive case can be seen in Dior and its leading role in the feminist movement during 2017 under the manifest "We should all be feminist".

Brandscape does a good job at defining the environment where brand and story getting all the elements related to the physical aspect involved. This is also key in the contextualization of the message the brand broadcasts

The brand story not only communicates through the actions thought by the brand with that specific purpose, but furthermore every action in which the brand is involved is transformed immediately into a communicative act, therefore a story building element. Thus, we are not talking only about storytelling but storydoing (González Natal et al., 2017).

3. Storytelling understands brands from a global approach where all its public takes part in the construction

Traditionally the brand has been perceived from the dual perspective of internal approach, the own company vision -which they called identity- and the outside perspective, the consumer's vision -called brand image-. This has changed and currently, a brand is understood as a whole concept where all stakeholders play a role. This means a new way of management and the necessity of carefully listening to every conversation concerning the brand.

In the same way, not only brand managers work in the story building, but it is also important to understand the meaning that the brand has for every public and to act accordingly.

This way of understanding branding has its origin in two strategy tendencies: integrated marketing communications and the stakeholder approach. The first one seeks to direct all the company activities so that they send the same message, this achieves that branding and communication rest on the company strategy. The stakeholder approach understands brands as the sum of all their public, so any company decision takes all of them into account.

Construction of solid stories is oriented to the creation of iconic brands, and it means that they are able to transcend time. There are some brands, that despite the years, keep embracing the same story which adapts to the social reality of each moment. To achieve this, it is key that brand managers understand the desires, concerns, and lifestyles of their clients to show them that the brand can enrich their lives (Thompson et al., 2006).

4. Instagram's visual language facilitates luxury fashion brands' communication with their clients

In the global new luxury market it is necessary to develop a common language. When we talk about language, we not only refer to a group of signs in a structured system, but the particular experiences lived in a community which is part of their culture.

In the case of global communities created around a brand, that language is created from an experience and is built with each interaction. In a sense, we can say that the luxury fashion brands' language on Instagram has its origin in cinema and through the experience we have learned to interpret the visual elements of that language. The use of certain planes and angles of the camera, the type of music that goes with each particular scene, the characters' performance some of which lead to deeper thoughts that what is said in their dialogues, etc. All of this is part of the global cultural heritage, and people who take part in a brand community have learnt how this language works in the brand story. This reminds us that images are valuable tools to tell stories when they are not only visuals but have a narrative purpose (Kent, 2015: 485).

At the same time, we would like to emphasize that the visual character of this media facilitates that people share their true identities and therefore confidence and credibility increase on Instagram.

This kind of language also facilitates communication with new luxury clients whose main lack is time. Thanks to their visual character, Instagram offers information at the speed that the user demands.

The human being processes information faster from an image than from text. Instagram allows images to be played at the speed of the user's finger through the scroll. Users can surf images and stop in those that attract their attention. Therefore, the shopping function appears as a key tool to respond to the customer's desires at the moment. At the same time, this speed of consumerism demands relevant and attractive contents from fashion luxury brands, since the competence is big, not only from the other brands but from all the accounts that a user follows.

5. The emotional and experiential component of the story generates more engagement between fashion luxury brands and users

Perzbole (2010) defines engagement as the art of creating unconditional love towards a brand. One of the main characteristics of storytelling is its ability to connect with the heart through emotions rather than cold data direct to the head. When someone enters into a story a certain mental alteration caused by two neurochemistry elements is experimented: cortisol, which causes relaxation, and oxytocin, which fosters a feeling of empathy (Bracken et al., 2014). This explains in part why some luxury fashion brands have used narration traditionally to inspire customers and to justify the number of active users on Instagram where information is shared through visual stories.

Instagram allows to generate visual stories, that way luxury fashion brands can take advantage of this potential to connect with their users and give them entry to the brand universe. Humanizing brands is a way to involve users in the brand, creating emotional and attractive content where its personality is reflected, showing teams behind the scenes or using some elements as mascots that

personify the brand. Proper use of hashtags also facilitates to create communities around brand actions and movements that the brand leads.

A characteristic of contemporary societies is their ability to connect with social issues, to educate and to contribute to their solution. Each year new movements emerge to raise awareness and social media is the best channel to spread them. Is not necessary to be a media owner, anybody could start a movement through social media and become viral. Luxury fashion brands have wanted to be like a spokesperson of these movements developing campaigns or even creating solutions. We notice that luxury fashion brands and Instagram are two useful tools to tell stories that make people dream and share hope for a better world tomorrow.

6. Instagram reinforces some narrative practices oriented to branding

Instagram's characteristics propose it as a super media that offers diverse communication formats and structures. This diversity facilitates new opportunities to apply storytelling in branding.

The first impact that users receive when they enter the brand's profile is essential. We can understand it as the first step of getting into the brand universe. In this initial vision, users should realize which brand it is because they recognize it or because they perceive their essential values. As we have explained previously, the brand visual aspect should reflect its DNA. To achieve this, it is key to define and implement the brand's stylistic code properly in each publication.

In addition, there are other common storytelling practices that adopt new meanings on Instagram. The combination of the brand's content regarding its origin or history with the current issues generates a comprehensive idea of what

the brand is and enriches its story. This kind of content is very important for luxury fashion brands because it is a natural way to show its heritage. It may be the result of its antiquity or its know-how, to reflect this, brands share images of the artisan process and in the workshop. Instagram facilitates the publishing of this kind of content in its own context and in open media with a high power of influence.

Finally, Instagram also allows the development of stories regarding the products. These are presented in an entertainment scenario that generates a greater acceptance and engagement from its users.

7. Most luxury fashion brands use Instagram as an additional channel to show their product catalog

The results from the analysis of luxury fashion brands' posts on Instagram reveal that their main purpose was to show products more than tell the brand story. Only in 13.6 percent of the sample, the product serves as a narrative element, while in 48.8 percent of the posts are images with products as a virtual window.

This disproportion proves part of the third hypothesis: that luxury fashion brands don't take full advantage of the Instagram potential to create and tell brand stories.

Only 36.6% of the posts in the sample have a narrative component. Among these brands, are Hermès (87.1 percent of the posts having narrative content), Loewe (76.6%), Brunello Cucinelli (73.3%), Louis Vuitton (64.3%), Saint Laurent (56.2%) y Valentino (51.8%). Moreover, although in less proportion, Chloé (49%), Gucci (44.6%), Dior (39.9%) and Chanel (39.6%) publish storytelling content. Only 6 of 20 brands studied use some narrative resources in over half of their posts.

8. Posts of luxury fashion brands are very similar, so it is difficult to recognize to what brand they belong

The communication purpose of luxury fashion brands is to transmit and build their own stories, but results reveal that there is a certain similarity amongst LFB posts. In general, it is difficult to identify the brand in an isolated post and without any additional references.

Amongst brandscape elements, we have analyzed: spaces, logo placing or other key brand elements, communication style and reference to the origins.

Predominant space in the sample is the event or catwalk (24.5%) or neutral environment (23.1%). Both spaces, are not very useful, when trying do little to differentiate brands because they usually participate in the same events, and a neutral focus doesn't provide any original characteristic to help the user recognize the brand. Only 6 brands of the sample post more content outside catwalks or events, for example Brunello Cucinelli posts usually are in natural spaces (40% of these), Gucci in cultural environments (22.1%), Balenciaga in media (56.3%), Hermès in the store (30%) o Prada in diverse locations. Few brands opt to create their own spaces, these are Givenchy (15.9% of its posts), Gucci (14.1%) and Prada (10.6%).

Regarding the presence of the logo or other brand elements, although the percentage is very similar, the number of publications without them (56.4%) is slightly larger than posts with brand key elements (43.6%).

The use of other key elements such as the communication style, only 3.7 percent of posts, or origin reference (3.4%) barely have a representation in the sample.

9. Luxury fashion brands have not yet developed their human side, key to connecting with users in Instagram

For brands to get closer to their customers and develop a relationship through conversation it is important to be perceived as humans. In general, people are not predisposed to talk with impersonal elements. For big brands with a huge number of followers and a complex organization it may be difficult, but there are some resources to accomplish it.

Like poetry, in the LFB management it is possible to use the personification to turn some inert elements alive. We are talking about brand personality which is reflected in characters of the brand like the founder or creative director. One good example of this is Chanel, despite they can be seen in only 11.9 percent of its posts, Gabrielle Chanel's personality is reflected in every communication by the archetypes mix of a dreamer (47.2%), competent (18.2%) and sophisticated person (13.8%).

However, this is uncommon for most of the brands. In fact, the founder or creative director only appears in 2.7% of the total sample but brands usually embrace some different archetypes in which dreamer is dominant in 56.2% of the posts. This is coherent with every luxury fashion brand; whose main goal is to make people dream.

However, personal expression is another resource to humanize brands, and it is still an unsettled task. There is a 43.9% of images which reflect no expression. The most expressive brands are Hermès, Saint Laurent, Fendi, Versace, Céline and Gucci.

10. Report analysis of luxury fashion brands on Instagram is controversial and presents lights and shadows

Amongst the most positive aspects related to the building and communication of the brand story, we would like to highlight the following:

- The consistent use that some brands make of their logos and other aesthetic elements to visually transmit their identity. In 43.6% of the sample is easy to recognize the brand. The most noteworthy of these are Louis Vuitton, with a coherent use of its visual code in 68.7% of its sample, Brunello Cucinelli (66.7%), Chanel (59.1%) and Gucci (59.1%).
- The current use of frames that some brands make which allows them to achieve closer relationships. In the studied sample, 43.4% of the images are close-ups and in 78.1% the frontal angle predominates.
- The relationships between some luxury fashion brands and art, or other cultural displays to enrich the brand story. Amid those practices, Gucci deserves special recognition for its use of art as a narrative element in 37.3% of its posts. Likewise, 22.1% of its content is presented in an artistic-cultural space.
- The appropriate choice of influencers by luxury fashion brands. For example, Loewe -one of the oldest and contemporary brands since the entry of Jonathan Anderson, who chooses influencers from the high culture in 21.4% of its content while in 47.6% are from social media.

In addition to these indicators, we also find more negative ones. These are some of the most dysfunctional:

- Few references to the brand heritage in relation to its origins and to the craft process. Only 3.4% of the analyzed posts feature content of their history and 2.7% refers to their founder. Similarly, only 2.1% of brand narrative content is based on the value of craft work.
- Limited interest in generating a community around the brand. Only 3.7% of the posts of the sample are aimed at encouraging user participation.
- Lack of strategy in the use of hashtags. Most are used to label collections (51.3%) or some campaign (16.4%). Only 7.6% of the sample labels concrete projects.
- Little involvement of luxury fashion brands in current issues and social problems. Only 2.8% and 0.5% posts of the sample deal with these issues respectively. However, the performance of some brands is distinguished as Louis Vuitton, Givenchy, Gucci or Dior that resort to this practice more frequently.

