

Treball de Fi de Grau

Títol

Dior: L’alta costura a l’era digital.

Autoria

Carlota Carreño Sancho

Professorat tutor

Montserrat Vidal Mestre

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	X
De l’1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Dior: L'alta costura a l'era digital.			
Castellà:	Dior: La alta costura en la era digital.			
Anglès:	Dior: Haute couture in the digital era.			
Autoria:		Carlota Carreño Sancho		
Professorat tutor:		Montserrat Vidal Mestre		
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Màrqueting digital, identitat de marca, imatge de marca, exclusivitat, alta costura, luxe.
Castellà:	Marketing digital, identidad de marca, imagen de marca, exclusividad, alta costura, lujo.
Anglès:	Digital marketing, brand identity, brand image, exclusivity, high fashion, luxury.

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball explora com Dior, referent històric de l'alta costura, s'adapta a l'era digital sense perdre la seva essència exclusiva i tradicional. Mitjançant l'anàlisi de les seves estratègies de màrqueting digital i la comparació amb altres marques del sector, s'estudia com manté la seva identitat en un entorn cada cop més canviant i competitiu. Davant la rellevància del públic jove per al futur del luxe, s'identifica la necessitat d'un apropament estratègic. En aquest context, es proposa un esdeveniment alineat a les tendències actuals per reforçar la connexió emocional amb les noves generacions, sense comprometre el prestigi de la marca.
Castellà:	Este trabajo explora cómo Dior, referente histórico del alta costura, se adapta en la era digital sin perder su esencia exclusiva y tradicional. Mediante el análisis de sus estrategias de marketing digital y la comparación con otras marcas del sector, se estudia cómo mantiene su identidad en un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Ante la relevancia del público joven para el futuro del lujo, se identifica la necesidad de un acercamiento estratégico. En este contexto, se propone un acontecimiento alineado a las tendencias actuales para reforzar la conexión emocional con las nuevas generaciones, sin comprometer el prestigio de la marca.
Anglès:	This project explores how Dior, a historical reference of haute couture, adapts to the digital era without losing its exclusive and traditional essence. Through the analysis of its digital marketing strategies and the comparison with other brands in the sector, it is studied how it maintains its identity in an increasingly changing and competitive environment. Given the relevance of the young audience for the future of luxury, the need for a strategic approach is identified. In this context, an event aligned with current trends is proposed to strengthen the emotional connection with the new generations, without compromising the prestige of the brand.

DIOR
L'ALTA COSTURA
A L'ERA DIGITAL

AGRAÏMENTS

Als meus pares, per creure en mi, per agafar-me de la mà i guiar-me quan el camí s'enfosquia i obrir els ulls feia massa por. Per ser els meus majors admiradors, perquè mai m'ha faltat res si us tinc a vosaltres. Per omplir la casa de felicitat, amor i, sobretot, per mai tallar-me les ales. No seria qui sóc avui sense vosaltres.

Al Marc, per ser el meu company de vida. Per sempre fer-me veure que els meus somnis no són impossibles per molt grans que siguin. Per animar-me i acompanyar-me. Per fer-me saber que, si miro al costat, sempre hi seràs per sostenir-me.

A la meva millor amiga Raquel, amb la que he compartit totes i cadascuna de les etapes de la meva vida. Amb qui he crescut i he vist de petita, adolescent, i ara adulta. La meva confident, germana i amiga. No se m'acut una forma més especial d'acabar aquesta etapa. Ara obrim una nova i, com sempre, de la mà l'una de l'altra.

Agraïr a la meva tutora, Montse Vidal, per l'ajuda en tot el procés, per la seva dedicació i fer-me sentir acompanyada en cada pas.

A mi mateixa, per totes aquelles vegades que em va costar creure en mi i per totes aquelles en què m'he demostrat que sóc capaç i mereixedora de cada mèrit. Per la Carlota de vuit, dotze i setze anys, que estaria molt però que molt orgullosa de mi.

ÍNDEX DE CONTINGUT

I. INTRODUCCIÓ	4
1.1 Justificació i interès del tema	4
1.2 Definició d'objectius	5
1.3 Preguntes d'investigació	6
1.4 Metodologia	7
II. MARC TEÒRIC	8
2.1 La indústria del luxe	8
2.2 Què és el luxe?	10
2.2.1 Origen i evolució del concepte de luxe	13
2.3 Exclusivitat en marques de luxe	17
2.4 El màrqueting digital i la identitat de marca	22
2.4.1 Canvis de poder en el màrqueting digital	23
2.4.2 La connectivitat en el màrqueting: reptes i oportunitats	24
2.4.3 El poder del consum en l'era digital	26
III. EXCLUSIVITAT I INNOVACIÓ EN L'ERA DIGITAL: CAS DIOR.	30
3.1 Història i origen de la maison	30
3.2 Anàlisi del públic objectiu	33
3.2.1 Noves tendències de consum digital dels consumidors	34
3.3 Anàlisi del màrqueting de Dior	36
3.3.1 Producte	37
3.3.2 Preu	42
3.3.3 Punt de venda	43
3.3.4 Promoció	49
3.4 Benchmarking	62
3.4.1 Producte	64
3.4.2 Preu	66
3.4.3 Punt de venda	67

3.4.4 Promoció	69
3.5 DAFO	78
IV. PROJECTE	80
4.1 Definició de l'esdeveniment	81
4.2 Públic objectiu	84
4.3 Objectius de l'esdeveniment	85
4.4 Etapes de l'esdeveniment	85
4.4.1 Previ a l'esdeveniment	85
4.4.2 Durant l'esdeveniment	87
4.4.3 Posterior a l'esdeveniment	91
4.5 Cronograma	92
4.6 Pressupost	93
4.7 Key Performance Indicators	96
V. CONCLUSIONS	99
VI. BIBLIOGRAFIA	104
VII. ANNEXOS	112

I. INTRODUCCIÓ

La indústria de la moda de luxe, tradicionalment associada a l'exclusivitat i a l'herència històrica, ha patit una transformació significativa en els darrers anys arran de l'auge de la digitalització. En un entorn on la informació s'ha democratitzat i les marques han esdevingut més accessibles, sorgeix un nou repte: adaptar-se a una societat hiperconnectada sense comprometre el prestigi de marca.

En aquest context, neix un mercat cada vegada més competitiu i saturat, on les marques lluiten per continuar sent rellevants. D'aquesta manera, aquest treball parteix d'una problemàtica clau: com poden les marques de luxe mantenir el seu prestigi i exclusivitat en un entorn digital on cada vegada s'accentua més el pes creixent de les noves generacions. Aquest públic presenta un perfil de consumidor molt diferent del tradicional, essent més canviant i volàtil pel que fa a necessitats i preferències, així com amb expectatives diferents pel que fa a l'experiència de consum.

Davant aquesta situació, es planteja el repte de les marques de luxe sobre com connectar amb aquestes noves generacions sense perdre la identitat que les defineix. Això les ha obligat a establir noves estratègies de comunicació adaptades a les noves tendències de consum, i a explorar noves formes de connectar amb elles.

El treball s'emmarca en una perspectiva analítica i estratègica, i se centra en el cas de la marca Dior, una de les *maisons* de moda de luxe més rellevants i de més recorregut de la història del sector.

1.1 Justificació i interès del tema

Aquesta investigació està motivada per l'interès personal de conèixer, des d'una perspectiva més propera i profunda, el sector de la moda i les marques que m'inspiren. En l'àmbit personal, considero que les marques de luxe ofereixen quelcom que les marques emergents no poden, atès que arrossegueu una història centenària plena de valor emocional que els proporciona aquest valor afegit enfront de les altres. Les marques de luxe no venen només un producte, sinó que venen la història darrere cadascun d'ells i la il·lusió per formar part d'aquest estil de vida, la qual cosa el fa més especial i de més valor.

Els darrers anys m'he plantejat mil cops cap a on dirigir la meva carrera professional, m'he perdut i retrobat en cada curs i assignatura, ja que res m'ha fet sentir igual que el que envolta la moda. D'aquesta manera, he volgut enfocar el meu Treball de Fi de Grau en allò que més m'agrada, per a poder compartir la il·lusió i passió que sento quan parlo sobre moda.

D'altra banda, considero que el tema triat té un alt interès pel que fa a la comunicació i en l'àmbit acadèmic, ja que se centra en com les marques han hagut d'adaptar els seus discursos i canals per connectar amb les exigències d'un entorn digital dominat per noves plataformes i comunitats virtuals. Això els ha suposat un repte comunicatiu complex, pel fet que es visibilitza la necessitat d'un equilibri entre la tradició i l'exclusivitat d'aquestes marques, i la proximitat i l'accessibilitat que reclamen les noves generacions. En aquest escenari, comprendre com marques icòniques com Dior gestionen aquesta transició és clau per entendre els reptes presents i futurs de la comunicació dins el sector del luxe.

1.2 Definició d'objectius

Per tal de definir la direcció de la investigació i la profunditat amb què s'abastaran els diferents temes, és essencial que, primerament, es defineixin uns objectius clars que es perseguiran al llarg del treball.

