

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

ARTÍCULOS / ARTICLES

Moda de lujo y fidelización digital: estrategias efectivas para la alta dirección

Rocío López Muniesa, Eloísa Díaz Garrido

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3233>

Recibido: 10 de abril de 2025 • Aceptado: 03 de octubre de 2025 • Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit: <https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 165-183
<https://bee.revistas.deusto.es>

MODA DE LUJO Y FIDELIZACIÓN DIGITAL: ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

LUXURY FASHION AND DIGITAL LOYALTY: EFFECTIVE STRATEGIES FOR SENIOR MANAGEMENT

Rocío López Muniesa*
Universidad Rey Juan Carlos, España

Eloísa Díaz Garrido**
Universidad Rey Juan Carlos, España

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3233>

Recibido: 10 de abril de 2025
Aceptado: 3 de octubre de 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Estado del arte. 3. Metodología y Resultados. 4. Discusión. 5. Conclusiones. Referencias.

RESUMEN

En un entorno digital altamente competitivo, las marcas de moda de lujo se enfrentan al desafío de fidelizar a consumidores cada vez más exigentes y conectados. Este estudio tiene como objetivo identificar las estrategias clave de marketing digital que permiten reforzar la relación entre estas marcas y sus audiencias en entornos virtuales. Mediante la metodología Delphi, se consultó a un panel de siete expertos en marketing digital y moda de lujo, con el fin de explorar las prácticas más eficaces aplicadas en el sector. Los resultados revelan que la inversión en herramientas digitales no solo es esencial para retener a los clientes actuales, sino también para atraer a nuevos consumidores mediante estrategias centradas en el *storytelling*, la sostenibilidad y la transparencia. Asimismo, se destaca el papel de los *influencers* como amplificadores de los valores de marca, especialmente en lo relativo a las prácticas sostenibles, y la necesidad de construir una narrativa coherente y auténtica que ge-

* Profesora del área de marketing de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España), su investigación se enmarca en la línea del estudio del comportamiento del consumidor, en el sector del *fashion business*, mediante la introducción a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing.

** Catedrática de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Es miembro del grupo de investigación de alto rendimiento OPENMANUSERV estando centrada su línea de investigación en la estrategia de operaciones, la gestión medioambiental y la gestión de empresas de servicios.

Más información sobre las autoras al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

nere confianza. Este estudio proporciona a los responsables de marketing directrices claras para optimizar sus decisiones estratégicas en el contexto digital, reforzando la fidelidad de la marca y la diferenciación competitiva en el segmento del lujo.

Palabras clave: Marketing digital, Redes sociales, Comportamiento del consumidor, Metodología Delphi, Moda de lujo.

ABSTRACT

In a highly competitive digital environment, luxury fashion brands face the challenge of fostering loyalty among increasingly demanding and connected consumers. This study aims to identify the key digital marketing strategies that strengthen the relationship between these brands and their audiences in virtual environments. Using the Delphi methodology, a panel of seven digital marketing and luxury fashion experts was consulted to explore the most effective practices applied in the sector. The results reveal that investment in digital tools is not only essential to retain current customers but also to attract new consumers through strategies focused on storytelling, sustainability, and transparency. It also highlights the role of influencers as amplifiers of brand values, particularly regarding sustainable practices, and the need to build a coherent and authentic narrative that generates trust. This study provides marketers with clear guidelines to optimize their strategic decisions in the digital context, reinforcing brand loyalty and competitive differentiation in the luxury segment.

Keywords: Digital marketing, social media, Consumer behavior, Delphi methodology, Luxury Fashion.

1. Introducción

La acelerada transformación digital ha creado un vacío de conocimiento en torno a cómo las marcas de moda de lujo pueden fidelizar a sus clientes en entornos online. Si bien numerosos estudios han explorado el marketing digital en sectores de moda masiva, son escasas las investigaciones enfocadas específicamente en el lujo en la era digital (Chen, 2023).

Esta brecha es crítica dado que el lujo enfrenta retos singulares en la economía digital actual. Hoy, aproximadamente la mitad del consumo minorista mundial está influido por la digitalización (Chen, 2023), lo que evidencia la relevancia empresarial de adaptarse a las nuevas tecnologías. Para la alta dirección de marcas de lujo, esto supone la necesidad urgente de replantear estrategias de fidelización digital dirigidas a un público cada vez más joven, hiperconectado y participativo.

Los consumidores digitales esperan interacción constante y experiencias de marca. Ya no son receptores pasivos, sino co-creadores del valor de marca mediante contenido generado por usuarios, reseñas y retroalimentación en tiempo real (Sanz-Lopez *et al.*, 2024).

Este cambio obliga a las empresas de lujo a innovar en cómo se relacionan con su audiencia sin comprometer los valores tradicionales del

lujo (exclusividad, escasez, experiencia artesanal). Integrar estrategias digitales manteniendo la exclusividad se ha convertido en un delicado equilibrio para los directivos del sector. De hecho, muchas firmas de lujo aún avanzan con cautela: han incorporado herramientas digitales para satisfacer a los consumidores nativos digitales, pero siguen buscando cómo equilibrar la innovación con la preservación de su esencia de marca (Sanz-Lopez *et al.*, 2024).