In conclusion, with some slight exception, luxury fashion brands have not yet developed Instagram's full potential to build their own stories. These brands follow a uniform dynamic that is based on the adaptation of traditional content into online media, therefore it is difficult for any brand to excel. The emergence of new channels like Instagram also requires a new way of designing content that replies to its uniqueness. We trust that the good practices presented in the second chapter, as well as the analysis of Instagram's potential, will serve as support for luxury fashion brands to build brand stories in a transmedia universe.

Limitaciones del estudio

Desde que comenzamos a abordar el estudio, fuimos conscientes de que, al elegir analizar sólo las publicaciones del *feed*, estaríamos evaluando sólo una parte del potencial que ofrece Instagram como herramienta de comunicación para las MML. Además, durante el tiempo en el que se ha desarrollado la investigación, Instagram ha ido lanzando nuevas funcionalidades que la han convertido casi en un aglutinador de formatos. Todo esto nos lleva a reconocer que, aunque los resultados de la investigación reflejen una realidad objetiva, un estudio más amplio nos daría una visión más completa respecto al uso real que las marcas de moda de lujo hacen de Instagram.

Del mismo modo, al comenzar la tesis elegimos analizar la comunicación de las MML en Instagram desde la perspectiva del emisor, en este caso, desde el punto de vista de las marcas. Sería interesante conocer también cómo esta comunicación es percibida por los usuarios. A lo largo de este trabajo, hemos querido enfatizar la necesidad de contar con la participación de los clientes, parte fundamental de la identidad de una marca. Para completar este estudio, hubiera sido bueno desarrollar uno complementario sobre las reacciones de los usuarios a las publicaciones que hemos analizado. Por razones de tiempo –y porque caía fuera de los objetivos específicos que perseguíamos con este trabajo– no era posible acometer aquí un análisis de esa envergadura, por lo que lo incluimos entre las futuras líneas de investigación que sugerimos a partir de aquí.

Futuras líneas de investigación

Entre las futuras líneas de investigación que planteamos a partir de esta tesis, enumeramos las siguientes:

1. Analizar cómo utilizan las marcas de moda de lujo los *stories* para construir y transmitir el relato de marca ya que éstos se han convertido en una de las funcionalidades más populares hoy en Instagram
2. Desarrollar un estudio complementario en el que se analicen las reacciones, el índice de respuesta y el uso de *hashtags* corporativos o de campañas concretas para evaluar el resultado de los esfuerzos de las marcas de moda de lujo a la hora de fomentar la participación
3. Examinar el éxito de marcas de moda *premium* emergentes en el sector de lujo para establecer una comparativa respecto a los resultados que presentamos aquí
4. Analizar el tipo de relación que generan en las comunidades los *influencers* con un menor número de seguidores
5. Desarrollar un estudio longitudinal sobre la evolución de la comunicación de las marcas de moda de lujo en Instagram durante los próximos años
6. Estudiar la actividad que desarrollan las marcas de moda de lujo para construir sus relatos en otros canales, con el fin de conocer cómo se integra Instagram en la estrategia global de la marca
7. Evaluar el índice de respuesta de las marcas a los comentarios o sugerencias de los usuarios en Instagram y en otras redes sociales

8. Analizar el uso que las marcas de moda de lujo hacen de la función Instagram TV para ver hasta qué punto resulta consistente con la que llevan a cabo en el resto del servicio

Bibliografía

Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Aaker, J.L. (1997). "Dimensions of brand personality", en *Journal of Marketing Research*, 34 (3), pp. 347-356.

Abraham, A. (2011). "By the numbers: 50 facts about millennials", en *Edelman Digital*. Disponible en:

www.edelmandigital.com/2011/06/01/by-the-numbers-50-facts-about-millennials/

Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration", en *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), pp. 1048-1063.

Adams, A. (2013). "Luxury consumers value products, not buying experiences", en *Forbes*. Disponible en:

<https://www.forbes.com/sites/arieladams/2013/05/23/luxury-consumers-value-products-not-buying-experiences/#7a67f6a34fe5>

AESOP Agency (2017). "Brand storytelling survey 2017". Disponible en:

<http://brand-storytelling.aesopagency.com/download>

Alonso, M. (2015). "Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte inglés", en *Index Comunicación*, 5 (1), pp. 77-105.

Amed, I. (2013). "Fashion's made-for-Instagram moments", en *Business of Fashion*. Disponible en:

<https://www.businessoffashion.com/articles/right-brain-left-brain/fashions-made-for-instagram-moments>

Amiguet, J. (2013). "La teoría del relato como metodología para la creación de valor emocional para las marcas", en Salas Nestares, M.I. y Mira Pastor, E. (eds.). *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. Madrid: CEU Ediciones, pp. 545 -558.

Amoako, G.K. (2017). *Using corporate social responsibility (CSR) to build brands: A case study of Vodafone Ghana Ltd*. Doctoral dissertation. London: London Metropolitan University. Disponible en:

<http://repository.londonmet.ac.uk/id/eprint/1249>

Aristóteles (2007). *Ética nicomaquea*. Buenos Aires: Losada. (v.o. siglo IV a.C.).

Arrigo, E. (2018). "Social media marketing in luxury brands: A systematic literature review and implications for management research", en *Management Research Review*, 41 (6), pp. 657-679.

Atkin, D. (2004). *The Culting of Brands: Turn Your Customers into True Believers*. New York: Portfolio.

Atwal, G. & Williams, A. (2009). "Luxury brand marketing—The experience is everything!", en *Journal of Brand Management*, 16 (5), pp. 338-346.

Avendaño, T.C. (2015). "Así piensa el hombre detrás de lo que todos hablamos, Instagram", en *El País*. Disponible en:

https://elpais.com/elpais/2015/11/16/icon/1447667756_339729.html

Azis, J. (2017). "The top digital trends in fashion". Disponible en:

https://www.l2inc.com/daily-insights/the-top-digital-trends-in-fashion?utm_source=luxe.digital&utm_campaign=luxe-digital-luxury-news

Bagozzi, R.P. & Natarajan, R. (2000). "The year 2000: Looking forward", en *Psychology & Marketing*, 17 (1), pp. 1-11.

Baird, C. & Parasnis, G. (2011). "From social media to social customer relationship management", en *Strategy & Leadership*, 39 (5), pp. 30-37.

Balló, J. y Pérez, X. (2004). *La semilla inmortal: los argumentos universales en el cine*. Barcelona: Anagrama.

Balmer, J.M. (1995). "Corporate branding and connoisseurship", en *Journal of General Management*, 21 (1), pp. 24-46.

Balmer, J.M. (2008). "Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image", en *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), pp. 879-906.

Balmer, J.M. (2010). "Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995", en *Journal of Brand Management*, 18 (3), pp. 180-196.

Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.

Batey, M. (2008). *Brand meaning*. New York: Routledge.

- Baudelaire, C. (1974). "El pintor de la vida moderna", en Clotas, S. (ed.). *El dandismo*. Barcelona: Anagrama, pp. 77-124.
- Baudelaire, C. (2013). *Las flores del mal*. Madrid: Cátedra.
- Baumgarth, C., Merrilees, B. & Urde, M. (2011). "Kunden-oder Markenorientierung –Zwei Seiten einer Medaille oder alternative Routen", en *Marketing Review St. Gallen*, 28 (1), pp. 8-13.
- BBC (2012). "Has Instagram made everyone's photos look the same?", en *BBC News Magazine*. Disponible en:
<http://www.bbc.com/news/magazine-17667891>
- Beddows, E. (2012). "Consuming transmedia: How audiences engage with narrative across multiple story modes". Doctoral dissertation. Australia: Swinburne University of Technology. Disponible en:
<http://Researchbank.Swinburne.Edu.Au/Vital/Access>
- Belk, R.W. (1988). "Possessions and the extended self", en *Journal of Consumer Research*, 15 (2), pp. 139-168.
- Benavides Delgado, J. (2013). "Un nuevo enfoque para la comprensión de la marca y la comunicación de la empresa", en Salas Nestares, M.I. y Mira Pastor, E. (eds.). *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. Madrid: CEU Ediciones, pp. 555 -543.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Hafner.

- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). "Why internal branding matters: The case of Saab", en *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), pp. 133-142.
- Berthon, P., Pitt, L., Parent, M. & Berthon, J. (2009). "Aesthetics and ephemerality: Observing and preserving the luxury brand", en *California Management Review*, 52 (1), pp. 45-66.
- Beverland, M. (2004). "Uncovering 'theories-in-use': Building luxury wine brands", en *European Journal of Marketing*, 38 (3/4), pp. 446-466.
- Beverland, M. (2006). "The 'real thing': branding authenticity in the luxury wine trade", en *Journal of Business Research*, 59 (2), pp. 251-258.
- Blackett, T. (2004). "What is a brand", in *Brands and branding*. Princeton: Bloomberg Press.
- Blanckaert, C. (1996). *Les chemins du luxe*. Paris: Grasset.
- Bô, D. & Guével, M. (2009). *Brand content: Comment les marques se transforment en médias*. Paris: Dunod.
- Bô, D. (2014). *Building brand culture: Unlock your brand's cultural potential*. Montpellier: Googtime.
- Boller, G.W. (1990). "The vicissitudes of product experience: 'songs of our consuming selves' in drama ads", in *North American Advances in Consumer Research*, 17, pp. 621-626. Disponible en: <http://www.acrwebsite.org/volumes/7076/volumes/v17/NA-17>

Bonetti, F., Perry, P. & Fernie, J. (2017). "The evolution of luxury fashion retailing in china", in *Luxury fashion retail management*. Singapore: Springer, pp. 49-67

Booker, C. (2004). *The seven basic plots: why we tell stories*. London: Continuum.

Borgazzi, G. (2016). "Vedo, compro. Il 'See now, buy now' divide i big della moda", en *GQ Italia*. Disponibile en:

<https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2016/05/31/vedo-compro-il-see-now-buy-now-divide-big-della-moda/>

Bowers, S. (2007). "Financial: Factory closure saves Burberry only 1% of profit", en *The Guardian*. Disponibile en:

<https://www.theguardian.com/business/2007/apr/18/4>

Bracken, B.K., Alexander, V., Zak, P.J., Romero, V. & Barraza, J.A. (2014). "Physiological synchronization is associated with narrative emotionality and subsequent behavioral response", en Schmorow, D.D. & Fidopiastis, C.M. (eds.). *International Conference on Augmented Cognition*. Crete: Springer, pp. 3-13.

Brodie, R.J., Glynn, M.S. & Van Durme, J. (2002). "Towards a theory of marketplace equity: Integrating branding and relationship thinking with financial thinking", in *Marketing Theory*, 2 (1), pp. 5-28.

Brown, S., Kozinets, R.V. & Sherry Jr, J.F. (2003). "Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning", en *Journal of Marketing*, 67 (3), pp. 19-33.

Bryman, A. & Burgess, B. (2002). *Analyzing qualitative data*. Abingdon: Routledge.

Bueso, R. y Pedroni, M. (2015). "Mediatización de la moda", en Sádaba, T. (ed.). *La moda en el entorno digital*. Pamplona: EUNSA, pp. 123 -139.