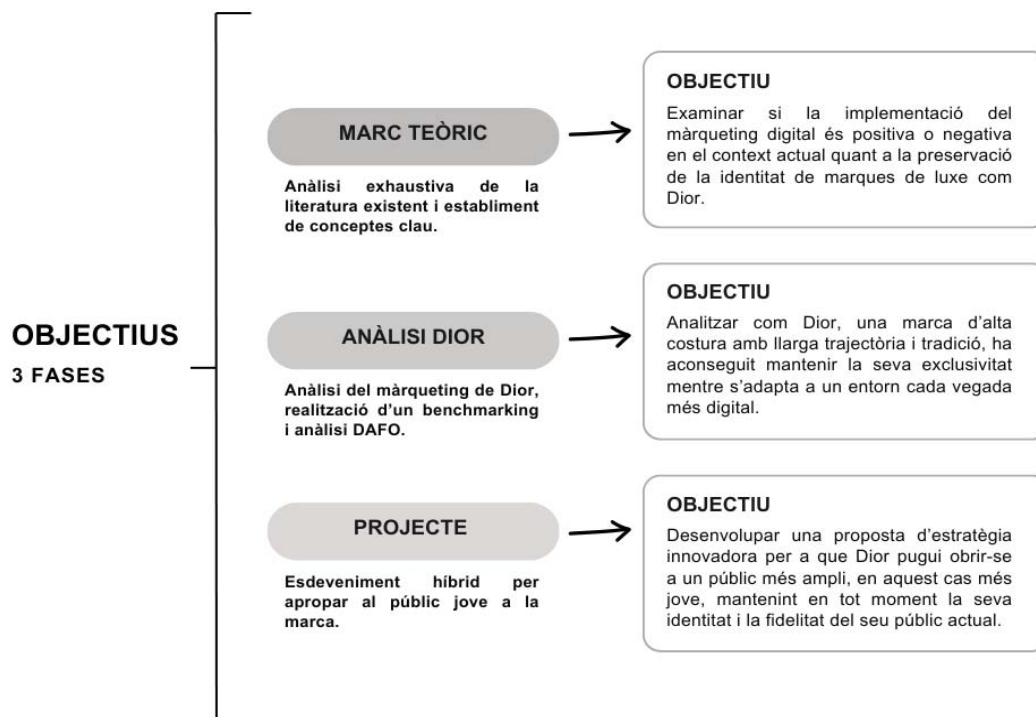
D'aquesta manera, s'han definit tres objectius principals i els seus objectius específics corresponents, els quals corresponen a les diferents parts en què es divideix el treball, i que s'intentaran assolir amb la investigació:

1. Examinar si la implementació del màrqueting digital és positiva o negativa en el context actual quant a la preservació de la identitat de marques de luxe com Dior.
 - a. Analitzar com Dior utilitza els seus canals digitals per reforçar la seva identitat de marca.
2. Analitzar com Dior, una marca d'alta costura amb llarga trajectòria i tradició, ha aconseguit mantenir la seva exclusivitat mentre s'adapta a un entorn cada vegada més digital.

- a. Indagar en les estratègies de màrqueting que duu a terme la marca en un context digital.
3. Desenvolupar una proposta d'estratègia innovadora perquè Dior pugui obrir-se a un públic més ampli, en aquest cas més jove, mantenint en tot moment la seva identitat i la fidelitat del seu públic actual.
 - a. Analitzar les noves tendències de consum digital per adaptar una proposta de comunicació innovadora que, al mateix temps, encaixi amb la imatge de Dior.

Figura 1

Esquema de vinculació dels objectius principals amb les etapes del treball



Font: Elaboració pròpia.

1.3 Preguntes d'investigació

Arran dels objectius establerts, s'han definit tres preguntes de recerca a les quals es pretén donar resposta en finalitzar la investigació:

1. Com ha aconseguit Dior, una marca d'alta costura amb molts anys de trajectòria i tradició, mantenir la seva exclusivitat mentre s'adapta a un entorn cada vegada més digital?
2. La implementació de l'estratègia de màrqueting digital és positiva o negativa a l'hora de preservar la identitat de marca de Dior?
3. Atès que Dior és coneguda per mantenir un públic fidel i d'un rang d'edat determinat, com es podria plantejar una estratègia innovadora per arribar a nous públics més joves?

1.4 Metodologia

Aquest estudi es realitza a partir d'una metodologia qualitativa i interpretativa, ja que permet aprofundir en el tema i aplicar posteriorment els coneixements obtinguts a les anàlisis corresponents. L'objectiu principal és comprendre com una marca com Dior ha aconseguit mantenir la seva exclusivitat a l'era digital mitjançant diferents estratègies de màrqueting que s'alineen amb la seva identitat i la diferencien de la seva competència.

El procés metodològic es desenvolupa en tres fases:

En primer lloc, es duu a terme una anàlisi exhaustiva de la literatura existent amb l'objectiu d'establir els conceptes clau que estructurin el treball: el luxe, l'exclusivitat i el màrqueting digital. Aquesta revisió inclou definicions de diversos autors rellevants al sector, així com informes de consultores com Deloitte i fonts especialitzades del sector de la moda i el luxe, seleccionades per la seva autoritat i actualitat, que permeten aportar informació empírica complementària dels aspectes teòrics.

En segon lloc, s'ha realitzat un estudi detallat del màrqueting de Dior amb especial èmfasi en la seva estratègia digital. Per fer-ho, s'han analitzat les seves accions recents en xarxes socials, la seva pàgina web i diferents campanyes i col·laboracions amb creadors de continguts o celebritats, les quals han permès identificar els elements que contribueixen a la singularitat de la marca. Posteriorment, s'ha realitzat un benchmarking comparatiu de les principals marques competidores de Dior com Chanel, Gucci o Louis Vuitton, tenint en compte variables com el seu públic objectiu, la presència digital i la seva identitat de marca.

Aquesta anàlisi ha permès analitzar les seves estratègies de màrqueting en el context digital i, seguidament, realitzar una comparativa amb els punts diferencials respecte de l'estratègia digital de Dior. A continuació, s'ha elaborat una anàlisi DAFO per identificar les debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats que afronta Dior en aquest entorn competitiu per a, posteriorment, definir una proposta que doni resposta als elements identificats.

En tercer lloc, es presenta una proposta estratègica innovadora per apropar Dior a un públic més jove, el qual és cada vegada més influent en el context digital. Aquesta proposta es basa en un esdeveniment híbrid, dirigit a joves d'entre 18 i 25 anys amb un alt poder adquisitiu. Aquesta es fonamenta en els resultats de les anàlisis prèvies i respon directament a les debilitats i oportunitats detectades en l'anàlisi DAFO. En un context en què destaca la superficialitat, l'objectiu no és només augmentar la notorietat de la marca, sinó també crear una connexió profunda amb aquest públic. Per aconseguir-ho, s'integren les tendències digitals actuals i valors cada vegada més demanats com la innovació o la sostenibilitat.

II. MARC TEÒRIC

Partint del fet que és essencial, en primera instància, realitzar una investigació exhaustiva sobre els estudis previs que s'han realitzat envers el tema, a continuació es fa una recopilació d'estudis, conceptes i articles més rellevants per tal de posar en context tot el que la digitalització ha comportat en la manera de fer màrqueting de les marques de luxe. Un cop realitzat aquest recull i haver extret el més important, s'iniciarà l'estudi d'una manera més pràctica a partir d'aquesta base teòrica.

2.1 La indústria del luxe

El luxe és un concepte que comprèn diferents definicions les quals fan referència, majoritàriament, als mateixos elements que el componen. La Real Academia Española defineix el luxe com l'“elevada categoria, excel·lència o exquisidesa que posseeix alguna cosa per la qualitat de les matèries primeres emprades en la seva fabricació, les seves altes prestacions o serveis” (Real Academia Española, s.d.). De la mateixa manera, relaciona el concepte amb elements com l'abundància, la sumptuositat, la riquesa, l'ostentació, i la grandiositat.

D'altra banda, la definició del que entenem per luxe és a vegades complicada de posar en paraules. Això és demostrat amb el fet que “les persones són capaces de reconèixer un producte de luxe, no obstant això, no són capaços de donar una definició amb característiques específiques que determinin el luxe” (Hoffmann & Coste-Manière, 2016, p.1). Això és degut al fet que “la percepció del luxe és individual, depenent de les experiències úniques de vida de cada individu” (Hoffmann & Coste-Manière, 2016, p.1).

Segons la companyia de serveis professionals Deloitte Global (2023), la indústria del luxe és sinònima de conceptes com l'exclusivitat, l'artesanía o la innovació. La raó és que en les últimes dècades, ha anat enriquint-se atenent una clientela cada vegada més exigent que ja no busca només la satisfacció en l'obtenció del producte, sinó que necessita que aquest li ofereixi experiències distintives i personalitzades. Ara més que mai, comprendre als clients és essencial en un sector que es nodreix de l'exclusivitat. Donada la revolució omnicanal, el sector del luxe ha patit canvis arran dels avenços amb la tecnologia i la innovació, sent un dels sectors que més ha experimentat amb la digitalització en els darrers anys.