Inicialmente, varias casas de lujo mostraron resistencia al comercio electrónico, temiendo diluir la experiencia personalizada y sensorial que las distingue. Sin embargo, la evidencia reciente indica que el marketing digital puede fortalecer la conexión con el cliente y la lealtad si se implementa estratégicamente (Sfar y Çengel, 2023).

Por ejemplo, ofrecer experiencias de marca digitales auténticas en redes sociales puede aumentar la percepción de autenticidad y el apego emocional, generando mayor lealtad hacia las marcas de lujo (Lin y Ku, 2023).

Este trabajo se dirige principalmente a profesionales y directivos de marketing en el sector del lujo, así como a consultores e instituciones involucradas en la gestión de marcas premium. Atiende a sus necesidades de orientación estratégica frente a los desafíos de cómo aprovechar las herramientas digitales para retener clientes y atraer nuevos segmentos sin perder el aura de exclusividad.

En respuesta al vacío literario identificado, este estudio aporta evidencia original y relevante sobre estrategias de fidelización digital en el lujo desde una perspectiva directiva. Mediante el método Delphi, el artículo ofrece recomendaciones basadas en cómo está cambiando el marketing digital, la evolución del sector de la moda de lujo, y si el marketing digital y el uso de las herramientas de las redes sociales ayudan a las marcas de moda de lujo a retener a los clientes.

En definitiva, la introducción de estas estrategias pretende traducirse en aplicaciones prácticas para los profesionales del sector, orientando políticas y decisiones que equilibren la innovación digital con la esencia atemporal del lujo.

2. Estado del arte

El comportamiento del consumidor estudia los factores psicológicos y sociales que influyen en las decisiones de compra, lo cual es clave para diseñar estrategias de marketing efectivas (Aleem *et al.*, 2022). En el sector del lujo, los consumidores buscan satisfacer necesidades funcionales, pero también simbólicas y experienciales.

Zhang y Zhao (2019) examinaron el mercado chino, el segundo mayor del mundo, y encontraron que variables como la *face consciousness*, pragmatismo y materialismo, junto a dimensiones de valor como simbólico, experiencial y funcional, ejercen una influencia significativa en la intención de compra, la cual varía según los segmentos de consumidores.

La moda de lujo ha demostrado una gran resiliencia ante los cambios entre generaciones más jóvenes, digitalmente conectadas. Este fenómeno ha obligado a la industria a reestructurarse e innovar, manteniendo los valores tradicionales del lujo (por ejemplo, exclusividad y artesanía) mientras incorpora nuevos enfoques centrados en estos perfiles emergentes (Aleem *et al.*, 2022).

Para los profesionales del marketing, la decisión de compra es el punto central. Mediante diversas estrategias y planes de acción, se busca que los consumidores procedan a la compra de un determinado producto o servicio. Las empresas, constantemente, realizan investigaciones para conocer a sus consumidores y obtener información relevante (Arenas Valdivia, 2021).

El marketing digital, antes visto como complemento, se ha convertido en un epicentro estratégico para las marcas de lujo (Thanassi-Boçe y Al-Issa, 2025). Según Thanassi-Boçe y Al-Issa (2025), las marcas aplican hasta 15 estrategias digitales agrupadas en 6 categorías: redes sociales, influencers, omnicanalidad, experiencias inmersivas (VR/AR), inteligencia artificial y chatbots, y e-commerce integrado, buscando conectar con públicos digitales sin perder su identidad.

La digitalización de un consumidor cada vez más activo, informado y exigente ha impulsado a las firmas de lujo a adaptar su comunicación a formatos interactivos y sociales, pasando de mensajes unidireccionales a un diálogo continuo con la audiencia en entornos 2.0 (Creevey *et al.*, 2022).

La adopción de tecnologías como la realidad aumentada y la realidad virtual ha crecido un 23,6 % desde 2023 (Statista, 2024), siendo fundamentales para generar experiencias inmersivas que refuercen valores de exclusividad.

Un reto clave consiste en equilibrar la viralidad e inclusividad del entorno digital con la exclusividad y refinamiento que distinguen al lujo. Kapferer y Bastien (2017), destacan que, si bien la diseminación online es necesaria, debe preservarse la percepción de elevación para evitar banalizar la marca. Cada vez es más necesario implementar estrategias de marketing digital en las marcas de moda para promover su visibilidad, alcanzar nuevos clientes y mantener su competitividad en el mercado actualmente digitalizado, considerando, además, los estilos de comportamiento de los consumidores (Olano Guevara, 2020).

El lujo es una construcción social cambiante. González y Plaza (2017) explican que “el lujo es elevación; lujo es identidad y acceso al placer”, lo que exige que las estrategias digitales cuenten con narrativas alineadas a estos valores socioculturales. Además, la *quiet luxury*, caracterizado por elegancia discreta y materiales de alta calidad sin logotipos evidentes, ha ganado relevancia. Este enfoque digital promueve una sofisticación sutil que refuerza la exclusividad.