Bug, P. & Hausmann, N. (2017). "Using social media for luxury fashion management", en *Luxury fashion retail management*. Singapore: Springer, pp. 121-144.

Burns, C. (2012). "Can their love last forever?", in *The Art Newspaper*, 11. London: Allemandi.

Burroway, J. & Weinberg, S. (2003). *Writing fiction: A guide to narrative craft*. New York: Longman.

Business Insider Intelligence (2016). *Cash on delivery remains the preferred method of payment in India*. Disponible en:

<https://www.businessinsider.com/cash-on-delivery-remains-the-preferred-method-of-payment-in-india-2016-6?IR=T>

Buvat, J., Slatter, M., Jacobs, K., Hewett, S., Taylor, M. & Cherian, S. (2017). *Loyalty Deciphered—How emotions drive genuine engagement*. Capgemini.

Disponible en:

https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/dti_loyalty-deciphered_29nov17_final.pdf

Cadwalladr, C. (2012). "The hypocrisy of Burberry's 'made in Britain' appeal", en *The Observer*. Disponible en:

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/jul/16/burberry-china-british-carole-cadwalladr>

Cailleux, H., Mignot, C. & Kapferer, J. (2009). "Is CRM for luxury brands?", en *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), pp. 406-412.

Calabrese, O. (2007). "El lujo: Seis figuras ejemplares para una iconografía de la riqueza", en *Revista de Occidente*, 318, pp. 9-26.

Campbell, C. (2005). "The craft consumer: Culture, craft and consumption in a postmodern society", en *Journal of Consumer Culture*, 5 (1), pp. 23-42.

Campuzano, S. (2003). *El universo del lujo: una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. Madrid: McGraw-Hill.

Cantero, I. (2018). "Instagram TV, el nuevo competidor de YouTube", en *Next Media by Lavinia*. Disponible en:

<http://nextmedia.lavinia.tc/redes-sociales/instagram-tv-el-nuevo-competidor-de-youtube/>

Carah, N. & Shaul, M. (2016). "Brands and Instagram: Point, tap, swipe, glance", en *Mobile Media & Communication*, 4 (1), pp. 69-84.

Castarède, J. (2007). *Histoire du luxe en France: des origines à nos jours*. Paris: Eyrolles.

Cavender, R. & Kincade, D.H. (2014). "Management of a luxury brand: Dimensions and sub-variables from a case study of LVMH", en *Journal of Fashion Marketing & Management*, 18 (2), pp. 231-248.

- Caywood, C.L., Schultz, D. & Wang, P. (1991). *Integrated marketing communications: A survey of national consumer goods advertisers: Research and report*. Evanston: Northwestern University.
- Cervera, A.L. (2006). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- Chaffey, D. & Smith, P.R. (2013). *Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing*. New York: Routledge.
- Chang, C. (2014). *Visualizing brand personality and personal branding: Case analysis on Starbucks and Nike's brand value co-creation on Instagram*. Master's thesis. Iowa: University of Iowa.
- Chaykowski, K. (2016). "Instagram Captured: Instagram, The \$50 Billion Grand Slam Driving Facebook's Future", en *Forbes*, 198 (2), pp. 62-69. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2016/08/01/instagram-the-50-billion-grand-slam-driving-facebooks-future-the-forbes-cover-story/#28a63c8c4a97>
- Checa, F. (2007). "Del 'elegante descuido' al colosalismo estético: los peligros de la magnificencia", en *Revista de Occidente*, 318, pp. 27-38.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: a world of privilege*. New York: John Wiley & Sons.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury brand management: a world of privilege*. Singapore: Wiley.
- Choo, H.J., Moon, H., Kim, H. & Yoon, N. (2012). "Luxury customer value", en *Journal of Fashion Marketing & Management*, 16 (1), pp. 81-101.

- Christodoulides, G., Michaelidou, N. & Li, C.H. (2009). "Measuring perceived brand luxury: An evaluation of the BLI scale", en *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), pp. 395-405.
- Chu, A.W., Yick, K., Bruce, M., Moore, C.M. & Birtwistle, G. (2004). "Fashion retail trends in Hong Kong", en Moore, C., Bruce, M. & Birtwistle, G. (eds.). *International Retail Marketing*. London: Routledge, pp. 205-219.
- Chu, S. & Choi, S.M. (2011). "Electronic word-of-mouth in social networking sites: A cross-cultural study of the United States and China", en *Journal of Global Marketing*, 24 (3), pp. 263-281.
- Chu, S. & Kim, Y. (2011). "Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites", en *International Journal of Advertising*, 30 (1), pp. 47-75.
- Cid, G. (2017). "El 'hashtag' cumple 10 años: éste fue el primer tuit que usó la almohadilla", en *El Confidencial*. Disponible en:
https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-08-23/twitter-hastag-aniversario_1432303/
- Clavijo, L., Pérez Curiel, C. y Luque Ortiz, S. (2017). "Social Media y Comunicación Corporativa: Nuevo reto en las empresas de Moda", en *Del verbo al bit*. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, pp. 2029-2059.
- Conti, S. (2017). "Online share of voice, engagement are now crucial indicators of current, and future, success for brands", en *WWD*. Disponible en:

<http://wwd.com/business-news/business-features/investors-crunch-social-currency-numbers-rate-luxury-brands-11062621/>

Cortázar, J. (1971). "Algunos aspectos del cuento (Some Aspects of the Short Story)", en *Cuadernos Hispanoamericanos*, 255, pp. 403-416.

Costa-Sánchez, C. y Piñeiro Otero, T. (2012). "Nuevas narrativas audiovisuales: Multiplataforma, crossmedia y transmedia, el caso de águila roja (RTVE)", en *Revista Icono 14*, 10 (2), pp. 102-125.

Costa-Sánchez, C. (2014). "Transmedia storytelling, an ally of corporate communication: #Dropped by Heineken case study", en *Communication & Society*, 27 (3), pp. 127-150.

Coulson-Thomas, C. (1983). *Marketing communications*. London: Heinemann.

Coursaris, C.K., Van Osch, W. & Balogh, B.A. (2013). "A social media marketing typology: Classifying brand Facebook page messages for strategic consumer engagement", en *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*, pp. 46-58.

Crisp (2017). *Luxury in a social age; Rewards and Risks for Luxury Brands*.
Disponible en:

<https://blog.crispthinking.com/how-the-best-luxury-and-fashion-brands-engage-on-social-media>

Cunningham, R.M. (1956). "Brand loyalty-what, where, how much", en *Harvard Business Review*, 34 (1), pp. 116-128.

D'Arpizio, C. & Levato, F. (2017). "The millennial state of mind", en *Bain & Company*. Disponible en:

http://www.bain.de/Images/BAIN%20MEDIA%20PACK_The_Millennial_State_of_Mind.pdf

D'Arpizio, C., Levato, F., Kamel, M. & de Montgolfier, J. (2017). "Luxury goods worldwide market study Fall–Winter 2017", en *Bain & Company*. Disponible en:

<https://www.businessinsider.com/cash-on-delivery-remains-the-preferred-method-of-payment-in-india-2016-6?IR=T>

D'Arpizio, C., Jilla, C. & Kamel, M. (2005). "The new rules of luxury", en *Bain & Company*. Disponible en:

<https://www.bain.com/insights/the-new-rules-of-luxury/>

Davis, S.M. & Dunn, M. (2002). *Building the brand-driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth*. San Francisco: Jossey-Bass.

De Miguel, R. (2005). "La entrevista en profundidad a los emisores y los receptores de los medios", en Berganza, M.R. y Ruiz San Román, J.A. (coords.). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 251-264.

Del Moral Pérez, M.E. y Fernández García, L.C. (2014). "Branding content: Conjugando entretenimiento y publicidad en escenarios lúdicos y emocionales", en Ron, R., Álvarez Ruiz, A. y Núñez, P. (coords.). *Bajo la*

influencia del 'branded content': efectos de los contenidos de marca en niños y jóvenes. Madrid: ESIC, pp. 103-116.

Del Pino, C., Castelló, A. y Ramos, I. (2013). *La comunicación en cambio constante.* Madrid: Fragua.

De Witt, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage.* Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Deloitte (2017). "Bling it on what makes a millennial spend more?", en *Deloitte*. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf>

Delso, C. (2015). "Bajan los precios del lujo, ¿seguirán el resto a Chanel?", en *Modaes*. Disponible en:

<https://www.modaes.es/blogs-old/date-un-lujo/bajan-los-precios-del-lujo-seguiran-el-resto-a-chanel.html>

Delso, C. (2016). "El turismo de compras", en *Modaes*. Disponible en:

<https://www.modaes.es/blogs-old/date-un-lujo/el-turismo-de-compras.html>

Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods: a sourcebook.* New York: Routledge.

Denzin, N.K. (1989). "Triangulation", en Keeves, J.P. (ed.). *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook*. Potts Point: Pergamon Press, pp. 318-322.

Díaz Soloaga, P. (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

Díaz Soloaga, P. & García Guerrero, L. (2016). "Fashion films as a new communication format to build fashion brands", en *Communication & Society*, 29 (2), pp. 45-61.

Diccionario Merriam Webster. Disponible en:

<https://www.merriam-webster.com/>

Diccionario Real Academia Española. Disponible en:

<http://www.rae.es/>

Dior, C. (2007). *Christian Dior y yo*. Barcelona: Gustavo Gili.

Dorris, V.K. (1997). "Nike Town, New York city Nike's flagship store integrates architecture into an all-encompassing brand-reinforcing experience", en *Architectural Record*, 185 (3), pp. 100-103.

Dubois, B., Czellar, S. & Laurent, G. (2005). "Consumer segments based on attitudes toward luxury: empirical evidence from twenty countries", en *Marketing Letters*, 16 (2), pp. 115-128.

Duncan, T. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. Boston: McGraw-Hill.

- Duncan, T. & Moriarty, S.E. (1998). "A communication-based marketing model for managing relationships", en *The Journal of Marketing*, 62 (2), pp. 1-13.
- Eordogh, F. (2016). "Love it or hate it, Instagram's new logo is so Internet right now", en *Forbes*. Disponible en:
<https://www.forbes.com/sites/fruzsinaeordogh/2016/05/12/love-it-or-hate-it-instagrams-new-logo-is-so-internet-right-now/#42f177cb3b7e>
- Erkan, I. (2015). "Electronic word of mouth on Instagram: Customers' engagements with brands in different sectors", en *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2 (12), pp. 1435-1444.
- Escalas, J.E. (2004). "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands", en *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1), pp. 168-179.
- Escobar Ríos, A. (2016). "The impact of the digital revolution in the development of market and communication strategies for the luxury sector (fashion luxury)", en *Central European Business Review*, 5 (2), pp. 17-36.
- Estrella Ramón, A. y Segovia López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Faraoni, M., Bandinelli, R. & Rinaldi, R. (2016). "Social media strategy in the italian fashion industry: A new model of analysis", en Rinaldi, R. & Bandinelli, R. (eds.). *Workshop on Business Models and ICT Technologies for the Fashion Supply Chain*. Cham: Springer International Publishing, pp. 253-269.
- Farquhar, P.H. (1989). "Managing brand equity", en *Marketing Research*, 1 (3), pp. 24-33.