D'acord amb un informe elaborat per la companyia Deloitte, el qual presenta les 100 majors empreses d'articles de luxe del món en funció de les seves vendes consolidades d'articles de luxe de l'exercici fiscal 2022, “aquestes empreses van generar unes vendes compostes de 347.000 milions de dòlars, per sobre dels 305.000 milions registrats l'any fiscal 2021” (Deloitte Global, 2023, p.3). Donat aquest fort augment de les vendes, es pot observar que, tot i els anys de pandèmia provocats per la COVID-19, la indústria del luxe es troba actualment en molt bon estat. (Veure annex 1)

D'altra banda, respecte a l'any fiscal 2022, “les vendes d'articles de luxe personals de les 10 principals empreses de luxe van augmentar un 22,8%” (Deloitte Global, 2023, p.3). No obstant això, tot i aquest augment, “la proporció de les seves vendes en el conjunt de les vendes d'articles de luxe de les 100 primeres empreses a penes va variar, només va disminuir 0,2 punts percentuals, fins al 56,0%” (Deloitte Global, 2023, p.3). (Veure annex 2)

Generalment, les empreses del sector van créixer en vendes en dos dígitos en tots els sectors de productes, però va ser en especial el sector de la moda el que va tornar amb la recuperació més gran en l'exercici fiscal de 2022. Respecte a lideratge en el sector del luxe, és França qui

lidera amb set empreses que van representar gairebé un terç de les vendes d'articles de luxe de les 100 principals empreses.

Donat el creixement de la digitalització, dels canals i les innovacions tecnològiques, els canals minoristes de luxe s'estan digitalitzant cada vegada més. Segons Deloitte Global (2023) d'acord amb dades proporcionades per Deloitte Global (2022), les vendes realitzades en el comerç electrònic han experimentat un creixement significatiu en els darrers dos anys, amb un creixement de dos dígit pel que fa a l'adquisició de productes de luxe a través de les xarxes socials. Aquestes dades reflecteixen, per tant, la tendència de les marques cap a una manera de comunicar-se i de vendre's, cada vegada més digital. Tot i això, "es preveu que el comerç minorista *offline* podria continuar generant més del 70% dels ingressos de les empreses de luxe en 2025" (Deloitte Global, 2022, citat a Deloitte Global, 2023, p.13).

Tot i el notable augment dels canals digitals arran de la pandèmia, les botigues físiques no desapareixen i continuaran mantenint-se amb força, ja que són crucials pels clients pel valor experiencial que ofereixen. Una botiga de luxe ofereix elements que no ofereix una botiga exclusivament *online*. Aquesta "permet als consumidors interactuar de manera intensa i envoltant amb les marques de luxe, des de la compra de productes fins a la recepció de serveis exclusius i personalitzats" (Deloitte Global, 2023, p.13).

Segons un estudi realitzat per Deloitte Global (2023), gairebé 60% dels clients prefereix comprar en botigues físiques; el 47% prefereix tocar i provar els productes abans de comprar-los, i el 70% considera que els dependents són crucials per a les seves experiències de compra, donada la seva professionalitat i coneixement dels productes. Per tant, tot i la potenciació cada vegada més dels canals de venda digitals, podrem veure com les marques de luxe mantindran el valor de la venda física, podent així continuar oferint aquesta experiència personalitzada als seus clients.

2.2 Què és el luxe?

Conèixer el que és el luxe és quelcom fonamental per dur a terme la investigació, atès que les marques d'alta costura van lligades a aquest concepte que, al mateix temps, dona significat a aquesta exclusivitat que es busca estudiar.

El luxe és quelcom que està en constant canvi, ja que l'actual definició del concepte inclou elements com l'accessibilitat, la proximitat i la democratització, que fins fa no molt de temps no s'associaven al luxe. Amb el pas del temps, els consumidors estan canviant i, de la mateixa manera, la definició del luxe per a molts d'ells també es transforma. Per tant, primerament és important definir el concepte a través de la veu de diferents professionals, amb el principal objectiu d'abastar diferents perspectives.

Segons DePino (2024), el luxe és considerat més aviat un estil de vida consistent en l'accés a béns i serveis d'alta gamma, els quals són costosos i innecessaris. El luxe “es distingeix de la comoditat i la conveniència per la sofisticació, l'exclusivitat i la raresa dels productes i les experiències que s'ofereixen” (DePino, 2024). És per això que considera que, “en el món actual, un producte d'alta gamma ha de conservar una aparença de desitjabilitat i al mateix temps ser accessible”.

En l'actualitat, percebem l'alta gamma com quelcom que va més enllà dels elements físics d'un producte. D'aquesta manera, s'acaba convertint en una mena d'estat mental o una experiència efímera. Segons Michaud (2015), el luxe és allò que proporciona experiències i plaers d'una gran intensitat i qualitat. Afegeix que “aquests plaers poden estar lligats evidentment a la possessió, al gaudiment i al consum de productes de luxe que no estan ‘a l'abast de tot el món’” (Michaud, 2015, p.5). També assenyala que, actualment, el luxe és considerat sinònim de ‘massa’. Això passa perquè “és l'exigència excessiva que desencaixa una articulació, la riquesa excessiva que permet la despesa sumptuària, la sensualitat excessiva que es converteix en luxúria” (Michaud, 2015, p.8).

D'altra banda, a la cèlebre revista Forbes, Kestenbaum (2021) explica el concepte des d'una altra perspectiva. L'autor fa referència a les paraules d'un futurista anomenat Jared Weiner de The Future Hunters, qui va parlar sobre una nova definició ampliada del luxe en una conferència anomenada Innocos a Los Angeles, referint-se al concepte des del qual ell anomena les ‘Tres T’: *Time, Truth and Trust*.

En primer lloc, Kestenbaum (2021) esmenta que el temps és un recurs escàs, atès que és quelcom irrecuperable. Ara més que mai, després d'una pandèmia, els consumidors han tingut l'oportunitat de reavaluar les seves prioritats i és probable que cuidin més el temps que

inverteixen en una compra o qualsevol altre aspecte de la vida quotidiana. D'aquesta manera, cal esmentar que "l'ús eficaç del temps dels consumidors sempre ha estat un problema per als *retailers*" (Kestenbaum, 2021). En el cas dels consumidors del luxe, el seu temps "és el més valuós de tots i ajudar-los a fer que l'experiència de compra sigui còmoda i senzilla augmenta les probabilitats que tornin" (Kestenbaum, 2021).

En segon lloc, els elements de veritat i confiança són nous, a la vegada que rellevants, per a les marques i els *retailers* que busquen satisfer els consumidors actuals. D'una banda, la veritat pel que fa a les marques, fa referència a la personalització, "amb fer que els productes d'una empresa siguin més rellevants, o veritables, per a cada consumidor i la veritat en la qual creïn, els seus valors personals i com volen presentar-se" (Kestenbaum, 2021). D'altra banda, la confiança és l'element que es relaciona amb les marques, els *retailers* i amb els anomenats *influencers*, els quals s'han anat convertint en quelcom fonamental per a la forma en què es comercialitzen les marques.

En aquest nou paradigma, un article de RS Barcelona (2024) suggereix que "les experiències lúdiques, concebudes com a rituals, emergeixen com a catalitzadors del plaer, la felicitat i el creixement personal", ja que ja no es busca només l'acumulació de béns materials i l'adquisició de productes cars per obtenir satisfacció. En l'actualitat, també afirma que "el luxe implica buscar vivències que ens enriqueixin a un nivell molt més profund i, en aquest context, les experiències es converteixen en '*the new true luxury*'".

Relacionat amb l'anterior, un psicòleg suís anomenat Carl Jung, esmenta que "en un entorn on el luxe es defineix per experiències personalitzades i significatives, on l'emocionalitat li guanya la partida a la racionalitat, la imaginació es converteix en la nostra eina més poderosa per a crear la vida que anhelem" (Jung, citat a RS Barcelona, 2024).

D'aquesta manera, segons Kestenbaum (2021), Weiner afirma que s'ofereix una experiència de luxe quan el consumidor rep exactament el que vol i d'una manera personalitzada, que li estalvia temps, i prové d'una font en la qual confia i s'identifica. Aquesta redefinició del luxe mostra que, per al consumidor adequat, aquest tipus d'experiència és un poderós incentiu per a realitzar més compres, independentment del producte o del lloc on es vengui.

Finalment, aquests tres elements –temps, veritat i confiança– són ara més escassos que mai. Són les marques que saben aprofitar aquests elements les que realment poden oferir una autèntica experiència de luxe. Per tant, si “les marques poden oferir als seus clients un millor ús del seu temps, productes i serveis més personalitzats i recomanacions personals rellevants de persones els valors de les quals comparteixen els consumidors, llavors aquesta és una experiència de luxe insuperable” (Kestenbaum, 2021).

En definitiva, el concepte de luxe ha anat evolucionant i, al mateix temps, ho ha fet el seu mercat. Si bé és important destacar i preservar el valor de marca en un sector cada vegada més saturat, la clau d'aquesta nova definició recau en el fet que “les marques que embenin d'aquesta nova manera poden competir de manera efectiva amb les marques que ofereixen la definició tradicional del luxe” (Kestenbaum, 2021).