3. Metodología y resultados

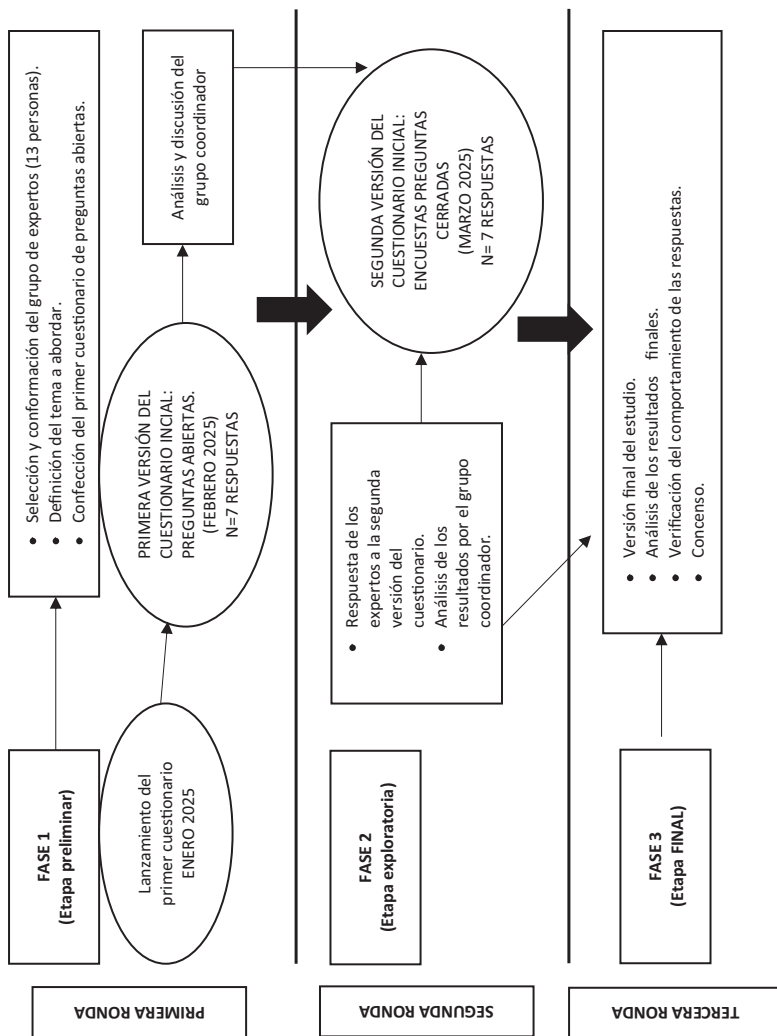
El objetivo de la investigación es identificar los aspectos más relevantes relacionados con la estrategia de marketing digital de las marcas de lujo con sus audiencias en un entorno virtual. Para ello, se ha utilizado la metodología cualitativa Delphi, la cual presenta una ventaja esencial respecto a los métodos de expertos tradicionales, ya que consiste en la elaboración de un cuestionario sobre el comportamiento, aplicado a un panel de expertos (Gil y Pascual-Ezama, 2012) focalizados en el sector del marketing digital y la moda de lujo. El primer estudio que utiliza esta metodología es de Dalkey y Helmer (1963), quienes establecieron que su objetivo es obtener el consenso a través de un grupo de expertos ante una temática concreta, usando para ello cuestionarios enviados individualmente de forma reiterada y cuyos resultados son devueltos en forma de retroalimentación, creando así una opinión representativa del grupo.

Debido al número reducido de participantes (entre 6 y 30), el método no está destinado a producir resultados estadísticamente significativos, sin embargo, por la relevancia de los encuestados, los resultados representan la síntesis del pensamiento de un grupo especial (Gordon, 1994). Por lo tanto, es la técnica que mejor se adapta a la exploración de elementos que supongan una mezcla de evidencia científica y valores sociales.

En la metodología Delphi la calidad de los resultados depende de la elección de los expertos participantes. Por ello, para conformar la muestra se contactó con 13 expertos del sector (8 mujeres y 5 hombres), de los cuales 7 los que responden a las tres fases del estudio (Figura 1).

Los expertos/informantes fueron seleccionados siguiendo tres criterios relevantes para la investigación: ser académicos o investigadores de moda, es decir, contar con un conocimiento consolidado sobre el sector elegido; tener una trayectoria como profesionales de marketing digital en el sector del lujo; y, por último, ser emprendedores de proyectos en ámbito de la moda de lujo.

Figura 1
Fases de desarrollo método Delphi



Fuente: Elaboración propia

FASE 1: En esta etapa, llamada preparatoria o preliminar se procede a conformar el grupo coordinador y a definir el horizonte de tiempo en el cual se enmarcarán todos los temas a consultar, a seleccionar los expertos, intentar conseguir el compromiso de su participación en el ejercicio y, al mismo tiempo, explicar a los expertos en qué consiste el método. Una vez identificado el problema que requiera ser tratado por el grupo de expertos, lo primero a realizar es la constitución de un grupo que coordine el proceso (grupo coordinador).

La selección de los miembros del grupo experto se realizó el 5 de diciembre 2024 y, mediante correo electrónico, se contactó a los 13 miembros seleccionados, los cuales respondieron a una pregunta inicial del cuestionario para garantizar su participación y así justificar los criterios de experto solicitados, con un margen de tiempo hasta el 15 de enero de 2025. También se informó sobre la duración aproximada del proceso y del uso de la información de forma anónima. Se motivó la respuesta explicando los beneficios potenciales del estudio, no solo para el ámbito académico, sino también para el ámbito profesional.