Fernández de Córdoba, I. (2011). *Estrategias de comunicación online de las marcas internacionales de lujo en el sector de la moda*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Fernández, E.O. y Benito, S.M. (2013). "La relación de los jóvenes universitarios con las marcas en Facebook: El caso de la UPV/EHU", en *Espacios de comunicación: IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación en Comunicación*. Bilbao: Asociación Española de Investigación en Comunicación, pp. 1736-1750.

Fernández, M.C. (2018). "Las nuevas tendencias digitales que transformarán la industria de la moda", en *Modaes*. Disponible en:

<https://www.modaes.com/blogs/from-ecommerce-to-the-world/las-nuevas-tendencias-digitales-que-transformaran-la-industria-de-la-moda.html>

Field, S. (1996). *El libro del guion: fundamentos de la escritura de guiones*. Madrid: Plot.

Fifteen. (2017). "The evolution of Instagram – from camera app to the second most important social network", en *Fifteen Design*. Disponible en:

<https://www.fifteendesign.co.uk/blog/the-evolution-of-instagram-from-camera-app-to-the-second-most-important-social-network/>

Fionda, A.M. & Moore, C.M. (2009). "The anatomy of the luxury fashion brand", en *Journal of Brand Management*, 16 (5), pp. 347-363.

Fisk, P.R. (2010). *People planet profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Berlin: Springer.

Foucault, M. (2000). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona: Paidós.

Fournier, S. (1998). "Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", en *The Journal of Consumer Research*, 24 (4), pp. 343-373.

Freeman, R.E. (2012). "La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación", en *Valores y Ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA, pp. 389-409.
Disponible en:

<https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>

Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", en *California Management Review*, 25 (3), pp. 88- 106.

Freytag, G. (1900). *Freytag's technique of the drama: An exposition of dramatic composition and art*. Chicago: Scott, Foresman and company. Disponible en:

<https://archive.org/details/freytagstechniqu00freyuoft/page/n3>

Friedman, V. (2007). "What luxury means now", en *Financial Times*. Disponible en:

<https://www.ft.com/content/7589f41e-5cf4-11dc-a16f-0000779fd2ac>

Frier, S. (2018). "Instagram looks like Facebook's best hope", en *Bloomberg Businessweek*. Disponible en:

<https://www.bloomberg.com/news/features/2018-04-10/instagram-looks-like-facebook-s-best-hope>

Frost, A. & Yarrow, R. (2007). *Improvisation in drama*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Gabler, N. (2011). *Life: The movie: How entertainment conquered reality*. New York: Vintage.

García Medina, I., Miquel-Segarra, S. y Navarro-Beltrá, M. (2018). "El uso de Twitter en las marcas de moda. Marcas de lujo frente a marcas low-cost", en *Cuadernos.Info*, 42, pp. 55-70. Disponible en:

<http://www.cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/cdi.42.1349>

García, M. (2018). "Cómo vencer al algoritmo de Instagram", en *Social Media Family*. Disponible en:

<https://thesocialmediafamily.com/algoritmo-instagram/>

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y. & Wiertz, C. (2013). "Managing brands in the social media environment", en *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), pp. 242-256.

Gide, A. (1993). *Journal, 1939-1949: Souvenirs*. Paris: Gallimard.

- Giraud, P-N., Bomsel, O. & Fieffé-Prévost, E. (1995). *L'industrie du luxe dans l'économie française*. Paris: Ministère de l'industrie. Centre d'économie industrielle y Comité Colbert.
- Girón, M.E. (2012). *Diccionario LID: Lujo y responsabilidad: español e inglés*. Madrid: LID.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R. & Singh, R. (2016). "Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior", en *Journal of Business Research*, 69 (12), pp. 5833-5841.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Gómez Fuentes, Á. (2016). "Brunello Cucinelli: 'Lo que nunca haré es robar el alma a los trabajadores'", en *ABC*. Disponible en:
http://www.abc.es/estilo/moda/abci-brunello-cucinelli-nunca-hare-robar-alma-trabajadores-201612120110_noticia.html
- González Martín, R. (2008). "Mito y moda", en Grupo de Análisis de la Comunicación (ed.). *Moda, comunicación y sociedad*. Sevilla: Comunicación Social, pp. 35- 88.
- González Natal, D., Díaz, R., Cortés Arce, M.C., Carolina, M., Gaspar, M., Llanos, C. y Marta, M.E. (2017). "Del *storytelling* al *storydoing*. Voces de 30 marcas sobre la emergencia de las historias". Disponible en:

https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/10/171019_DI_estudio_storydoing_esp.pdf

Gottschall, J. (2012). *The storytelling animal: How stories make us human*. Boston: Mariner Books.

Granitz, N. & Forman, H. (2015). "Building self-brand connections: Exploring brand stories through a transmedia perspective", en *Journal of Brand Management*, 22 (1), pp. 38-59.

Grove, S.J. & Fisk, R.P. (1992). "The service experience as theater", en *North American Advances in Consumer Research*, 19, pp. 455- 461.

Guiraud, P. (1978). *Semiology*. London: Routledge & Kegan Paul.

Gulberti, G. (2017). "Todo lo que debes saber sobre Burberry y su estrategia digital de marketing de contenidos", en *Launchmetrics*. Disponible en:

<https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/burberry-estrategia-digital>

Gutiérrez Valero, A. (2013). "Redes sociales y social media: ¿cuál es la diferencia?", en *PuroMarketing*. Disponible en:

<https://www.puromarketing.com/16/15112/sociales-social-media-cual-diferencia.html>

Hampf, A. & Lindberg-Repo, K. (2011). *Branding: The past, present, and future: A study of the evolution and future of branding*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance", en *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 441-456.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2010). "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", en *Journal of Brand Management*, 17 (8), pp. 590-604.

Healey, M. (2010). *What is branding?* Mies: Rotovision.

Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). "The essential brand persona: Storytelling and branding", en *Journal of Business Strategy*, 31 (3), pp. 21-28.

Holt, D.B. (2003). "What becomes an icon most? ", en *Harvard Business Review*, 81 (3), pp. 43-49.

Holt, D.B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business Press.

Holt, D.B. (2016). "Branding in the age of social media", en *Harvard Business School Press*, 94 (3), pp. 40-50.

Holt, D.B., Quelch, J.A. & Taylor, E.L. (2004). "How global brands compete", en *Harvard Business Review*, 82 (9), pp. 68-75.

Hu, Y., Manikonda, L. & Kambhampati, S. (2014). "What we Instagram: A first analysis of Instagram photo content and user types", en *International AAAI Conference on Web and Social Media*. Disponible en:

<https://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM14/paper/view/8118>

Hung, K., Chen, A.H, Peng, N., Hackley, C., Tiwaskul, R.A. & Chou, C. (2011). "Antecedents of luxury brand purchase intention", en *Journal of Product & Brand Management*, 20 (6), pp. 457-467.

Igartua, J.J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Bosch.

Ind, N. (2014). "How participation is changing the practice of managing brands", en *Journal of Brand Management*, 21 (9), pp. 734-742.

Ind, N., Fuller, C. & Trevail, C. (2012). *Brand together: How co-creation generates innovation and re-energizes brands*. London: Kogan Page Publishers.

Instagram business. Disponible en:

<https://business.instagram.com/>

Instagram Press. Disponible en:

<https://instagram-press.com/>

Jackson, T. (2002). "International herald tribune fashion 2001- a conference review", en *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (4).

Jeeves, N. (2013). "The serious and the smirk: The smile in portraiture", en *The Public Domain Review*. Disponible en:

<https://publicdomainreview.org/2013/09/18/the-serious-and-the-smirk-the-smile-in-portraiture/>

Jenkins, H. (2003). "Transmedia storytelling moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling", en *MIT Technology Review Insider*. Disponible en:

<https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University press.

Jensen, K.B. (2002). *A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies*. London: Routledge.

Jin, S.A. (2012). "The potential of social media for luxury brand management", en *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (7), pp. 687-699.

Joy, A., Wang, J.J., Chan, T., Sherry Jr, J.F. & Cui, G. (2014). "M (art) worlds: Consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions", en *Journal of Retailing*, 90 (3), pp. 347-364.

Julius, C. (2015). "What is luxury?", en *Craft Arts International* (94), pp. 116-117.

Jung, C.G. (1959). "The Archetypes and the Collective Unconscious", en *Collected Works of C.G. Jung*, 9 (1). London: Routledge and Kegan Paul.

Kant, I. (1919). *Lo bello y lo sublime: ensayo de estética y moral*. Madrid: Calpe. (v.o. 1764).

Kapferer, J. (1992). *La marca, capital de la empresa: principios y control de su gestión*. Madrid: Deusto.

- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2014). "The future of luxury: Challenges and opportunities", en *Journal of Brand Management*, 21 (9), pp. 716-726.
- Kapferer, J. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. London: Kogan Page.
- Kastner, O.L. (2013). *When luxury meets art: Forms of collaboration between luxury brands and the arts*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, K.L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", en *The Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1- 22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2009). "Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding", en *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), pp. 290-301.
- Kemp, S. (2018). "Global digital report 2018", en *We are social*. Disponible en: <https://digitalreport.wearesocial.com/>
- Kennick, W. E. (1985). "Art and inauthenticity", en *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 44 (1), pp. 3-12.

- Kent, M.L. (2015). "The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots", en *Public Relations Review*, 41 (4), pp. 480-489.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kim, A.J. & Ko, E. (2010). "Impacts of luxury fashion brand's social media marketing on customer relationship and purchase intention", en *Journal of Global Fashion Marketing*, 1 (3), pp. 164-171.
- Kim, A.J. & Ko, E. (2012). "Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand", en *Journal of Business Research*, 65 (10), pp. 1480- 1486.
- Kim, H., Kim, W.G. & An, J.A. (2003). "The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance", en *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), pp. 335-351.
- Kitchen, P.J. (1999). *Marketing communications: principles and practice*. London: Thomson Business Press.
- Kitchen, P.J. & Schultz, D.E. (1998). "IMC: a UK ad' agency perspective", en *Journal of Marketing Management*, 14 (5), pp. 465- 485.
- Kitchen, P.J. & Schultz, D.E. (1999). "A multi-country comparison of the drive for IMC", en *Journal of Advertising Research*, 39 (1), pp. 21- 39.
- Knox, S. & Bickerton, D. (2003). "The six conventions of corporate branding", en *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp. 998-1016.
- Kompella, K. (2014). *The definitive book of branding*. India: SAGE Publications.

Kotler, P. & Armstrong, G. (1997). *Marketing: an introduction*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kowalczyk, S.J. & Pawlish, M.J. (2002). "Corporate branding through external perception of organizational culture", en *Corporate Reputation Review*, 5 (2), pp. 159- 174.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.