2.2.1 Origen i evolució del concepte de luxe

Per a parlar de luxe, primerament cal comprendre les arrels del concepte, el seu significat i d'on prové, per tal d'entendre com ha anat evolucionant el concepte fins a l'actualitat.

El concepte de luxe ha evolucionat amb el temps, i a mesura que ha anat adaptant-se a diferents contextos culturals i socials, ha anat patint certs canvis en el seu significat. En primer lloc, cal especificar l'origen del terme. Segons Roux i Floch (1996) el terme luxe prové del llatí ‘luxus’, que en el seu origen era un terme utilitzat en el vocabulari agrícola. En els seus inicis, ‘luxus’ significava ‘creixement desviat’ o ‘creixement excessiu’. Més endavant va adquirir connotacions d'abundància o d'excés en general. En francès, va ser finalment en el segle XVII que va adoptar un sentit neutre, referint-se a un estil de vida elegant i refinat, adoptant el concepte modern de ‘luxe’.

Atès que el concepte té un caràcter excessiu, pot adquirir tant un significat positiu com negatiu depenent del context. Pot adquirir-ne un de positiu d'esplendor i grandesa quan el seu excés es posa al servei de la societat o es redistribueix, sigui de manera real o simbòlica. En canvi, si es parla dels excessos privats, el luxe pot prendre una connotació negativa associada a la luxúria, la depravació o la decadència.

En les primeres definicions en diccionaris de llengua francesa, el concepte es definia com “un mode de vida caracteritzat per aquestes grans despeses per demostrar elegància i refinament” (Perrot, 1988, p.34 i Burnel, 1996, p. 8 citats a Roux i Folch, 1996, p. 19). Aquesta definició presenta el luxe només com un mode de vida, una forma de ser i de semblar.

Amb el pas del temps, aquesta visió s'ha ampliat, i algunes de les definicions modernes que es fan sobre el terme, inclouen conceptes com l'exclusivitat, el plaer, el refinament, l'alt cost, l'escassetat i l'excepcionalitat. Mentre que algunes d'elles se centren en la producció o circulació d'objectes de valor, altres s'orienten a l'experiència subjectiva del plaer i la cerca de l'excepcional. D'aquesta manera, el concepte ha anat adquirint amb el temps el significat de consum ostentós que seria associat en aquest cas al fet d'exhibir-se.

Malgrat la seva transformació terminològica, el concepte de luxe també ha estat objecte d'anàlisi des de diferents disciplines. Els estudis sociològics consideren que el luxe és un concepte relatiu, atès que el seu significat varia segons l'època i la cultura. No obstant això, el luxe sempre ha estat vinculat a l'ús que les societats fan dels seus excedents. Sovint s'associa amb conceptes com el prestigi, la magnificència i l'esplendor, encara que aquests termes no són equivalents. El prestigi implica reconeixement i poder, la magnificència es relaciona amb la generositat i la despesa abundant, mentre que el luxe no necessàriament implica una cerca de poder, sinó que es presenta com una forma de vida basada en el plaer, la sofisticació i l'excel·lència. Aquesta evolució del concepte ha permès que aquest es vinculi no únicament a la producció de béns valuosos, sinó també al que seria l'experiència personal i, en algunes ocasions, al consum ostentós, concebut com una mostra d'estatus.

Un autor que profunditza també en el concepte de luxe és Lipovetsky, un filòsof i sociòleg francès que ha dedicat la seva obra a analitzar críticament la cultura i la societat contemporànies des d'una perspectiva postmoderna. Segons Castro (2023), Lipovetsky parla d'hipermodernitat quan descriu la societat actual, caracteritzada per una intensificació i una acceleració dels fenòmens culturals i socials, essent una societat paradoxal que combina l'individualisme amb el comunitarisme, l'hedonisme amb el moralisme i el relativisme amb el fonamentalisme. Per tal d'entendre la societat que va batejar com 'hipermoderna', a les seves obres Lipovetsky analitza aspectes d'aquesta societat com serien la moda, l'ètica, el

feminisme, la comunicació, el luxe, la seducció i la lleugeresa, que Castro (2023) defineix a continuació.

Lipovetsky defineix la moda com més que un àmbit específic relacionat amb el vestit i l'estètica, el defineix com un principi general que regeix les pràctiques i representacions de la societat hipermoderna. El concepte de moda és allò que expressa el desig de canvi constant, de la renovació contínua i novetat permanent i la cerca d'una identitat única i diferenciada. Allò que representa el domini de l'efímer, on tot es torna substituïblement i ràpidament obsolet. Així mateix, la moda opera sota una lògica de seducció universal, captivant mitjançant l'estètica i, al mateix temps, apel·lant a les emocions.

D'altra banda, el filòsof parla sobre el gran impacte que han tingut els mitjans de comunicació i les noves tecnologies en aquesta societat hipermoderna, creant una cultura globalitzada, homogeneïtzada, espectacularitzada i banalitzada. Això és perquè els mitjans de comunicació s'han establert amb tanta força i poder que han afavorit el sorgiment d'una societat de consum, d'informació, d'entreteniment i seducció acabant per influir també en la formació d'opinions i les conductes de les persones. D'altra banda, les noves tecnologies han comportat canvis molt positius per les marques i empreses, ja que aquestes han permès una major interacció, una major personalització, una major mobilitat i una major creativitat. Finalment, aquestes també han comportat canvis molt positius pels consumidors, pel fet que els ha facilitat l'accés a la informació, al coneixement, a la cultura, i a una participació activa pel que fa a la relació entre les marques i consumidors.

En tercer lloc, és essencial abastar el concepte de luxe de Lipovetsky. Ens endinsarem en la seva reconeguda obra 'El luxe etern', on l'autor defineix el luxe com un concepte que ha evolucionat al llarg dels anys, passant de vincular-se en un inici a principis ètics i morals a vincular-se, en l'actualitat, a les marques i al consum massiu.

Segons Lipovetsky i Roux (2003), es pot considerar que els orígens del luxe es remunten a les societats primitives, on el concepte que es tenia del luxe era molt diferent del que tenim avui dia. El luxe no va començar amb béns costosos, sinó amb l'esperit de la despesa, expressat a través de l'ofrena i l'intercanvi cerimonial, més que en l'acumulació de béns. En aquella època, la generositat i magnificència eren essencials per guanyar estima social i prestigi. A

més, en aquestes societats, el luxe es relacionava amb aspectes religiosos o màgics, amb béns utilitzats en rituals per assegurar la protecció espiritual.

Amb l'aparició de l'Estat i la divisió de classes, el luxe es va transformar i va agafar una nova forma, convertint-se en un símbol de poder de les sobiranes, ara sí, associat a l'acumulació, centralització i jerarquització, reflectint la desigualtat social que predominava l'època. D'altra banda, el luxe també va ser objecte de crítica en els seus inicis, ja que es veia com a sinònim d'excessos i decadència, considerat quelcom que allunyava a les persones de la felicitat i la senzillesa, provocant la decadència de les ciutats i el trencament dels costums. Aquesta va ser una crítica que es va mantenir fins al segle XVIII on van començar a sorgir els primers arguments a favor del superflu i la riquesa.

Va ser a partir del segle XVIII en què es va produir un canvi de paradigma en la percepció del luxe. Amb l'aparició de la sociologia i etnologia, es buscava comprendre les lògiques socials que organitzen els consums costosos i prestigiosos. Es van centrar a analitzar el funcionament dels mecanismes de la demanda i les lluites simbòliques entre les diferents classes socials.

Més endavant, la modernitat va comportar canvis com l'alta costura, on el modista es va convertir en un creador independent i les marques van començar a adquirir major rellevància. D'aquí també va sorgir el semiluxe¹ i les rèpliques per a les classes mitjanes. Va ser a partir d'això que també es va començar a produir la democratització del luxe, cosa que permet fer-lo més accessible, realitzant una jerarquització del mercat que inclou el luxe d'excepció, intermedi i l'accessible. Aquesta visibilitat social del luxe ha anat augmentant gràcies al fet que hi ha un major nombre de marques, a la inversió realitzada en la publicitat i l'expansió de les xarxes de distribució.

En el luxe contemporani, la cultura i l'economia han canviat i segueixen en aquest canvi, ja que les marques han adquirit una nova rellevància. El luxe ja no es limita a la lògica distintiva sinó que s'ha democratitzat i diversificat. A més, el luxe s'ha tornat més individualitzat i emocional, pel fet que se centra en les experiències personals, el benestar subjectiu i les motivacions no van enfocades només en l'ostentació social, sinó també l'admiració personal i la cerca de sensacions.

¹ Categoria de béns o serveis que es troben entre els estàndards i el luxe complet. Aquests productes o serveis ofereixen una qualitat superior a la mitjana, però no arriben al nivell de luxe més alt.

Lipovetsky considera el luxe com una expressió de la humanitat, que engloba tant el grandios com l'insignificant de l'ésser humà. El luxe és el somni, allò que embelleix la vida, la perfecció convertida en objecte pel geni humà. Finalment, l'autor considera que el luxe està directament relacionat amb el temps, com una lluita entre la finitud i com una manera de recrear un present intens i inoblidable. Tal com esmenta Lipovetsky, la gestió del luxe implica l'equilibri entre la tradició i la innovació, i entre el passat i el present.