La Tabla 1 enumera las características del panel de expertos que participaron en el estudio. Así, respondieron a la comunicación 7 expertos en el sector de la moda, que corresponden a los siguientes roles profesionales: profesionales de marketing digital (2), profesionales influencers y creadores de contenido (1), diseñadores creativos (3) y CEO de marca (1).

La Tabla 1 muestra un panel de expertos compuesto por siete participantes, de los cuales cinco son mujeres y dos son hombres, con edades comprendidas entre los 31 y 42 años. Los roles empresariales abarcan desde CEO hasta diseñadores creativos, especialistas en marketing digital y creadores de contenido. Las empresas representadas incluyen agencias de medios, estudios de diseño y marcas de moda, destacando nombres como Morrison Shoes, Havas Media y Harper's Bazaar Spain. Esta diversidad de perfiles sugiere un enfoque multidisciplinario dentro del ámbito digital, creativo y de moda.

En cuanto a los roles empresariales, se observa una variedad de especializaciones: desde posiciones de liderazgo, como la CEO de Varo Studio Digital, hasta expertos en marketing digital de empresas reconocidas como Havas Media y Harper's Bazaar Spain. También hay una notable presencia de diseñadores creativos, representados por profesionales de Peñalver Brand, Flabelus y Morrison Shoes, lo que indica una fuerte orientación hacia la creatividad y el branding. Además, el panel incluye a una creadora de contenido independiente, lo que sugiere una perspectiva más cercana al mundo de los influencers y la comunicación en redes sociales en el sector de la moda de lujo.

Tabla 1
Características del panel de expertos

PANEL EXPERTO	SEXO	EDAD	ROL EMPRESARIAL	EMPRESA	FUNCIONES LABORALES
PARTICIPANTE 1	MUJER	33	CEO	Varo Studio Digital	Profesional especializada en estrategias de marketing digital y consultoría empresarial, desempeñándose actualmente en VARO Digital Studio.
PARTICIPANTE 2	MUJER	41	Marketing Digital	Havas Media	Chief Communications & ESG Officer en Havas Spain, donde lidera las estrategias de comunicación y sostenibilidad corporativa.
PARTICIPANTE 3	MUJER	36	Diseñadora creativa	Peñalver Brand	CEO de Brand Peñalver, una empresa enfocada en estrategias innovadoras de branding. Con una sólida experiencia en liderazgo, gestiona y supervisa la gestión de marca, marketing y transformación digital, alineando la visión de la empresa con las demandas del mercado en constante evolución.
PARTICIPANTE 4	MUJER	31	Creadora de contenido	Influencer independiente	Tiene la función de crear, compartir y promover contenido relacionado con tendencias, productos y estilo personal en diversas plataformas digitales. A través de su presencia y credibilidad, influye en las decisiones de compra de su audiencia, establece relaciones con marcas para colaborar en campañas publicitarias, y fomenta el diálogo sobre temas actuales en la industria de la moda, como sostenibilidad y nuevas colecciones.

PANEL EXPERTO	SEXO	EDAD	ROL EMPRESARIAL	EMPRESA	FUNCIONES LABORALES
PARTICIPANTE 5	MUJER	34	Diseñadora creativa	Flabelus	Crear contenido visual atractivo para las plataformas digitales de la marca, como redes sociales y sitio web.
PARTICIPANTE 6	HOMBRE	35	Diseñador creativo	Morrison Shoes	Crear conceptos innovadores para nuevas colecciones de zapatillas, inspirándose en tendencias actuales, cultura urbana y estilos de vida. Esto incluye desde el diseño inicial hasta la selección de materiales y colores. Trabajando junto a los equipos de marketing y producto para asegurarse de que los diseños se alineen con la identidad de la marca y las demandas del mercado.
PARTICIPANTE 7	HOMBRE	42	Marketing Digital	Haper's Bazaar Spain	Participar en las decisiones clave sobre la dirección futura de la revista, incluidas las estrategias de marketing y las ediciones especiales. Supervisar la presencia en línea de la revista, asegurándose de que el contenido se adapte a las plataformas digitales y redes sociales para llegar a un público más amplio.

Fuente: Elaboración propia

Las empresas mencionadas abarcan desde marcas de moda de lujo en España hasta agencias de publicidad y medios, lo que refleja un ecosistema profesional dinámico en el que convergen la creatividad, la estrategia digital y la gestión de marcas. La presencia de profesionales de diferentes sectores y funciones empresariales sugiere que el panel podría estar enfocado en discutir tendencias, estrategias y desafíos dentro del ámbito del marketing, la publicidad y la creación de contenido digital.

FASE 2: En la fase exploratoria (FASE 2) el grupo experto se somete a análisis y discusión de la primera versión del cuestionario. Una vez obtenida esta primera versión, se somete a una segunda ronda para la validación por el grupo de expertos seleccionados, con la intención de recabar los criterios más destacables, mediante un documento formado por tres preguntas de respuesta abierta.