L2 (2016). "Digital IQ Index: Fashion 2016". Disponible en:

<https://www.l2inc.com/research/fashion-2016>

L2 (2017). "Digital IQ Index: Fashion US 2017". Disponible en:

<https://www.l2inc.com/research/fashion-us-2017>

L2 (2018). *Social platforms & influencers 2018*. Disponible en:

<https://www.l2inc.com/research/social-platforms-influencers-2018>

Lara, L. (2015). "Hacia la omnicanalidad", en Sádaba, T. (ed.). *La moda en el entorno digital*. Pamplona: EUNSA, pp. 39-53.

Lasswell, H. (1948). "The structure and function of communication in society" en *The communication of ideas*, 37, pp. 215-228.

Launchmetrics (2018). "The State of Influencer Marketing in Fashion, Luxury & Cosmetics 2018", en *Launchmetrics*. Disponible en:

https://media.launchmetrics.com/resources/ebook/2018/influencer_report/the_state_of_influencer_marketing_2018_report_fashion_en.pdf

Levy, S.J. (1959). "Symbols for sale", en *Harvard Business Review*, 37 (4), pp. 117-124.

Liebhart, K. & Bernhardt, P. (2017). "Political storytelling on Instagram: Key aspects of Alexander Van der Bellen's successful 2016 presidential election campaign", en *Media and Communication*, 5 (4), pp. 15-25.

Lipovetsky, G. & Roux, E. (2004). *El lujo eterno: de la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Barcelona: Anagrama.

Lipovetsky, G. y Serroy, J. (2010). *La cultura-mundo: respuesta a una sociedad desorientada*. Barcelona: Anagrama.

Loredo, J.C. (2012). "El yo como obra de arte en el dandismo: Una primera aproximación", en *Revista de Historia de la Psicología*, 33 (1), pp. 29-50.

Lynch, J. & de Chernatony, L. (2004). "The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets", en *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 403-419.

Maman Larraufie, A. & Kourdoughli, A. (2014). "The e-semiotics of luxury", en *Journal of Global Fashion Marketing*, 5 (3), pp. 197-208.

Mancuso, J. & Stuth, K. (2015). "A portrait of modern media", en *Marketing Insights* (May/June), pp. 16-17.

- Mangold, W.G. & Faulds, D.J. (2009). "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", en *Business Horizons*, 52 (4), pp. 357-365.
- Marín, V. (2018). "Ahora puedes ver las preciosas fotos de nadadoras que inspiraron la última colección de Delpozo", en *Vogue España*. Disponible en: <http://www.vogue.es/living/articulos/maria-svarbova-exposicion-del-pozo-madrid/35181>
- Mark, M. & Pearson, C.S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, R., Makens, J. & Larzelere, H. (1965). "Measuring the utility added by branding and grading", en *Journal of Marketing Research*, 2 (1), pp. 45-50.
- Martín, C. (2014) "Brunello Cucinelli, el filósofo del cashmere", en *La Vanguardia*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/de-moda/20140108/54398917970/brunello-cucinelli-el-filosofo-del-cashmere.html>
- Martineau, P. (1958). "The personality of the retail store", en *Harvard Business Review*, 36 (1), pp. 47-55.
- Mattei, M.M. (2015). "El divismo en tiempos de Instagram", en *Cuadernos de Información y Comunicación*, 20, pp. 95-107.
- McCracken, H. (2017). "Kevin Systrom on Instagram's big moves: 'It's almost riskier not to disrupt yourself'", en *Fast Company*. Disponible en:

<https://www.fastcompany.com/3069066/kevin-systrom-on-instagrams-big-moves-its-almost-riskier-not-to-disrupt-yo>

McKee, R. (2002). *El guion: sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones*. Barcelona: Alba Editorial.

McKee, R. & Fryer, B. (2003). "Storytelling that moves people", en *Harvard Business Review*, 81 (6), pp. 51-55.

Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002). "Defining the corporate identity construct", en *Corporate Reputation Review*, 5 (1), pp. 76-90.

Metzler, M. (2018). "Ten examples of brands already CRUSHING IT on IGTV with vertical video", en *Delmondo*. Disponible en:

<https://delmondo.co/igtv-brand-examples/>

Mick, D.G. (1986). "Consumer research and semiotics: Exploring the morphology of signs, symbols, and significance", en *Journal of Consumer Research*, 13 (2), pp. 196-213.

Millar, B. (2017). "We studied brands around the world. What consumers want isn't what you think", en *Fast Company*. Disponible en:

<https://www.fastcompany.com/90127471/we-studied-brands-around-the-world-what-consumers-want-isnt-what-you-think>

Miller, D.A. & Rose, P.B. (1994). "Integrated communications: a look at reality instead of theory", en *Public Relations Quarterly*, 39 (1), pp. 13-16.

Modaes (2017). *Global fashion drivers 2017*. Barcelona: Cinnamon News.

Disponible en:

<https://www.modaes.com/visor-online.php?id=99&name=Global+Fashion+Drivers+2017#1>

Moisio, R. & Arnould, E.J. (2005). "Extending the dramaturgical framework in marketing: Drama structure, drama interaction and drama content in shopping experiences", en *Journal of Consumer Behaviour*, 4 (4), pp. 246-256.

Molina, L. (2018). "De las redes a la personalización: La moda planta cara al reto tecnológico para superar el 'vértigo digital'", en *Modaes*. Disponible en:

<https://www.modaes.es/back-stage/de-las-redes-a-la-personalizacion-la-moda-planta-cara-al-reto-tecnologico-para-superar-el-vertigo-digital.html>

Moore, C.M. & Birtwistle, G. (2004). "The Burberry business model: Creating an international luxury fashion brand", en *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8), pp. 412-422.

Moore, C.M., Doherty, A.M. & Doyle, S.A. (2010). "Flagship stores as a market entry method: The perspective of luxury fashion retailing", en *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), pp. 139-161.

Moore, G. (2013). *Promoción de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

Moreno, M. (2015). *Cómo triunfar en las redes sociales*. Barcelona: Gestión 2000.

Moreno, M. (2018). *La enciclopedia del community manager*. Barcelona: Deusto.

Motameni, R. & Shahrokhi, M. (1998). "Brand equity valuation: A global perspective", en *Journal of Product & Brand Management*, 7 (4), pp. 275-290.

Muret, D. (2017). "Hermès rinde homenaje a Leila Menchari", en *Fashion Network*.
Disponible en:

<http://es.fashionnetwork.com/news/Hermes-rinde-homenaje-a-Leila-Menchari,854608.html#.WddnHWiCy00>

Naylor, R.W., Lamberton, C.P. & West, P.M. (2012). "Beyond the "like" button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media settings", en *Journal of Marketing*, 76 (6), pp. 105-120.

Neuendorf, K.A. (2004). "Content analysis: a contrast and complement to discourse analysis", en *Qualitative Methods*, 2 (1), pp. 33-35.

Nia, A. & Lynne Zaichkowsky, J. (2000). "Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands?", en *Journal of Product & Brand Management*, 9 (7), pp. 485-497.

Nueno, J.L. & Quelch, J.A. (1998). *The mass marketing of luxury*. Greenwich: Elsevier Inc.

Núñez, A. (2007). *Será mejor que lo cuentes: los relatos como herramientas de comunicación: storytelling*. Barcelona: Empresa Activa.

Núñez, A. (2009). "Como mejorar su 'storytelling' personal", en *Comunicas: Revista de Tendencias en Comunicación*, 16, pp. 22-24.

O'Connor, T. (2018). "5 ways brands can stand out on social media", in *Business of Fashion*. Disponible en:

<https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-ways-brands-can-stand-out-on-social-media>

Ogden, J.R. & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Okonkwo, U. (2009). "The luxury brand strategy challenge", en *Journal of Brand Management*, 16 (5-6), pp. 287-289.

O'Reilly, D. & Kerrigan, F. (2013). "A view to a brand: Introducing the film brandscape", en *European Journal of Marketing*, 47 (5), pp. 769-788.

Ortega, S. y García Hiljding, I. (2015). "El sector del lujo en el entorno", en Sádaba, T. (ed.). *La moda en el entorno digital*. Pamplona: EUNSA, pp. 79- 92.

Parkinson, H.J. (2016). "Instagram unveils new logo, but it's not quite picture perfect", en *The Guardian*. Disponible en:

<https://www.theguardian.com/technology/2016/may/11/instagram-new-logo-photo-sharing-app>

Parrott, G., Danbury, A. & Kanthavanich, P. (2015). "Online behaviour of luxury fashion brand advocates", en *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19 (4), pp. 360-383.

- Peirce, C.S. (1974). *La Ciencia de la Semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Perezbolde, G. (2010). "Engagement... el término del que todos hablan, pero pocos entienden", en *Merca2.0*. Disponible en:
<https://www.merca20.com/engagement-el-termino-del-que-todos-hablan-pero-pocos-entienden/>
- Phan, M., Thomas, R. & Heine, K. (2011). "Social media and luxury brand management: The case of Burberry", en *Journal of Global Fashion Marketing*, 2 (4), pp. 213-222.
- Phau, I. & Prendergast, G. (2000). "Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity principle'", en *Journal of Brand Management*, 8 (2), pp. 122-138.
- Phua, J., Jin, S.V. & Kim, J. (2017). "Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention", en *Telematics and Informatics*, 34 (1), pp. 412-424.
- Pickton, D. & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*. Harlow: Prentice-Hall Financial Times.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- PMX Agency (2017). *Trend report: Luxury brands online*. Disponible en:
https://www.pmxagency.com/wp-content/uploads/2017/09/PMX_LUXE2017_9-13-17_digital.pdf

- Polti, G. (1924). *The thirty-six dramatic situations*. Franklin: James Knapp Reeve.
- Posner, H. (2011). *Marketing fashion*. London: Laurence King.
- Primo, C. y García, L. (2012). *Prodigiosos mirmidones: Antología y apología del dandismo*. Madrid: Capitán Swing.
- Rabo, O. (2018). "The 10 most used Instagram filters (according to Iconosquare study)", en *Iconosquare*. Disponible en:
<https://blog.iconosquare.com/top-10-instagram-filters/>
- Ramos-Serrano, M. y Pineda-Cachero, A. (2009). "El *advertainment* y las transformaciones de los formatos en el ámbito publicitario: El caso de los *fashion films*", en *Tripodos* (2), pp. 729-737.
- Rappaport, S.D. (2011). *Listen first! Turning social media conversations into business advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Remaury, B. (2007). *Brands and narratives: Brands and the cultural collective unconscious*. Paris: Editions de l'Institut Français de la Mode.
- Ries, A. & Trout, J. (1972). "The positioning era cometh", en *Advertising Age*, 24, pp. 35-38. Disponible en:
<http://www.ries.com/wp-content/uploads/2015/09/Positioning-Articles002.pdf>
- Ringold, D.J. & Weitz, B. (2007). "The American marketing association definition of marketing: Moving from lagging to leading indicator", en *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (2), pp. 251-260.