2.3 Exclusivitat en marques de luxe

Tothom coneix com a mínim un producte d'alguna marca de luxe, però malgrat això, no tothom el posseeix. “Aquesta exclusivitat ajuda les marques de luxe a mantenir el seu estatus, conegut per tots, però paradoxalment consumit per uns pocs” (Strong, 2022).

Ara més que mai, amb la democratització del luxe, hi ha més persones de diferents classes socials que consumeixen productes del sector. Per exemple, actualment les persones de classe mitjana es poden permetre alguns dels productes que estan dins de la categoria de luxe. Són “les promocions, ofertes i descomptes per a generar fidelitat els que igualen a diferents estrats socials en els quals els qui estan més a baix volen aconseguir als que estan més amunt, mentre els segons no poden ser aconseguits” (Comunistes, s.d.). Donada aquesta democratització i l'ampliació de mercat que fa els productes de luxe més assequibles, són els consumidors de classe alta, els grans compradors, els qui penalitzen a les marques, ja que necessiten diferenciar-se de les masses. Per aquest motiu, un article de Comunistes (s.d.) afirma el següent:

Marques de luxe arxiconegudes com Louis Vuitton, Manolo Blahnik o Dior s'han vist forçats a llançar línies de productes de hiperluxe davant la demanda de les classes altes de productes que no estiguin a l'abast de les butxaques de la classe mitjana.

Aquests productes d'alta gamma del denominat hiperluxe es caracteritzen per la seva extravagància, el seu preu i el seu servei, a més de tractar-se de models únics i personalitzats, el que mostra una inclinació cap a la customització dels productes.

Tot i aquesta democratització del luxe, dins del grup de consumidors es poden subdividir quatre subgrups. Aquests els estableixen els investigadors Han et al. (2010) en funció del

nivell de recursos de cadascun i l'interès per mostrar estatus, sota el que ells denominen 'Les quatre P del luxe': *patricians*, *parvenus*, *poseurs*, i *proletarians*.

En primer lloc, Han et al. (2010) defineixen els *patricians* com persones amb molts mitjans econòmics i que no els agrada veure's com algú qui utilitza les marques de luxe per a diferenciar-se de les masses, simplement no tenen necessitat de consumir per prestigi i els agrada relacionar-se amb altres persones pertanyents d'aquest grup.

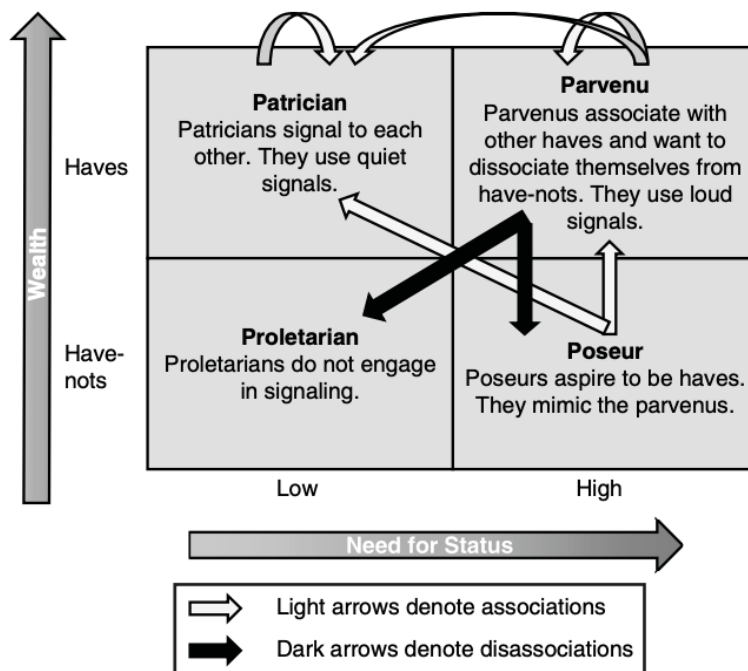
En segon lloc, trobem als denominats *parvenus*, els quals posseeixen una riquesa considerable, però no compten amb el coneixement necessari per a interpretar senyals subtils com per exemple els detalls d'una bossa Hermès o un rellotge Vacheron Constantin o simplement els seus preus. Són persones que coneixen el monograma LV de Louis Vuitton i saben que són sinònims de luxe, ja que aquests productes no poden ser consumits pels qui estan per sota d'ells. Es caracteritzen per associar-se amb aquells grups que tenen un alt poder adquisitiu, com serien els *patricians* o altres *parvenus*, i s'allunyen dels que no el tenen.

En tercer lloc, la classe dels *poseurs*, el que es tradueix com 'la persona que fingeix ser el que no és' (Han et al., 2010). Tal com indica el seu nom, aquests busquen consumir per a mostrar estatus, malgrat que no disposen dels mitjans econòmics necessaris per a permetre's articles de luxe autèntics. De totes maneres, s'associen amb aquells grups que sí que disposen dels recursos econòmics i es desvinculen d'aquells que no en tenen. Atès que l'estatus és important per ells, però no poden aconseguir aquests productes, recorren a productes falsificats com a substituïts dels originals.

Finalment, el quart i últim grup són els denominats *proletarians*, els quals s'identifiquen com la classe social més baixa. Aquests no consumeixen productes per a demostrar un estatus i no volen o no poden preocupar-se de senyalitzar-lo a través de l'ús de béns d'estatus. Tampoc busquen vincular-se amb l'alta societat ni desvincular-se d'aquelles persones de classes més humils, al mateix temps que no mostren preferència ni desdeny pel luxe excessiu. Aquesta informació es pot observar de manera més visual en la Figura 2.

Figura 2

Taxonomia dels consumidors segons la riquesa i la necessitat d'estatus



Font: Reproduït de Han et al. (2010).

Així doncs, les persones que volen consumir o consumeixen productes de luxe busquen, al mateix temps, que aquests els proporcionin un estatus, una exclusivitat, una qualitat excepcional, i com a més a més, una experiència de compra excel·lent. Encara més, Toledo (2023) comenta que les marques també duen a terme una sèrie d'estratègies de màrqueting i brànding que els permet crear aquestes percepcions d'exclusivitat, qualitat i estatus que, per exemple, justifiquin els preus elevats dels seus productes que, en molts casos, poden tenir costos de fabricació molt més baixos en comparació al preu final de venda. Cona i Paluello (2024) remarquen que, tant l'ús de materials d'alta qualitat, la producció artesanal, l'atenció al client a la botiga com l'accés exclusiu a aquests productes, provoquen que augmenti el seu valor, a la vegada que creen un desig i una exclusivitat que atrau a un públic disposat a pagar aquests preus. D'aquesta manera, es pot dir que les marques de luxe no només venen els productes, sinó que a través d'ells, venen aquesta il·lusió de formar part d'una unitat que, a més a més, és exclusiva i, per tant, vista com a superior.

Altrament, l'herència i la tradició també són elements fonamentals pel que fa a l'estratègia de les marques de luxe, així com són molt valorats pel seu públic. Segons Toledo (2023), aquestes marques d'alta costura, arrossegueu una història i tradició basada en la fabricació de

productes de qualitat que s'estén al llarg de dècades i, fins i tot, segles. Aquests elements ajuden en la creació d'aquest prestigi en la ment dels consumidors i transmetre'ls que estan adquirint quelcom més que un producte. Així, Toledo (2023) assegura el següent:

Aquesta narrativa històrica els permet connectar-se emocionalment amb els seus clients en evocar un sentit de continuïtat i durabilitat. Els consumidors poden sentir que estan adquirint un producte amb profundes arrels en el mestratge artesanal i la dedicació al llarg del temps.

D'altra banda, segons un estudi de Bain & Company (2018), els consumidors consideren que l'herència i la tradició d'una marca són importants per a ells a l'hora de triar-ne una. A més, l'herència i tradició contribueixen a la percepció de qualitat i fiabilitat dels productes de luxe, sent aquesta confiança en l'herència de la marca la que impulsa la lleialtat del client i, per consegüent, la seva disposició a pagar preus més elevats pels seus productes.

Finalment, “segons el 69% dels compradors d'articles de luxe, el toc personal importa” (Strong, 2022). En cas d'eliminar-se l'experiència de compra tàctil en les botigues, l'autor comenta que la tecnologia obtindria un paper protagonista en relació amb la construcció de relacions amb els clients, ja que aquesta proporciona formes innovadores de poder connectar amb ells a través de les compres. Altrament, el comprador de luxe espera rebre una atenció personal que el distingeixi d'una audiència àmplia. De les dades dels clients sorgeix l'oportunitat de conèixer què busquen, què compren i afegeixen a la llista de compra, les ofertes que atreuen i a les que responen. A partir d'aquesta informació, les marques poden usar-la per a brindar una experiència rica i significativa al consumidor. Això es podria observar en personalitzar els anuncis que reben, adaptant així explícitament a ells les comunicacions, convertint-les en úniques i personalitzades, com la marca en si.