El primer cuestionario fue enviado al panel el 25 de enero de 2025 y sus respuestas fueron analizadas el 10 de febrero de 2025. Este primer cuestionario consistió en tres preguntas abiertas. Tras el análisis de las respuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1. *¿Cómo ha evolucionado el marketing digital en las marcas de moda de lujo en los últimos años?*

Los expertos indicaron que la evolución del marketing digital en las marcas de moda de lujo se ha centrado en el concepto de “lujo silencioso”, en el que la calidad, la exclusividad y la artesanía hablan por sí solas, sin necesidad de una sobreexposición de la marca. También consideran que las marcas de lujo deben recurrir a estrategias llamativas pero sutiles en su comunicación digital, priorizando la experiencia, el *storytelling* y la autenticidad. Esta visión coincide con la literatura actual, que resalta cómo el lujo se redefine a través de valores como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la experiencia digital personalizada (Sanz-López *et al.*, 2024).

En este caso, la experta explica cómo ha evolucionado la exclusividad en el mundo del lujo. Antes, el lujo se basaba en productos difíciles de conseguir y en una imagen aspiracional que solo unos pocos podían alcanzar. Actualmente, las marcas están transformando este concepto, priorizando valores como la autenticidad, la sostenibilidad y la responsabilidad social para atraer a un público más consciente y comprometido. Estos hallazgos encuentran respaldo en estudios que destacan cómo las tecnologías emergentes, como la IA y la Realidad Aumentada, permiten crear entornos inmersivos que redefinen la exclusividad en clave contemporánea (Kim y Sullivan, 2022).

3.2. *¿Cómo se puede fidelizar a través del marketing digital en las marcas de moda de lujo?*

Los expertos coincidieron en que el marketing digital y las redes sociales son cruciales para la fidelización en el sector del lujo. La visibilidad, la narrativa de marca coherente y la capacidad de generar experiencias 360° resultan clave. Esta perspectiva es coherente con los resultados de Jung y Lee (2021), quienes destacan la importancia del *engagement* digital para consolidar las relaciones marca-cliente, y de Hennigs *et al.* (2023), quienes subrayan el papel de los influencers en la percepción de autenticidad.

Desde la perspectiva de un diseñador creativo, esta respuesta destaca la importancia de la identidad visual y conceptual en la comunicación digital de las marcas de lujo. La clave del éxito radica en la coherencia entre lo que la marca dice y lo que realmente hace, ya que cualquier disonancia puede afectar su credibilidad y prestigio. La coherencia entre mensaje y acción ha sido ampliamente discutida como factor crítico en la construcción de marca, especialmente cuando se combinan exclusividad y accesibilidad digital (Ko *et al.*, 2022).

El uso de redes sociales y colaboraciones con creadores digitales representa una gran oportunidad para amplificar la identidad de la marca a través de contenido innovador y narrativas visuales atractivas. Sin embargo, el desafío para un diseñador es encontrar un equilibrio entre la exclusividad inherente al lujo y la accesibilidad que exigen las plataformas digitales. Si se hace de manera incorrecta, existe el riesgo de diluir la percepción de lujo y exclusividad.

3.3. *¿Qué beneficios tienen los medios digitales en el comportamiento de compra del consumidor de moda de lujo?*

Los expertos señalaron como beneficios principales la personalización, el sentido de comunidad y la conexión emocional. Estas ideas coinciden con la literatura académica que subraya cómo la experiencia digital puede fortalecer el vínculo emocional con la marca y aumentar la fidelidad (Dennis y Murphy, 2022).

A través de estrategias digitales, las marcas pueden reforzar este sentido de pertenencia, generando conexiones emocionales que van más allá de la transacción. Además, la accesibilidad a contenido cuidadosamente curado, experiencias interactivas y atención personalizada en canales digitales eleva la percepción de exclusividad, reforzando la fidelidad del consumidor y su relación con la marca.

Autores como Bianchini y Pellegrini (2023) destacan que la IA aplicada a la personalización impulsa el valor percibido y la satisfacción del consumidor, validando esta observación empírica.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en el primer cuestionario de preguntas abiertas, en febrero de 2025, se lanza un nuevo cuestionario al grupo de expertos, el 20 de febrero de 2025, formado por trece preguntas cortas y cerradas, realizado en base a los resultados del análisis exploratorio de las respuestas grupales de la primera ronda, con límite de respuesta el 1 de marzo de 2025. Se obtuvieron todos los datos necesarios para iniciar el análisis de resultados y poder llegar a conclusiones. Los principales resultados fueron los siguientes:

- El email marketing fue considerado importante solo por el 28,6 % de la muestra, lo que concuerda con estudios que identifican esta estrategia como menos eficaz en el entorno de lujo, donde prima la exclusividad y la personalización (Phan *et al.*, 2020).
- El 86,2 % de los expertos destacó la experiencia del cliente como eje clave del marketing digital. Este dato coincide con investigaciones recientes que sitúan la experiencia personalizada como elemento central en el branding de lujo (Kim y Lee, 2021).
- En cuanto a redes sociales, el 100 % mencionó Instagram como la más relevante, seguida de TikTok (57,1 %) y LinkedIn (28,6 %). Estas preferencias reflejan los resultados de estudios comparativos que evidencian el liderazgo de Instagram en el *engagement* de marcas de lujo (Pentina *et al.*, 2021).
- Los principales desafíos detectados fueron: mantener la exclusividad, la autenticidad, la experiencia del cliente y comunicar la sostenibilidad. Estas preocupaciones coinciden con las limitaciones discutidas por Han y Jung (2023), quienes exploran cómo las marcas de lujo deben equilibrar el discurso sostenible con la expectativa de exclusividad.
- Finalmente, el 100 % de los expertos señaló a la inteligencia artificial como la tecnología emergente con mayor impacto. Esta afirmación está ampliamente respaldada por autores como Park y Kim (2024), quienes señalan que la IA permite una hiperpersonalización de la experiencia, elevando el estándar del lujo digital.