- Roncha, A. & Radclyffe-Thomas, N. (2016). "How TOMS 'one day without shoes' campaign brings stakeholders together and co-creates value for the brand using Instagram as a platform", en *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20 (3), pp. 300-321.
- Roper, S. & Parker, C. (2006). "Evolution of branding theory and its relevance to the independent retail sector", en *The Marketing Review*, 6 (1), pp. 55-71.
- Roth, R.F. (1982). *International marketing communications*. Chicago: Crain Books.
- Russmann, U. & Svensson, J. (2016). "Studying organizations on Instagram", en *Information*, 7 (4), pp. 1- 13.
- Sáez, S. (2015). *El fashion film como emblema de las marcas de alta costura: Delimitación conceptual, características y funciones comunicacionales*. Trabajo Fin de Grado. Valladolid: Universidad de Valladolid. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/15804>
- Salmon, C. (2011). *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear nuestras mentes*. Barcelona: Península.
- Sánchez Aranda, J.J. (2005). "Análisis de contenido cuantitativo de medios", en Berganza, M.R. y Ruiz San Román, J.A. (coords.). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 207-228.
- Sashi, C.M. (2012). "Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media", en *Management Decision*, 50 (2), pp. 253-272.

- Saviolo, S. (2002). *Brand and identity management in fashion companies*. Milan: Università commerciale Luigi Bocconi.
- Saviolo, S. y Testa, S. (2007). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Schauer, P. (2015). "5 biggest differences between social media and social networking", en *Social Media Today*. Disponible en:
<https://www.socialmediatoday.com/social-business/peteschauer/2015-06-28/5-biggest-differences-between-social-media-and-social>
- Schroeder, J.E. (2009). "The cultural codes of branding", en *Marketing Theory*, 9 (1), pp. 123-126.
- Schultz, D.E. (1996). "IMC has become a global concept", en *Marketing News*, 30 (5), pp. 6.
- Schultz, D.E. & Kitchen, P.J. (1997). "Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study", en *Journal of Advertising Research*, 37 (5), pp. 7-18.
- Scolari, C.A. (2009). "Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production", en *International Journal of Communication*, 3, pp. 586-606.
- Seeling, C. (2000). *Moda: el siglo de los diseñadores, 1900-1999*. Barcelona: Könemann.
- Sempere y Guarinos, J. (1788). *Historia del lujo, y de las leyes suntuarias de España: tomo I*. Madrid: Imprenta Real.

- Seo, Y. & Buchanan-Oliver, M. (2015). "Luxury branding: The industry, trends, and future conceptualisations", en *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27 (1), pp. 82-98.
- Seo, Y. & Gao, H. (2015). "Towards a value-based perspective of consumer multicultural orientation", en *European Management Journal*, 33 (1), pp. 30-36.
- Shakespeare, W. (2003). *El rey Lear*. Bogotá: Norma (v.o. 1603- 1606).
- Shimp, T.A. (2000). *Advertising promotion: Supplemental aspects of integrated marketing communications*. San Diego: Harcourt College Publishers.
- Shocker, A.D., Srivastava, R.K. & Ruekert, R.W. (1994). "Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue", en *Journal of Marketing Research*, 31 (2), pp. 149-158.
- Shukla, P. (2012). "The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in developed and emerging markets", en *International Marketing Review*, 29 (6), pp. 574-596.
- Sicard, M. (2008). *Lujo, mentiras y marketing: cómo funcionan las marcas de lujo*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Sierra Bravo, R. (1992). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Silva Robles, C. (2014). "Instagram, generación de contenidos y marcas de lujo: la narración de historias como estrategias de comunicación", en Fernández Quijada, D. y Ramos-Serrano, M. (eds.). *Tecnologías de la Persuasión: Uso de*

las TIC en Publicidad y Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial UOC, pp. 181-196.

Simon, C.J. & Sullivan, M.W. (1993). "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", en *Marketing Science*, 12 (1), pp. 28-52.

Singh, S. & Sonnenburg, S. (2012). "Brand performances in social media", en *Journal of Interactive Marketing*, 26 (4), pp. 189-197.

Smith, K. (2014). "Digital dilution vs. storytelling showcase: The millennial dilemma of the luxury brand", en *Capgemini*. Disponible en:

<https://www.capgemini.com/consulting/2014/05/digital-dilution-vs-storytelling-showcase-the-millennial-dilemma-of/>

So, J.T., Parsons, A.G. & Yap, S. (2013). "Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: The case of luxury fashion branding", en *Journal of Fashion Marketing & Management*, 17 (4), pp. 403-423.

Solca, L. (2017). "The booms and busts of American luxury", en *Business of Fashion*. Disponible en:

<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-booms-and-busts-of-american-luxury>

Sombart, W. (1979). *Lujo y capitalismo*. Madrid: Alianza.

Sombart, W. (1996). *Liebe, Luxus und Kapitalismus: über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung*. Berlin: Klaus Wagenbach.

Sopadjieva, E., Dholakia, U. & Benjamin, B. (2017). "A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works", en *Harvard Business Review*.

Disponible en:

<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

Stalman, A. (2015). *Brandoffon: el branding del futuro*. Barcelona: Gestión 2000.

Stec, C. (2016). "10 practical social media tips from Guy Kawasaki", en *Impact*.

Disponible en:

<https://www.impactbnd.com/blog/10-practical-social-media-tips-guy-kawasaki>

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: Wiley.

Tesseras, L. (2014). "Shareable stories help luxury brands reach global travellers", en *Marketing Week*. Disponible en:

<https://www.marketingweek.com/2014/04/23/shareable-stories-help-luxury-brands-reach-global-travellers/>

The Economist Intelligence Unit (2007). *Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement*. Disponible en:

http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt_I_wp.pdf

Thomson, A. & Waldmeir, P. (2015). "Chanel cuts prices in Asia to combat grey market", en *Financial Times*. Disponible en:

<https://www.ft.com/content/3938fa96-cf01-11e4-893d-00144feab7de>

Tobias, R.B. (1999). *Twenty master plots: and how to build them*. London: Piatkus.

Töffler, A. (1980). *The third wave*. Toronto: Bantam Books.

Torrejón, D. (2013). "Carlos Scolari, autor de 'narrativa transmedia'", en *Anuncios: Semanario de Publicidad y Marketing* (1460), p. 13.

Trafton, A. (2014). "In the blink of an eye, MIT neuroscientists find the brain can identify images seen for as little as 13 milliseconds", en *MIT News*. Disponible en:

<http://news.mit.edu/2014/in-the-blink-of-an-eye-0116>

Trout, J. y Ries, A. (2000). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

Tungate, M. (2008). *Fashion brands: Branding style from Armani to Zara*. London: Kogan Page.

Tungate, M. (2009). *Luxury world: The past, present and future of luxury brands*. London: Kogan Page.

Tungate, M. (2015). "A window into the brand's soul", en *Marketing Magazine*, 120 (1), p. 17.

Twitchell, J.B. (2004). *Branded nation: the marketing of Megachurch, College Inc., and Museum world*. New York: Simon & Schuster.

Tynan, C., McKechnie, S. & Chhuon, C. (2010). "Co-creating value for luxury brands", en *Journal of Business Research*, 63 (11), pp. 1156-1163.

UBS (2017). *Millennials – the global guardians of capital*. Disponible en:

<https://www.ubs.com/millennials>

Üçok Hughes, M., Bandoni, W.K. & Pehlivan, E. (2016). "Storygiving as a co-creation tool for luxury brands in the age of the Internet: A love story by Tiffany and thousands of lovers", en *Journal of Product & Brand Management*, 25 (4), pp. 357-364.

Urde, M. (2013). "The corporate brand identity matrix", en *Journal of Brand Management*, 20 (9), pp. 742-761.

Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2013). "Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy", en *Journal of Business Research*, 66 (1), pp. 13-20.

Urde, M., Greyser, S.A. & Balmer, J.M. (2007). "Corporate brands with a heritage", en *Journal of Brand Management*, 15 (1), pp. 4-19.

Vera, D. & Crossan, M. (2004). "Theatrical improvisation: Lessons for organizations", en *Organization Studies*, 25 (5), pp. 727-749.

Verdina, Z. (2013). *A picture is worth a thousand words: Storytelling with Instagram*. Master's Thesis. Antwerpen: University of Antwerpen.

Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo: el personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Madrid: Debate.

Vickers, J.S. & Renand, F. (2003). "The marketing of luxury goods: An exploratory study—three conceptual dimensions", en *The Marketing Review*, 3 (4), pp. 459-478.

- Vigneron, F. & Johnson, L.W. (2004). "Measuring perceptions of brand luxury", en *Journal of Brand Management*, 11(6), pp. 484-506.
- Villena, E. (2014). "La Narrativa Transmedia en el modelo de comunicación de las empresas de moda internacionales: un estudio de caso", en *Communication Papers*, 3 (4), pp. 15-21.
- Vincent, L. (2002). *Legendary brands unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Vitruvio Polión, M.L. (1997). *Los diez libros de arquitectura*. Madrid: Alianza. (v.o. siglo 15 a.C.).
- Vizard, S. (2015). "What brands need to know about Instagram Boomerang", en *Marketing Week Online*. Disponible en:
<https://www.marketingweek.com/2015/11/10/what-brands-need-to-know-about-instagram-boomerang/>
- Vizcaíno, P. (2017). *Del storytelling al storytelling publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Wallace, D., Walker, J., López, T. & Jones, M. (2009). "Do word of mouth and advertising messages on social networks influence the purchasing behavior of college students?", en *Journal of Applied Business Research*, 25 (1), pp. 101-109.
- Weber, M. (2008). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona: Península (v.o. 1905).

Weilenmann, A., Hillman, T. & Jungselius, B. (2013). "Instagram at the museum: Communicating the museum experience through social photo sharing", en *SIGCHI Conference on Human factors in Computing Systems*, pp. 1843-1852.

Welch, C. (2013). "Instagram launches ads with sponsored post from Michael Kors", en *The Verge*. Disponible en:

<https://www.theverge.com/2013/11/1/5055416/instagram-launches-sponsored-posts-michael-kors-first-ad>

White, S. (2018). "Fashion firms dither over instant shopping on the catwalk", en *Reuters*. Disponible en:

<https://www.reuters.com/article/us-fashion-retail/fashion-firms-dither-over-instant-shopping-on-the-catwalk-idUSKCN1G40RY>

Wickstrom, M. (2006). *Performing consumers: Global capital and its theatrical seductions*. New York: Routledge.