D'altra banda, el mercat mundial del luxe pateix una transformació pel que fa al seu públic, ja que aquest és cada vegada més jove i divers. A més, aquestes noves generacions estan cada vegada més connectades. “Les noves generacions es convertiran en el principal motor de creixement en els pròxims anys. La Generació Z i els *Millennials* (Generació Y) representaran aproximadament el 55% del mercat en 2025 i aportaran el 130% del creixement durant aquest període” (Bain & Company, 2018). Això provoca que les marques hagin de buscar noves estratègies de màrqueting per adaptar-se a ells i poder dirigir-se a aquesta nova audiència. Un exemple clar d'aquestes noves estratègies és la creació de nous canals per a comunicar-se amb

aquesta clientela com són les xarxes socials i altres plataformes digitals. Toledo (2023) esmenta que, actualment, aquestes marques de luxe estan sabent aprofitar l'auge del digital per a invertir en experiències i serveis personalitzats que els permetin poder crear connexions més profundes amb els seus consumidors.

Tot i que pot semblar que el luxe i les xarxes socials tenen objectius i estratègies totalment contràries, Strong (2022) assegura que les xarxes socials estan convertint-se en plataformes clau per a les marques de luxe a mesura que evolucionen els costums dels consumidors. Si bé les xarxes socials estan caracteritzades per tenir un públic de masses i una fàcil accessibilitat i disponibilitat, les marques de luxe han buscat fins ara tot el contrari. Tot i això, no són incompatibles l'una amb l'altra.

Durant la pandèmia, un període de temps on la compra en línia va tenir un dels seus majors auges, les marques de luxe van haver d'adaptar-se i enfocar-se en el digital. Strong (2022) esmenta que això va provocar que el 54% dels consumidors de luxe hagueren recorregut a les xarxes socials per a comprar per primera vegada. Aquest alt percentatge demostra que ambdós mons poden conviure.

Finalment, Toledo (2023) conclou que, el fet de proporcionar als clients aquesta exclusivitat, és un element fonamental en l'estratègia de les marques de luxe, així com té un paper essencial davant el seu èxit. Segons un estudi de la companyia PwC, el 67% dels consumidors consideren l'exclusivitat un element important per a ells en el moment de triar una marca. Això és perquè com s'ha esmentat anteriorment, l'estratègia d'exclusivitat consisteix en la limitació de l'oferta, però també busca crear experiències de compra i possessió úniques per als seus clients. "Des del moment en què un consumidor s'endinsa en una boutique de luxe, se li brinda un tracte personalitzat i exclusiu. Els productes es presenten en un entorn de luxe, sovint dissenyat meticulosament, que evoca una sensació d'opulència i prestigi" (Toledo, 2023).

En un món superficial on l'aparença és tan important, els consumidors de productes de luxe busquen sentir-se especials a través del seu consum, generant-los un sentit de pertinença a un cercle selecte i, conseqüentment, una poderosa satisfacció i estatus.

2.4 El màrqueting digital i la identitat de marca

És indiscutible que el panorama digital s'està establint cada vegada amb més força i de manera permanent. Tant els mitjans digitals com els canals en línia s'han convertit per defecte, en la manera en què ens comuniquem i la que les marques utilitzen per connectar amb el consumidor. Un consumidor que cada vegada està agafant més protagonisme i que s'ha tornat més exigent respecte al que espera de les marques i els seus productes. Això ha provocat que, inevitablement, les estratègies de màrqueting empleades i els consumidors als quals les empreses volen dirigir-se hagin canviat.

Per tant, és primordial comprendre com és el màrqueting digital, quins són els consumidors digitals i com afecta aquest nou context al sector del luxe.

Un autor que parla en profunditat sobre el màrqueting és Philip Kotler, un economista nord-americà especialista en màrqueting, considerat un dels pares del màrqueting actual. Kotler parla del Màrqueting 4.0 en el seu llibre *Marketing 4.0: moving from Traditional to Digital* en col·laboració amb altres autors com Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan. En ell, s'analitza l'evolució del màrqueting en l'era digital, destacant alguns elements d'aquest nou màrqueting com el canvi de poder cap als consumidors connectats, la importància de les subcultures digitals i la necessitat d'utilitzar un enfocament omnicanal que se centri en l'experiència del client amb la finalitat de fomentar la seva lleialtat i la promoció.

Segons Kotler et al. (2017) vivim en un món completament nou a conseqüència de la digitalització, la qual ha afavorit una major connectivitat i transparència, transformant la manera com les empreses es relacionen amb els consumidors. Aquesta nova realitat ha comportat grans canvis en l'estructura de poder tradicional, on els poders exclusius es rendeixen davant el poder de la inclusió, deixant enrere l'objectiu de ser exclusiu.

A nivell macro, el món està passant d'una hegemonia a una estructura de poder multilateral. Les superpotències, principalment la Unió Europea i els Estats Units, s'adonen que algunes potències econòmiques s'estan traslladant a la resta del món, sobretot a Àsia, que ha experimentat un creixement constant en els últims anys. És important assenyalar que les superpotències occidentals continuaran sent poderoses; és només que altres nacions estan guanyant més poder amb el temps. Els poders econòmics ja no estan concentrats sinó distribuïts de manera més equitativa. (Kotler et al., 2017, p. 7)

2.4.1 Canvis de poder en el màrqueting digital

D'altra banda, Kotler et al. (2017) suggereixen que el màrqueting està experimentant un canvi de poder, passant del vertical a l'horitzontal, de l'exclusiu a l'inclusiu i de l'individual al social. Gràcies a Internet i, en concret, a les xarxes socials, s'eliminen les barreres geogràfiques i demogràfiques, cosa que permet a les persones connectar-se i comunicar-se, i a les empreses innovar a través d'aquesta col·laboració. Es pot dir que el mercat és cada vegada més inclusiu i que cada vegada estem veient més aquesta horitzontalitat en l'orientació dels clients, que cada vegada confien menys en les comunicacions de màrqueting de les marques i, en canvi, confien més en els seus cercles socials, el que es denomina 'factor f': *friends, family and followers*. Atès que les persones presten més atenció al seu cercle social a l'hora de prendre decisions envers una compra, el procés de compra del client s'està convertint en quelcom més social, ja que és més habitual que aquests cerquin consells o bé ressenyes en línia o fora de línia per prendre aquestes decisions.

Les empreses s'enfronten, per tant, a un nou desafiament: un consumidor més informat i escèptic, que no confia al cent per cent en la informació del fabricant i acudeix a l'opinió de consumidors anònims que no dubten a compartir la seva experiència de compra. (Pérez i Luque, 2018, p. 259)

Un altre punt respecte a aquest canvi de poder és el que esmenten els autors Kotler i Armstrong (2013) sobre el que és 'fer màrqueting'. És habitual pensar que el màrqueting es duu a terme únicament per part dels venedors, però la realitat és que els compradors també en fan. Fan màrqueting quan busquen productes, interactuen amb empreses per a obtenir informació i quan fan les seves compres. Tanmateix, les noves tecnologies digitals, des de pàgines web fins a les xarxes socials en línia i els mòbils intel·ligents, han donat poder als consumidors i han transformat el màrqueting en una experiència verdaderament interactiva. Així, els especialistes en màrqueting actuals no només han de ser experts en la gestió de relacions amb els clients, sinó que també han d'administrar eficaçment les relacions que els mateixos clients generen.

D'altra banda, com esmenten Pérez i Luque (2018), el sorgiment de la digitalització i la web 2.0 ha introduït un component social que, al mateix temps, introdueix una nova situació comunicativa provocant que el consumidor que coneixem fins ara passi de ser un receptor

passiu del procés comercial per convertir-se en un actor actiu dins aquest. En el panorama digital actual, “els usuaris digitals són persones ben informades que s'han insensibilitzat davant els estímuls de la publicitat tradicional” (Pérez i Luque, 2018, p. 258). En conseqüència, les empreses s'han vist necessitades de tenir presència en aquest nou mitjà social i respondre a les seves exigències. Un mitjà on, quant a producció de contingut es refereix, aquest nou consumidor es troba a l'altura de les empreses, convertint-se en el que es pot anomenar ‘prosumidor’, sent aquest consumidor i productor de contingut al mateix temps.

Aquesta transformació digital significa també un canvi de poder pel que fa al control de la informació i l'atracció de clients. Això implica que els especialistes en màrqueting ja no poden dependre del fet que els clients els busquin activament ni controlar de manera total les converses que es mantenen sobre les seves marques. Tal com assenyalen Kotler i Armstrong (2013), s'estableix un nou entorn on els consumidors poden portar amb si el contingut de màrqueting, que abans només existia en anuncis o en la web de la marca, i compartir-ho amb el seu entorn en qualsevol moment i lloc. D'aquesta manera, els mitjans digitals aconseguixen un major protagonisme deixant de ser un complement dels canals tradicionals per convertir-se en un element essencial que s'ha d'integrar per complet en les estratègies de màrqueting per tal d'enfortir la relació amb els clients.

2.4.2 La connectivitat en el màrqueting: reptes i oportunitats

La connectivitat ha comportat molts canvis en el món del màrqueting i és clar que ha arribat per a quedar-se. Aquesta ens ha fet plantejar moltes teories i suposicions sobre la gestió de clients, productes i marques que fins ara utilitzàvem com a base.