FASE 3: En la fase de final, llamada también fase de consenso, y llevada a cabo el 6 de marzo de 2025, se sintetizan los resultados de todo el proceso de validación.

La consulta se cierra al alcanzarse consenso entre los expertos, quienes coinciden en que las redes sociales han revolucionado la comunicación de las marcas de lujo, permitiendo una conexión más directa y personalizada con los consumidores. Destacan el papel de los influencers, el *content marketing* de valor y la inteligencia artificial para personalizar experiencias y analizar comportamientos. Además, la sostenibilidad emerge como eje clave: las marcas la comunican eficazmente mediante redes e IA, respondiendo a un consumidor más consciente. En conjunto, estas estrategias digitales refuerzan la exclusividad y relevancia de las marcas de lujo en el entorno actual.

4. Discusión

Los hallazgos de este estudio confirman y amplían el marco teórico sobre marketing digital en el sector del lujo. En línea con Thanassi-Boçe y Al-Issa (2025) y Pentina et al. (2021), se ratifica que las redes sociales constituyen el principal canal de *engagement* para las marcas de lujo, al facilitar la construcción de narrativas aspiracionales y auténticas. Sin embargo, este trabajo aporta evidencia empírica de que no se trata solo de presencia digital, sino de cómo se integran elementos de *storytelling* y coherencia de marca para preservar la exclusividad, tal como advierten Ko et al. (2022).

Además, se coincide con Jung y Lee (2021) en que el *engagement* digital es un factor determinante de la fidelización, pero se contribuye con un matiz novedoso: la relevancia de los creadores de contenido y microinfluencers como agentes de amplificación de valores sostenibles, un aspecto menos explorado en la literatura. De este modo, los resultados complementan las observaciones de Hennigs et al. (2023) sobre la credibilidad de influencers en el lujo, aportando una visión más aplicada para la alta dirección.

Por otro lado, los hallazgos validan lo planteado por Park y Kim (2024) sobre el papel estratégico de la inteligencia artificial en la hiperpersonalización de experiencias. No obstante, este estudio enfatiza la necesidad de garantizar un uso ético y alineado con el legado de marca, lo que supone un aporte original a la discusión sobre gobernanza digital en el lujo (López Muniesa et al., 2024).

Estas plataformas han democratizado el acceso al lujo, haciendo que más personas se identifiquen con los valores de marca. Sin embargo, esta apertura debe gestionarse sin perder la exclusividad, mediante el uso estratégico del *storytelling*, que promueve valores y emociones en lugar de centrarse únicamente en productos (Méndiz Noguera et al., 2018). Muchas

marcas han incorporado narrativas propias del cine y del audiovisual para generar contenido emocionalmente potente (Méndiz & García, 2017).

Finalmente, la sostenibilidad aparece, como en Han y Jung (2023), como un eje estratégico en la narrativa digital. No obstante, el consenso de los expertos destaca que esta comunicación debe ser emocionalmente potente y aspiracional, integrando la sostenibilidad como un elemento de exclusividad, lo que enriquece las propuestas previas que la enfocaban principalmente como un factor reputacional.

5. Conclusiones

Este estudio contribuye a la literatura académica sobre marketing de lujo al integrar tres dimensiones clave: personalización, narrativa y sostenibilidad, en un marco estratégico para la fidelización digital.

A partir del análisis Delphi realizado, se confirma que el marketing digital se ha consolidado como un eje estratégico esencial para las marcas de moda de lujo. Estas marcas deben adaptarse a un consumidor digital cada vez más exigente, consciente y orientado a valores. El estudio permite identificar aprendizajes relevantes y transferibles para la alta dirección, sintetizados en cinco lecciones clave que responden a los principales retos del sector:

- La experiencia del cliente como pilar del lujo digital: La personalización, la interacción en tiempo real y la creación de comunidad son fundamentales. Plataformas como Instagram y TikTok refuerzan la conexión emocional entre marcas y clientes, generando lealtad más allá de la transacción.
- La tecnología como ventaja competitiva responsable: La inteligencia artificial permite anticiparse a los deseos del consumidor y ofrecer recomendaciones personalizadas. No obstante, su uso debe ser ético, transparente y alineado con los valores de marca para mantener la credibilidad.
- La autenticidad como nueva narrativa del lujo: Frente a la promoción tradicional, las marcas deben construir relatos coherentes que integren su legado, valores y compromiso social. El *storytelling* se convierte en una herramienta estratégica para crear diferenciación en el entorno digital.
- La sostenibilidad como parte esencial de la exclusividad: Las marcas deben demostrar compromiso medioambiental sin perder su identidad exclusiva. Integrar sostenibilidad y lujo mediante narra-

tivas aspiracionales es clave para mantenerse relevantes ante un consumidor más consciente.

- Las redes sociales e *influencers* como extensión de marca: Bien gestionadas, estas herramientas no trivializan el lujo, sino que lo amplifican. La selección de colaboradores debe basarse en autenticidad y afinidad con los valores de la marca.