William, M. (2018). "6 Instagram tips to boost your luxury brand", en *L2*. Disponible en:

<https://www.l2inc.com/daily-insights/6-instagram-tips-to-boost-your-luxury-brand>

Williams, R. (2017). "Louis Vuitton in talks to open factory in U.S., CEO Burke says", en *Bloomberg*. Disponible en:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-22/louis-vuitton-working-to-open-factory-in-u-s-ceo-says>

Wilson, C. (2017). "The year of the Instagram story", en *Nieman Lab*. Disponible en:

<http://www.niemanlab.org/2017/12/the-year-of-the-instagram-story/>

Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de medios de comunicación social. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. (2006). *Mass communication research: An introduction*. Belmont: Thomson Wadsworth (8th edition).

Wissinger, E. (2007). "Modelling a way of life: Immaterial and affective labour in the fashion modelling industry", en *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 7 (1), pp. 250-269.

Woodside, A.G. (2010). "Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a psychology & marketing special issue", en *Psychology & Marketing*, 27 (6), pp. 531-540.

Woodside, A.G., Sood, S. & Miller, K.E. (2008). "When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing", en *Psychology & Marketing*, 25 (2), pp. 97-145.

WWD (2017). *Amongst luxury brands, Instagram is the top engagement platform*. Disponible en:

<http://wwd.com/business-news/business-features/pmx-agency-study-10996085/>

Yassioumi, N. (2017). "Barbour: El arte del storytelling a través del estilo británico", en *Launchmetrics*. Disponible en:

<https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/barbour-el-arte-del-storytelling>

Yates, D. (2017). *Main streets across the world*. Disponible en:

<http://www.cushmanwakefield.com/en/research-and-insight/2017/main-streets-across-the-world-2017>

Zolkepli, I.A., Hasno, H., Mukhiar, S. & Nadiah, S. (2015). "Online social network citizen engagement on Instagram crowdsourcing: A conceptual framework", en *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (4), pp. 283- 292.

Anexos

Anexo 1. Relación de las 20 cuentas de las marcas analizadas

Marca	Perfil en Instagram	Origen	Grupo	Nº de seguidores		Nº de publicaciones (nov-18)	IQ Index ³⁹
				abril-17	nov-18		
HERMÈS	@hermes	FR: 1837	Hermès Inter.	4,4M	7,7M	1911	27
LOEWE	@loewe	ES: 1846	LVMH	578k	1,2M	3570	44
LOUIS VUITTON	@louisvuitton	FR: 1854	LVMH	15,3M	28,4M	3072	2
BURBERRY	@burberry	UK: 1856	Burberry Group	8,9M	13M	3742	8
LANVIN	@lanvin	FR: 1889	Private	3,1M	3,8M	3941	--
CHANEL	@chanelofficial	FR: 1909	Chanel Inter.	18,8M	31,5M	1409	15
PRADA	@prada	IT: 1913	Prada Group	11,5M	17,5M	4147	8
BALENCIAGA	@balenciaga	E/F: 1919	Kering	3,2M	8,1M	1444	13
GUCCI	@gucci	IT: 1921	Kering	13,3M	30,1M	5266	1

³⁹ Digital IQ Index Fashion Global, 2018

FENDI	@fendi	IT: 1925	LVMH	6,9M	11M	4768	8
CÉLINE	@celine	FR: 1945	LVMH	86,3K	1,5M	63	54
DIOR	@Dior	FR: 1947	LVMH	14.3M	22,5M	4523	20
GIVENCHY	@givenchyofficial	FR: 1952	LVMH	7,8M	11,7M	3201	18
CHLOÉ	@chloe	FR: 1952	Richemont	4,1M	6,2M	2134	40
VALENTINO	@maisonvalentino	IT: 1960	Mayhoola	8,4M	11,3M	6970	24
SAINT LAURENT	@ysl	FR: 1961	Kering	1,7M	5,3M	738	12
BOTTEGA VENETA	@bottegaveneta	IT: 1966	Kering	824K	1,5M	209	22
GIORGIO ARMANI	@giorgioarmani	IT: 1975	Giorgio Armani	7,6M	11,9m	5539	29
BRUNELO CUCINELLI	@brunellocucinelli	IT: 1978	Fedone	157k	27,2m	186	72
VERSACE	@Versace	IT: 1978	Capri	8,6M	15,2M	4237	13

Fuente: elaboración propia a partir de la información que proporciona Olapic, L2, Hype Auditor y las cuentas de las marcas en Instagram

Anexo 2. Código empleado para el análisis de contenido

1. Tipo de formato de la publicación
 0. Imagen
 1. Vídeo
 2. Composición
 3. Puzzle

2. Tipo de imagen
 0. Ilustración
 1. Foto
 2. Ambos
 3. Gif

3. Tipo de vídeo
 0. *Boomerang*
 1. Grabación en bruto
 2. Edición
 3. Montaje de fotografía/ *Stop Motion*
 4. Animación
 5. Mezcla de estilos

4. Incluye enlaces hacia otros canales
 0. No
 1. Sí, a la web de la propia marca
 2. Al enlace que aparece en la bio
 3. A canales propios

4. A canales ajenos

5. Tema principal
 1. Producto
 2. Marca
 3. Servicio al cliente
 4. Solicitar la participación los usuarios
 5. Eventos temporales
 6. Responsabilidad social corporativa

6. Elementos de marca que son soporte narrativo
 0. Producto
 1. Fundador/director creativo
 2. Arte/cultura
 3. Artesanía
 4. Origen

7. Tipo de plano
 0. Plano detalle
 1. Primer plano
 2. Plano americano
 3. Plano entero
 4. Plano general

8. Tipo de sonido
 0. Música clásica

1. Música moderna
 2. Sonido natural
 3. Diálogo
 4. Mezcla de sonidos
-
9. Cómo aparece la marca
 0. No aparece
 1. Logo
 2. Otros elementos como el nombre
 3. Aparecen ambos: logo y otros elementos
-
10. Se etiqueta la marca
 0. No
 1. Sí
-
11. *Influencer* que aparece en la publicación
 0. Modelo
 1. Tiene su origen en las redes sociales
 2. Miembro de la cultura pop
 3. Miembro de la alta cultura
 4. Su fama procede de la familia a la que pertenece
 5. Aparecen varios
-
12. Tipo de arquetipo representado
 0. Hombre corriente
 1. Soñador

2. Hábil, competente
3. Sofisticado
4. Forajido, explorador

13. Tipo de ángulo

0. Cenital
1. Gran angular
2. Picado
3. Contrapicado

14. Expresión que refleja el personaje

0. Sin gesto
1. Amable
2. Seduce
3. Reta
4. Juega, disfruta

15. Espacio en el que se toma la imagen

0. Neutro
1. Taller
2. Tienda
3. Espacio cultural: museo, galería, palacio, etc.
4. Espacio natural
5. Medio de comunicación
6. Pasarela o evento
7. Calle

8. Espacio que recrea el universo de la marca

16. A quién se menciona en la publicación

- 0. Al director creativo
- 1. A colaboradores
- 2. *A influencers*
- 3. A un medio de comunicación
- 4. A varios
- 5. A cuentas de la propia marca

17. Etiquetas de la publicación

- 0. Colección
- 1. Campaña o evento
- 2. Proyecto
- 3. Directo creativo
- 4. Colaborador
- 5. *Influencer*

18. Llamada clara a la compra

- 0. No
- 1. Si

Anexo 3. Guía para las entrevistas en profundidad

- 1) ¿Qué opinión tiene de Instagram como herramienta que puede ayudar a las marcas de moda de lujo a construir su identidad a través de la estrategia de *storytelling*?
- 2) ¿Cuáles cree que son los usos más habituales de las marcas de moda de lujo en Instagram?
- 3) ¿Cree que Instagram es una herramienta apropiada para el diálogo con los usuarios y para la construcción de comunidad?
- 4) ¿Cuáles cree que son los beneficios que puede aportar Instagram a las marcas de moda de lujo?
- 5) ¿Y los riesgos?
- 6) ¿Cómo afecta a la relación del lujo con sus clientes?
- 7) ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas de las marcas de moda de lujo en Instagram?
- 8) ¿Qué diferencias aporta Instagram o qué ha cambiado en el sector para que marcas de moda de lujo que se mostraron reticentes a la hora de crear su web o su tienda *online* hayan sido ahora de las primeras en abrir una cuenta en Instagram?

Anexo 4. Perfil biográfico de los entrevistados

Como responsables de comunicación de marcas de moda de lujo:

Federico Cucinelli: Licenciado en Marketing Management por la Universidad Bocconi de Milán. Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito del Marketing Digital y actualmente es responsable de esta área en Brunello Cucinelli. Antes trabajó en L'Oréal. Entrevistado personalmente para esta tesis en Milán el 23 de julio de 2018.

Carla Vázquez Jones: Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Experta en comunicación de marcas de moda de lujo. Actualmente es directora de comunicación en Delpozo y antes trabajó como relaciones públicas del mercado internacional en Loewe. Entrevistada personalmente para esta tesis en Madrid el 3 de enero de 2018.

Como estudiosos y expertos en redes sociales:

Sabrina Torres: Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Trabaja como Agency Partner en Facebook España asesorando a sus clientes de Facebook e Instagram. Comenzó su trayectoria en el sector de Internet en 2005 en DVDgo; más tarde en redes como Antevenio y Hi-Media y en portales como Orange y Yahoo. Entrevistada personalmente para esta tesis en Madrid el 22 de noviembre de 2017.

Ángel Revuelta: Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Especialista en Social Media, trabaja como ejecutivo de cuentas en

Socialyse que pertenece al grupo Havas Media. Es profesor en el Máster de *Digital Business Management* de la Universidad de Salamanca. Entrevistado personalmente para esta tesis en Madrid el 5 de diciembre de 2017.

Gianandrea Facchini: Licenciado en Derecho por la Universidad de Milán. Apasionado de la estrategia y del mundo digital, tiene una larga experiencia en el ámbito de la comunicación. Ha trabajado 16 años en agencias como BBDO y Omnicom entre otras. En 2008, fundó Buzzdetector una consultora especializada en inteligencia digital y *Web & Social Media Listening*. Entrevistado por Skype para esta tesis el 20 de junio de 2018.

Como estudiosos y expertos en *branding* y marcas de moda:

Carlos Magro: Diplomado en Publicidad y especializado en Identidad Corporativa, lleva más de 10 años liderando equipos, proyectos de diseño y gestión de marca para grandes clientes nacionales e internacionales. Actualmente es director del área de Consumer Engagement en Llorente & Cuenca España y profesor de *branding* en la escuela de negocios IE, en el IEDE y en el Centro Universitario Villanueva. Entrevistado personalmente para esta tesis en Madrid el 3 de octubre de 2018.

Maria Michela Mattei: Doctora en Comunicación por el Instituto Italiano de Ciencias Humanas y experta en marcas de moda de lujo y redes sociales. Es profesora de comercio y comunicación de moda en la Florida State University en Florencia. Entrevistada personalmente para esta tesis en Florencia el 30 de julio de 2018.