La connectivitat redueix significativament els costos d'interacció entre empreses, empleats, socis de canal, clients i altres parts rellevants. Això, al seu torn, redueix les barreres per a ingressar a nous mercats, permet el desenvolupament simultani de productes i escurça el termini per a la creació de marca. (Kotler et al., 2017, p. 20)

D'altra banda, els autors destaquen el fet que qualsevol marca que compti amb un ADN i caràcter forts, acabaria per ser impopular en un determinat segment de mercat. És per això que donen rellevància al fet que, el que realment els donarà força en les vendes, serà tenir una comunitat lleial i apassionada per la marca, un grup de defensors que estiguin disposats a

recolzar la marca i defensar-la en l'àmbit digital. En boca de Kotler i Armstrong (2013) tant el valor del client com la seva satisfacció són elements clau per a poder desenvolupar i gestionar relacions amb els clients. És per això que els mercadòlegs han de tenir cura a l'hora de fixar les expectatives en un nivell adequat, ja que si aquestes són baixes, no atrauran a nous compradors tot i satisfer els habituals, i si, en canvi, són massa altes, els compradors habituals quedaran insatisfets. D'aquesta manera, les empreses mostren un gran desig per construir relacions fortes amb els seus clients, entregant-los de manera conscient, un valor superior.

Com a resultat d'aquesta connectivitat, Kotler i Armstrong (2013) parlen del fet que els professionals del màrqueting disposen de noves oportunitats per entendre millor els seus clients i adaptar les seves estratègies. Així, els mercadòlegs tenen una major facilitat en generar i accedir immediatament a grans quantitats d'informació. Atès que el consumidor ha desenvolupat un paper protagonista en el món digital, aquest genera grans volums d'informació a través de les diferents plataformes digitals i l'envien de manera voluntària a les empreses i entre ells. Així, aquelles empreses que sàpiguen aprofitar aquesta informació, podran obtenir un gran coneixement dels punts de vista dels clients de manera senzilla i poc costosa.

Aquesta nova realitat digital comporta alguns factors que els professionals del màrqueting hauran de tenir en compte a l'hora de comunicar-se amb els clients. En primer lloc, la interacció en línia i la interacció fora de línia són complementàries, juntes són més eficaces pel que han de coexistir amb l'objectiu d'oferir una experiència superior al client.

En segon lloc, donat el context actual, els clients compten amb un fàcil accés a molta informació, per la qual cosa existeix una contradicció entre el client informat i el client distret. El client informat és aquell que investiga prèviament a prendre una decisió de compra i es basa en dades objectives i en el seu propi judici per a escollir quelcom. D'altra banda, el client distret no sempre pren les decisions de manera totalment racional o basant-se en les seves preferències personals, sinó que es veuen influenciats per les opinions de tercers. Per tant, tot i que ara les persones compten amb una gran quantitat d'informació, el que els hauria de permetre estar més informats i, en conseqüència, prendre decisions basades en els seus propis interessos, en realitat els ha convertit en dependents de les opinions dels altres.

En conclusió, la connectivitat afavoreix el sorgiment de grans oportunitats perquè les marques rebin un suport positiu. Tot i això, aquesta connectivitat afavoreix l'aparició de defenses negatives, tot i que moltes vegades aquestes acostumen a desencadenar també defenses positives.

2.4.3 El poder del consum en l'era digital

Per tal d'augmentar la probabilitat d'aconseguir promoció, els *marketers* han de centrar-se en els segments més influents en aquesta era digital. Segons Kotler et al. (2017) aquests segments són els joves, les dones i els denominats *netizens*, considerats els ciutadans d'internet o creadors de contingut. Aquests grups són els que els permetran tenir més possibilitats d'èxit, ja que són molt importants per separat i són molt rendibles, pel fet que estan connectats entre ells al ser els segments més influents en l'era digital. Per aquest motiu, avui dia les estratègies de màrqueting són dirigides a ells.

Els joves són el grup que primer adopta les primeres tecnologies, marquen les tendències i són els principals impulsors de canvi. D'altra banda, les dones, són considerades recol·lectores d'informació i tenen gran influència en el moment de prendre les decisions de compra a la llar. Finalment, com s'ha esmentat anteriorment, els *netizens* són els creadors de contingut, els quals tenen la capacitat d'influir en els anteriors. Abans, a aquests grups, se'ls considerava una minoria i es trobaven en la perifèria de la societat. En canvi, les persones grans, els homes i els ciutadans tenien més poder, ja que comptaven amb un major poder adquisitiu. En l'actualitat, la influència d'aquests grups ha augmentat i han començat a influir en la cultura dominant, pel fet que les seves xarxes de comunitats, amics i familiars els permeten fer-ho.

D'altra banda, donat aquest auge del digital, Strong (2022) esmenta que el procés de descobriment i participació dels productes de luxe a les xarxes socials és cada vegada més habitual, amb molts dels compradors actuals utilitzant les plataformes socials per a descobrir nous productes. Malgrat això, el punt crític del comerç social és verificar sense problemes en l'aplicació i pagar productes dins l'ecosistema de les xarxes socials, fent que el procés sigui ràpid i senzill. D'aquesta manera, com més curt i senzill sigui el camí entre que el consumidor veu el producte i el compri, més vendes podran aconseguir les marques de luxe.

En conseqüència, Strong (2022) comenta el següent:

Com a resultat, les plataformes de xarxes socials estan prenent mesures per a integrar tot el procés de compra, des del descobriment fins al pagament, en les seves experiències de compra en línia. Estan incorporant característiques que inclouen vendes en viu, catàlegs de productes integrats i proves de realitat augmentada.

Aquestes accions es poden veure reflectides en el llançament l'any 2020 per part d'Instagram de la seva funció Shop, on el vam poder veure associant-se a algunes marques de luxe de molt renom com Marc Jacobs o Chloé. A més, amb la seva funció de compra Drops, Instagram ha ampliat la seva oferta permetent als clients descobrir i comprar els llançaments de productes més recents i pròxims de les marques des de la mateixa aplicació. Amb aquesta nova funcionalitat, Strong (2022) comenta que les marques de luxe aconsegueixen atraure més atenció a partir de generar expectació alhora que transmeten una sensació d'exclusivitat als usuaris, ja que els productes acostumen a estar disponibles en quantitats limitades.

Finalment, aconseguir mantenir a l'usuari dins un entorn controlat durant tot el procés de compra ho facilita i, a més a més, permet a les marques personalitzar les experiències així com recollir dades rellevants que els ajudaran a dissenyar futures accions i a captar noves audiències potencials.

El luxe s'està movent cap a una nova dimensió, i com comenta Strong (2022), des que el metavers s'està tornant cada vegada més acceptat i avançat, els consumidors es mouen fàcilment entre la idea del 'jo digital' i la vida física. Així, els compradors de luxe tenen el doble de probabilitats de voler una tecnologia innovadora que els permeti experimentar amb els productes, com bé seria la Realitat Virtual o la Realitat Augmentada. Algunes marques ja estan aplicant aquestes innovacions a les seves estratègies de màrqueting. Un exemple clar seria l'estratègia de col·laboració de Dior Beauty amb Perfect Corp i Bambuser, un servei de consultoria i assessorament en línia de maquillatge que, tot i no ser l'única marca en aplicar la Realitat Augmentada en l'experiència de compra en el sector de la bellesa i la moda, va oferir el passat 2023 una proposta innovadora a la vegada que beneficiosa per a la seva relació amb els clients. Segons Reason Why (2023), aquesta col·laboració buscava permetre als consumidors de la marca poder provar virtualment els seus productes mitjançant una vista abans de fer una compra, afavorint així el compromís de Dior per oferir als seus clients, experiències de compra personalitzades, immersives i sofisticades independentment de la seva

ubicació. D'aquesta manera, aconsegueix tenir una estratègia omnicanal integral, consistent i prèmium, la qual cosa els permet anar més enllà de les expectatives dels seus clients.

Per tant, és un fet que “la incorporació dels mons real i virtual obren diverses oportunitats per experiències exclusives” (Strong, 2022). Alguns grans esdeveniments com la Setmana de la Moda ja incorporen aquestes innovacions. Amb aquestes, gràcies a la transmissió en viu, qualsevol persona pot experimentar la moda i els esdeveniments de luxe des de qualsevol lloc. Per aquest motiu, “les marques que busquen crear aquesta oportunitat única i exclusiva per als seus compradors de luxe poden crear ‘un moment’ en els seus esdeveniments al qual només els assistents tenen accés” (Strong, 2022). D'aquesta manera, poden mantenir l'aura d'exclusivitat dels seus assistents tot i l'accessibilitat que permet aquesta transmissió en viu.

Tot i que es pot arribar a pensar que les xarxes socials dificulten la idea d'exclusivitat i l'alt cost associat als productes de luxe, realment aquestes estan permetent expandir el que significa que un producte de luxe tingui aquestes característiques a la vegada que augmenten les oportunitats per crear valor comercial i per al consumidor. Atès que les plataformes digitals permeten a les marques de luxe crear experiències en línia que són més personalitzades i fluides per als seus clients, els ajuda pel que fa a fer sentir a la seva clientela més valorada i vista, fent-los creure que la seva experiència és més personal i feta a mida especialment per a ells.