En conjunto, estas lecciones implican que la alta dirección no solo debe incorporar nuevas herramientas digitales, sino liderar una transformación estratégica centrada en el cliente, los datos y la coherencia de marca. El marketing digital deja de ser una opción táctica para convertirse en un componente estructural del modelo de negocio en el sector del lujo.

En términos de contribución teórica, el artículo refuerza la idea de que el marketing digital no es solo un canal de comunicación, sino un catalizador de transformación cultural en el sector del lujo, apoyando las afirmaciones de Sanz-Lopez et al. (2024) sobre el futuro digital de la industria. Asimismo, al proponer que la sostenibilidad debe integrarse como parte de la exclusividad y no como un valor accesorio, amplía las conclusiones de Han y Jung (2023) sobre autenticidad en el lujo sostenible.

Para la práctica directiva, el estudio ofrece un marco de acción concreto: potenciar experiencias personalizadas mediante IA, construir relatos coherentes que combinen legado y propósito social, y seleccionar colaboradores digitales que aporten autenticidad. Estas recomendaciones son especialmente relevantes para marcas que buscan mantener su ventaja competitiva en un entorno saturado de estímulos digitales.

Aunque el método Delphi ha proporcionado resultados valiosos, presenta ciertas limitaciones: el número limitado de participantes, la posible influencia del equipo coordinador y la combinación de preguntas abiertas y cerradas pueden haber condicionado la diversidad de perspectivas.

Para investigaciones futuras, se recomienda ampliar la muestra, diversificar los perfiles profesionales y profundizar en dos líneas prioritarias: Por un lado, la sostenibilidad y percepción del lujo para estudiar cómo se integra la responsabilidad social en la estrategia de marca y su impacto en la fidelización. Y, por otro lado, estrategias narrativas e influencia digital para analizar la eficacia del *storytelling* y los *influencers* en la construcción de valor simbólico y omnicanalidad.

En conclusión, el marketing digital transforma no solo la comunicación, sino también la cultura empresarial del lujo. La capacidad de adaptarse con coherencia, valores y visión estratégica será determinante para

el liderazgo de las marcas en un entorno cada vez más digitalizado. Su aportación radica en proporcionar a la alta dirección una guía estratégica respaldada por consenso experto, que puede orientar decisiones en un mercado global y en constante transformación.

Referencias

- Aleem, S., Huda, N. U., Amin, R., Khalid, S., Alshamrani, S. S., & Alshehri, A. (2022). Machine learning algorithms for depression: diagnosis, insights, and research directions. *Electronics*, *11*(7), 1111. <https://doi.org/10.3390/electronics11071111>
- Arenas Valdivia, M. G. (2021). Factores que influyen en el comportamiento del consumidor de productos de lujo personal de la urbanización Las Lagunas, distrito de La Molina, 2018. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/item/26110f6f-cc19-40d6-a572-acc5dfca4c0c>
- Bianchini, M., & Pellegrini, D. (2023). Artificial intelligence and luxury brand management: Implications for personalization and customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *70*, 103161. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103161>
- Creevey, D., Coughlan, J., & O'Connor, C. (2022). Social media and luxury: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, *24*(1), 99-129.
- Chen, M. (2023). Luxury Brand Prada's Digital Multinational Marketing Strategy in China. En *Highlights in Business, Economics and Management*, *13*, 91-99 <https://doi.org/10.54097/hbem.v13i.8630>
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, *9*(3), 458-467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- Dennis, C., & Murphy, J. (2022). Creating value through personalization in omnichannel luxury retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *65*, 102888. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102888>
- Gil, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, *28*(3), 1011-1020. <https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211>
- González, Z., & Plaza, N. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. Interacción y redes sociales como herramienta necesaria. *Hipertext.net*, *0*, 17- 27. <https://dx.doi.org/10.2436/20.8050.01.42>
- Gordon, T. J. (1994). The delphi method. *Futures research methodology*, *2*(3), 1-30.
- Han, J., & Jung, H. (2023). Green luxury: Navigating authenticity and sustainability in digital brand narratives. *Sustainability*, *15*(4), 2223. <https://doi.org/10.3390/su15042223>
- Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., & Klarmann, C. (2023). Social media marketing strategies in luxury fashion: The role of influencer credibility. *Journal of Product & Brand Management*, *32*(2), 195–210. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2022-3772>