Serena Rovai: Doctora en Administración de Empresas por la *Grenoble Ecole de Management*. Actualmente es profesora y directora de relaciones internacionales en la escuela de negocios La Rochelle en Francia donde enseña e investiga sobre gestión internacional del lujo. Anteriormente trabajó en el diseño y la gestión de los programas de moda y lujo de la *Grenoble Ecole de Management* (Francia) y vivió 15 años en Asia, principalmente en China donde desempeñó varios cargos académicos. Entrevistada por Skype para esta tesis el 9 de julio de 2018.

Inmaculada Urrea: Licenciada en Historia y Doctora en Cultura del Consumo por la Universidad Pompeu Fabra. Consultora de *branding* y profesora en el Máster de estrategia y gestión creativa de la marca en la Universidad Pompeu Fabra y en el centro de diseño BAU. Entrevistada por teléfono para esta tesis el 29 de noviembre de 2018.

Anexo 5. Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema sobre el concepto del lujo	42
Ilustración 2. "Alegoría del buen y mal gobierno" (1340)	44
Ilustración 3. Modelo piramidal de gestión de marcas de lujo.....	73
Ilustración 4. Modelo galaxia de gestión de marcas de lujo.....	74
Ilustración 5. Prisma de identidad de marca.....	75
Ilustración 6. Áreas experienciales en la relación del consumidor con la marca.....	79
Ilustración 7. Anatomía de la estructura dramática.....	91
Ilustración 8. Arquetipos de Jung y su aplicación en la personalidad de marca.....	100
Ilustración 9. Elementos del relato nuclear de la marca	104
Ilustración 10. Clasificación de los públicos de la empresa.....	111
Ilustración 11. Puntos de contacto de la marca con sus públicos	113
Ilustración 12. Los <i>fashion films</i> , híbridos entre cine, publicidad y moda	124
Ilustración 13. Evolución de Instagram por número de cuentas	142
Ilustración 14. Evolución funcional de Instagram (2010-2018).....	148
Ilustración 15. Porcentaje de <i>engagement</i> de los diferentes tipos de <i>influencer</i>	201

Anexo 6. Índice de capturas de pantalla

Captura 1. Primera imagen publicada en Instagram.....	142
Captura 2. Primer anuncio en Instagram.....	144
Captura 3. Logo anterior al 2016 y logo actual.....	146
Captura 4. Herramientas de edición de imagen en Instagram	150
Captura 5. Ejemplo de puzle en el perfil de Gucci	158
Captura 6. Ejemplo de contextualización en el perfil de Balenciaga	162
Captura 7. Publicación de un usuario que menciona a una marca	164
Captura 8. Ejemplo de <i>post</i> de la campaña #CastMeMarc	166
Captura 9. Vídeo que se ajusta al enfoque " <i>made-for-Instagram</i> "	167
Captura 10. Ejemplo de publicaciones que incluyen la opción de compra.....	168
Captura 11. Ejemplo de mensaje con una colaboración	172
Captura 12. Usuario revisando contenidos en Instagram	174
Captura 13. Publicaciones de Lanvin, Valentino y Chanel.....	178
Captura 14. Publicaciones de Burberry dedicadas a los fotógrafos de la exposición	181
Captura 15. Perfil de la cuenta de Lacoste.....	182
Captura 16. Publicación que recurre a acontecimientos históricos de la marca.....	184
Captura 17. Ejemplo sobre hitos de una marca con herencia	184
Captura 18. Ejemplo de imagen de archivo de la marca.....	185

Captura 19. Publicación de Hermès que alude al trabajo artesano	186
Captura 20. Ejemplo de publicación que pone en valor el trabajo artesanal.....	187
Captura 21. Imagen detalle del trabajo realizado por los Metiers d'Art	188
Captura 22. Ejemplo de publicación de relato basado en un producto.....	189
Captura 23. Publicación que muestra el producto en clave de humor.....	190
Captura 24. Publicación con otros tipos de relato en torno al	191
Captura 25. Publicación con la obra de la fotógrafa Mária Švarbová	192
Captura 26. Publicación en la que se presenta la colaboración con una artista	193
Captura 27. Publicación de Barneys utilizando los GIFstickers de Prada	194
Captura 28. Publicación de un usuario que asistió a la fiesta #korsshanghai.....	195
Captura 29. Perfil de Fendi para la comunidad más joven	196
Captura 30. Publicación de Gucci anunciando la campaña "Equilibrium"	197
Captura 31. Ejemplo de publicación que abandera una reivindicación actual	197
Captura 32. Publicación de Louis Vuitton felicitando a Rafa Nadal	198
Captura 33. Publicación de una <i>celebrity</i> mostrando una colaboración.....	199
Captura 34. Ejemplo de publicación de la marca con la misma <i>celebrity</i>	200
Captura 35. Publicaciones de la serie Barbour's People.....	202
Captura 36. Perfil de una cuenta #welovecoco.....	204
Captura 37. Captura de la web dónde aparecen imágenes de los usuarios.....	204

Captura 38. Publicaciones destacadas con el <i>hashtag</i> #seemywish	205
Captura 39. Publicación de Gabrielle Chanel junto a la pantalla Coromandel.....	206
Captura 40. Pieza de joyería inspirada en la pantalla Coromandel	207
Captura 41. Publicación de convocatoria en la que aparecen los diseñadores.....	207
Captura 42. Publicación de Louis Vuitton sobre su campaña con Unicef.....	234
Captura 43. Ejemplo de formato puzle en el perfil de Prada.....	249
Captura 44. Ejemplo de publicación que etiqueta un evento	254
Captura 45. Publicación de Lanvin en la que menciona a colaboradores	257
Captura 46. Ejemplo de publicación con enlace a su página web.....	259
Captura 47. Publicación orientada a aumentar la notoriedad de marca.....	262
Captura 48. Vídeo de felicitación de Chloé con motivo de Navidad.....	263
Captura 49. Campaña de concienciación de Louis Vuitton.....	264
Captura 50. Ejemplo de una publicación en la que aparece el logo.....	266
Captura 51. Ejemplo de composición en la cuenta de Gucci.....	270
Captura 52. Ejemplo de publicación en un espacio de pasarela	272
Captura 53. Publicación de Hermès en la que se muestran las materias primas.....	274
Captura 54. Ejemplo de publicación que utiliza un plano americano	277
Captura 55. Imagen tomada de frente siguiendo el estilo <i>street style</i>	278
Captura 56. Publicación que anuncia un nuevo servicio	280

Captura 57. Publicación que anuncia la ganadora de un concurso de la marca.....	282
Captura 58. Publicación de Versace en la que invita a la compra	283
Captura 59. Publicación de Brunello Cucinelli en la que aparece su fundador	285
Captura 60. Publicación que menciona a la directora creativa	286
Captura 61. Publicación que refleja el arquetipo sofisticado duro	290
Captura 62. Ejemplo de publicación de modelo sin expresión.....	292
Captura 63. Publicación en la que aparece y se menciona a una <i>influencer</i>	295
Captura 64. Publicación de Loewe con una <i>influencer</i> nacida en redes sociales.....	298

Anexo 7. Índice de tablas

Tabla 1. Características de las marcas de moda de lujo	65
Tabla 2. Dimensiones y características de una marca de moda de lujo	84
Tabla 3. Propuesta de argumentos básicos.....	93
Tabla 4. Calles más caras del mundo	97
Tabla 5. Relación de filtros ofrecidos por Instagram (febrero de 2019)	155
Tabla 6. Ratios de <i>engagement</i> y número de seguidores de los distintos tipos de <i>influencer</i>	201
Tabla 7. Variables empleadas para operacionalizar la 1ª pregunta de investigación.....	225
Tabla 8. Variables empleadas para operacionalizar la 2ª pregunta de investigación.....	228
Tabla 9. Media de publicaciones diarias por marca	245
Tabla 10. Marcas más innovadoras en el uso de tipos de <i>post</i>	249
Tabla 11. Finalidades del uso de Instagram para el total de la muestra	261
Tabla 12. Elementos de marca más empleados por las MML como soporte narrativo.	268

Anexo 8. Índice de gráficos

Gráfico 1. Número de publicaciones por marca	247
Gráfico 2. Tipos de formatos utilizados (en % sobre el total de la muestra)	248
Gráfico 3. Formatos más utilizados por marca	250
Gráfico 4. Formatos de imagen más utilizados (% sobre el total de la muestra)	250
Gráfico 5. Formatos de imagen más utilizados por marca	251
Gráfico 6. Formatos de vídeo más utilizados (% para el total de la muestra)	252
Gráfico 7. Formatos de vídeo más utilizados por marca	252
Gráfico 8. Frecuencia de uso de hashtags para el total de la muestra.....	253
Gráfico 9. Frecuencia de uso de <i>hashtags</i> por marca	255
Gráfico 10. Frecuencia de menciones para el conjunto de la muestra.....	255
Gráfico 11. Frecuencia de menciones por marca.....	256
Gráfico 12. Frecuencia con la que las marcas incluyen enlaces	257
Gráfico 13. Enlaces más frecuentes por marca.....	258
Gráfico 14. Finalidades del uso de Instagram por marca	262
Gráfico 15. Publicaciones en las que aparece el logo.....	265
Gráfico 16. Publicaciones en las que aparece el logo.....	265
Gráfico 17. Publicaciones en las que se etiqueta la marca	267
Gráfico 18. Marcas con mayor número de publicaciones en las que le etiqueta	267

Gráfico 19. Elementos narrativos más empleados por las marcas analizadas.....	269
Gráfico 20. Espacios más empleados por el conjunto de la muestra	270
Gráfico 21. Espacios más empleados por cada marca.....	271
Gráfico 22. Sonidos más empleados por el conjunto de la muestra	273
Gráfico 23. Sonidos más empleados por cada marca.....	275
Gráfico 24. Planos más empleados por el conjunto de la muestra	275
Gráfico 25. Planos más empleados por marca	276
Gráfico 26. Ángulos más empleados por el conjunto de la muestra.....	278
Gráfico 27. Ángulos más empleados por marca.....	279
Gráfico 28. Mensajes de servicio por marca.....	280
Gráfico 29. Marcas que más solicitan la participación de sus seguidores	281
Gráfico 30. Publicaciones con una llamada a la compra	283
Gráfico 31. Marcas con llamada a la compra.....	284
Gráfico 32. Marcas que más veces publican contenido con su fundador o director creativo	286
Gráfico 33. Marcas que más mencionan a su fundador o director creativo	287
Gráfico 34. Marcas que más etiquetan a su fundador o director creativo	288
Gráfico 35. Arquetipos más representados en el conjunto de la muestra.....	289
Gráfico 36. Arquetipos más representados por marca.....	289

Gráfico 37. Expresiones más frecuentes en el conjunto de la muestra.....	291
Gráfico 38. Expresiones más frecuentes por marca.....	293
Gráfico 39. Publicaciones por marca con presencia de <i>influencers</i>	294
Gráfico 40. Marcas con mayor número de etiquetas a influencers.....	294
Gráfico 41. Marcas con mayor número de menciones a <i>influencers</i>	296
Gráfico 42. <i>Influencers</i> más frecuentes	297
Gráfico 43. <i>Influencers</i> más frecuentes por marca.....	298