- Jung, C., & Lee, H. (2021). Enhancing consumer-brand relationships through social media engagement in the luxury fashion industry. *International Journal of Advertising*, 40(7), 1085–1111. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1907337>
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. In: Kapferer, JN., Kernstock, J., Brexendorf, T., Powell, S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management. Journal of Brand Management: Advanced Collections*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_5
- Kim, J., & Sullivan, P. (2022). The metaverse and luxury: Exploring the impact of immersive digital spaces on brand perception. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(3), 345–360.
- Kim, M. J., & Lee, C. K. (2021). Experience economy and luxury branding: The role of digital experience and personalization. *Journal of Business Research*, 135, 401–409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.052>
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2022). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 141, 626–637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Lin, F. L., & Ku, T. H. (2023). Effect of digital brand experience on luxury fashion brand authenticity, attachment and loyalty. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3583>
- López Muniesa, R., Reyes Menéndez, A. L., & Díaz Garrido, E. (2024). Introducción a las técnicas de inteligencia artificial y neuromarketing en el sector de la moda. *Revista Espacios*, 45(1), 71-79. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p06>
- Méndiz, A., & García, I. (2017). La hibridación de narrativas (transmedia y branded content) en el actual storytelling publicitario. En E. de la Cuadra (ed.). *Nuevas narrativas. Entre la ficción y la información: desde la desregulación a la integración transmedia* (pp. 343-356). Barcelona, España: UAB - Servei de Publicacions.
- Méndiz Noguera, A., Regadera González, E., & Pasillas Salas, G. (2018). Valores y storytelling en los fashion films: El caso Tender Stories (2014-2017), de Tous. *Revista de comunicación*, 17(2), 316-335. <http://dx.doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A14>
- Olano Guevara, L. E. (2020). *Estrategias de marketing digital para la empresa Saola Boutique Chiclayo, 2018* (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Park, E., & Kim, K. J. (2024). AI in luxury fashion: Enhancing brand experience and loyalty through predictive personalization. *Computers in Human Behavior*, 147, 107773. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107773>
- Pentina, I., Guilloux, V., & Micu, A. (2021). Exploring social media engagement: Luxury fashion brands on Instagram and TikTok. *Journal of Interactive Marketing*, 55, 26–41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.04.003>
- Phan, M., Thomas, R., & Heine, K. (2020). Social media use and content strategy in luxury fashion: A systematic literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(11), 1143–1163.

- Sanz-Lopez, F., Gallego-Losada, R., Montero-Navarro, A., & García-Abajo, E. (2024). Is the digitalisation the future of the luxury industry? *Heliyon*, 10(21). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40029>
- Sfar, N., & Çengel, Ö. (2023). The Impact of Digital Marketing on Luxury Fashion Brands. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 6(2), 249-264. Statista (2024). <https://es.statista.com/temas/9481/la-realidad-virtual-rv/>
- Thanasi-Boçe, M., & Al-Issa, N. (2025). The secondary luxury market: a systematic review and theoretical integration. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2523405. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2523405>
- Zhang, L., & Zhao, H. (2019, noviembre). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, pp.62-71.

Sobre las autoras /About the authors

ROCÍO LÓPEZ MUNIESA. Profesora del área de marketing de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España). En el ámbito docente, imparte clases en el Grado de Marketing en asignaturas como Marketing Relacional, Comportamiento del Consumidor y Técnicas de Comunicación e Introducción al Marketing, desde el año 2021. En la enseñanza de posgrado, es profesora de Ética y Responsabilidad Social Corporativa desde el año 2022. Doctora en CC Económicas y Empresariales, su investigación se enmarca en la línea del estudio del comportamiento del consumidor, en el sector del *fashion business*, mediante la introducción a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing.

Professor in the Marketing Department at Rey Juan Carlos University (Madrid, Spain). In the academic field, she has been teaching classes in the Marketing Degree program in subjects such as Relationship Marketing, Consumer Behavior, Communication Techniques, and Introduction to Marketing since 2021. In postgraduate education, she has been a professor of Ethics and Corporate Social Responsibility since 2022. With a PhD in Economics and Business Studies, her research focuses on the study of consumer behavior in the fashion business sector through the introduction of new technologies applied to marketing.

ELOÍSA DÍAZ GARRIDO. Catedrática de Universidad en la Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Su línea de investigación se centra en la estrategia de operaciones tanto en empresas industriales como de servicios, la gestión medioambiental y la gestión de empresas de servicios y de los procesos de servicios en empresas manufactureras, así como en el proceso de Servitización como decisión estratégica de las empresas industriales, generando valor al incorporar servicios a los productos. Es miembro del grupo de investigación de alto rendimiento OPENMANUSERV y del grupo de Innovación Educativa GID - OMTECH de la URJC. Ha participado como

investigadora en Proyectos y Contratos de investigación del Plan Nacional concedidos por el Ministerio de Ciencia e Innovación y Proyectos de la Comunidad de Madrid, centrados en temas acordes con sus líneas de investigación. Ha presentado diferentes comunicaciones y ponencias en Congresos de ámbito nacional e internacional. Es autora de diferentes publicaciones en revistas y libros de ámbito nacional e internacional desde el año 2000. Imparte asignaturas relativas a la Dirección de Producción y Operaciones y Dirección de Empresas en distintas Titulaciones de Grado y Posgrado. Doctora en CC Económicas y Empresariales por la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid- España).

Full Professor at the Faculty of Economics and Business Sciences of the Rey Juan Carlos University (Madrid). Her line of research focuses on the strategy of operations in both industrial and service companies, environmental management and the management of service companies and service processes in manufacturing companies, as well as on the process of Servitization as a strategic decision of industrial companies, generating value by incorporating services into products. He is a member of the high-performance research group OPENMANUSERV and the GID - OMTECH Educational Innovation group of the URJC. She has participated as a researcher in Research Projects and Contracts of the National Plan granted by the Ministry of Science and Innovation and Projects of the Community of Madrid, focused on topics in accordance with her lines of research. He has presented different communications and papers at national and international conferences. She has been the author of different publications in national and international magazines and books since 2000. He teaches subjects related to Production and Operations Management and Business Management in different Undergraduate and Postgraduate Degrees. PhD in Economic and Business Sciences from the Rey Juan Carlos University (Madrid- Spain).