Reprement la idea inicial, la qual parlava dels segments més influents en l'era digital, ens trobem amb els anomenats *netizens* o creadors de contingut, els quals han aportat una de les estratègies més efectives del món digital: el màrqueting d'influència.

Segons Cueva et al. (2020) arran de la saturació dels consumidors provocada per un excés de contingut publicitari generat per part de les empreses, ha sorgit una nova figura generadora de contingut amb un paper molt actiu en les comunitats virtuals. Aquesta figura rep el nom d'*influencer*, una icona d'aquestes comunitats virtuals que ha anat generant una gran quantitat de seguidors a les diferents plataformes digitals. El seu èxit prové del fet que, d'alguna manera, s'han convertit en prescriptors moderns gràcies al contingut i la confiança que genera al seu públic objectiu. Segons un estudi realitzat per Forbes, el 72% dels consumidors de luxe segueix a *influencers* a les xarxes socials.

Així, les empreses orienten cada vegada més les seves estratègies cap al *Social Media Marketing*. Això esmenten Pérez i Luque (2018), afirmant que moltes indústries, inclòs el sector de la moda, aposten per la col·laboració amb aquests creadors de contingut tan influents per tal de difondre missatges de la seva marca o producte. L'objectiu d'aquesta col·laboració és el d'augmentar la visibilitat, construir una imatge específica i reforçar la seva reputació en aquestes plataformes digitals. D'aquesta manera, aconseguixen un increment del reconeixement de marca i una major interacció amb el seu públic que, per conseqüència, genera un major *engagement*. Principalment, aquesta estratègia, per a les marques consisteix en la col·laboració amb figures amb un alt estatus i estil, que poden ser des de grans celebritats fins a *influencers* influents a les xarxes. Com a resultat, “en alinear els seus productes amb aquestes personalitats, les marques de luxe reforcen la percepció de valor i aspiren a transmetre la idea que en adquirir els seus productes, els consumidors poden emular l'èxit i l'estatus d'aquestes figures influents” (Toledo, 2023).

Aquest sector està molt connectat amb la comunicació, i per això Pérez i Luque (2018) expliquen que, donada la irrupció de la digitalització, el màrqueting digital és un element estratègic fonamental en la seva evolució. Per tant, és un dels sectors més susceptibles a l'impacte dels *influencers*, els quals s'han convertit en comunicadors clau i creadors d'imatge de marca. Així, les marques de moda continuen estant presents en els mitjans tradicionals, però ara amb un reforç en la seva presència a les xarxes, on estableixen aquestes aliances estratègiques amb els creadors digitals.

És un fet que el nou consumidor, que a la vegada és usuari d'aquestes plataformes, li dona més importància a l'autenticitat de les persones i les marques, buscant en elles algú en qui poder confiar plenament. Com a resultat, el consumidor s'identifica amb aquestes figures i comencen a seguir o imitar els seus comportaments. Això permet a les marques expandir la seva base de clients, ja que aquestes personalitats influents tenen un gran abast a les plataformes digitals a partir de les seves publicacions, el que ajuda la marca a obtenir nous clients que, pot ser d'una altra manera, podrien no haver tingut en compte els seus productes.

Finalment, Toledo (2023) assegura que el màrqueting d'influència permet generar un impacte en la percepció de marca que perdura en el temps, creant així una imatge de luxe modern i connectat amb les tendències actuals. “Això pot ser especialment efectiu per arribar a

audiències més joves i adaptar-se a les canviants dinàmiques culturals i de consum” (Toledo, 2023).

III. EXCLUSIVITAT I INNOVACIÓ EN L'ERA DIGITAL: CAS DIOR.

Un cop establert el marc teòric, es pot abordar l'anàlisi d'un cas concret d'una marca d'alta costura. En aquest cas, s'ha triat la marca Dior pel seu recorregut i la rellevància en el sector de la moda.

Si bé existeixen grans marques d'alta costura internacionalment conegudes, Dior destaca per ser una de les cases de costura més reconegudes a escala mundial. Això és perquè “es diu que, mentre existeixi l'alta moda a París, sempre hi haurà Christian Dior, la *maison* fundada pel francès que va crear les bases per a la moda moderna” (Cabrices, 2020).

3.1 Història i origen de la *maison*

Segons Cabrices (2020), Christian Dior, dissenyador francès i un dels costurers més rellevants del segle XX, va néixer a Normandia en una família de la burgesia francesa. En els seus primers anys de vida, no va pensar dedicar-se a dissenyar moda, sinó que va ser enviat a París perquè en un futur pogués formar part dels cossos diplomàtics de França. Tot i això, Dior sempre va desenvolupar la seva creativitat submergida en el món creatiu i bohemí. En un inici, el dissenyador francès va fundar una galeria d'art finançada per la seva família, amb treballs d'artistes destacats com Picasso o Braques, però va ser amb l'arribada de la Gran Depressió, que la família Dior va ser portada a la ruïna, necessitant noves formes d'ingrés.

Va ser llavors quan Dior va començar a treballar com a il·lustrador de dissenys de barrets a diaris, la qual cosa li va permetre treballar amb el *couturier* suís Robert Piguet. Posteriorment, també va treballar a l'estudi del dissenyador Lucien Lelong, aconseguint treballar juntament amb el dissenyador de moda francès Pierre Balmain.

Figura 3

*Esbós d'un barret per a la modista
Claude Saint-Cyr*



Font. Dior, C. (1937). Galerie Dior.

Figura 4

Esbós d'un disseny per a Lucien Lelong



Font. Dior, C. (1944). Galerie Dior.

Després del seu retorn per servir a l'exèrcit, l'any 1942, Dior va començar a treballar en l'alta costura, obrint-se-li les portes a través d'una gran oferta per part de Marcel Boussac, un empresari tèxtil francès que va oferir a Dior revindre una de les seves línies de roba després de la guerra. Va ser llavors quan Christian Dior va fer una contraoferta per a poder iniciar una nova casa de moda sota el seu nom, aconseguint fundar la seva pròpia l'any 1946. “Una *maison* que al moment de la seva fundació, més que fer moda, va ser una eina de canvi social, un rol que la casa Dior continua fent en l'actualitat sota la direcció de Maria Grazia Chiuri i Kim Jones” (Cabrices, 2020).

La seva primera col·lecció va ser llançada l'any 1947, amb la qual imposaria el *New Look*, una silueta que celebrava la feminitat i l'opulència en la moda per a dones “amb faldilles àmplies i cintures ajustades, marcant un punt d'inflexió en la història de la moda” (Formación Avanzada Europea, 2024).

Figura 5

Una jaqueta de tipus bar, que formava, juntament amb la seva faldilla, el New Look imposat per Christian Dior



Font: Keystone-France. (s.d.). Vogue México.

Amb aquests dissenys va permetre, no només a les dones de l'alta societat, sinó a totes les dones, vestir amb elegància, aconseguint així democratitzar la moda i expandint la seva marca a escala mundial. “Christian Dior va canviar la percepció que tenia el món sobre la moda, llevant-li el factor elitista, sense perdre la classe, però fent-la un tema d'interès general” (Cabrices, 2020). Les primeres boutiques Dior van arribar a Londres i Nova York, per a més tard, ser el primer *couturier* a arribar a Sud-àfrica i obrir una *boutique* a Sud-amèrica.

Com s'ha esmentat anteriorment, la prestigiosa clientela de la marca, la va convertir en una de les cases de moda més influents del segle XX, amb icones com Marilyn Monroe, Elizabeth Taylor i Rita Hayworth com a algunes de les dones que van ajudar a popularitzar el nom de Dior.

Des de llavors, Dior ha diversificat la seva oferta, expandint-se des de l'alta costura fins al prêt-à-porter, els perfums, el sector de la cosmètica i els accessoris. Actualment, “Dior continua sent una força dominant en la indústria de la moda i la bellesa, amb una presència

global que abasta des de les passarel·les de París fins a les boutiques de luxe a tot el món” (Formación Avanzada Europea, 2024).

La famosa marca ha sigut dirigida per grans dissenyadors, els quals han aportat la seva visió única tot preservant el llegat de Dior, sent capaços de fusionar l’herència i tradicionalitat amb la modernitat, convertint-se així amb una de les marques més influents i admirades del món de la moda. Alguns dels dissenyadors més coneguts que han estat al capdavant de la marca han estat Yves Saint Laurent, Marc Bohan, Gianfranco Ferré, John Galiano, Raf Simons i, en l’actualitat, Maria Grazia Chiuri.

3.2 Anàlisi del públic objectiu

Per tal de comprendre l’èxit i perdurabilitat de Dior dins el sector del luxe, és essencial analitzar com la marca ha definit i segmentat el seu mercat objectiu. Aquest es caracteritza per la seva sofisticació, el seu elevat poder adquisitiu així com pel valor que donen a la qualitat i l’exclusivitat en productes de moda, bellesa i accessoris. Al llarg dels anys, Dior no només ha sabut establir un públic molt concret, sinó que també ha sabut mantenir una relació profunda i significativa amb ell.

Així doncs, Dior dirigeix els seus productes, principalment, a homes i dones amb un alt poder adquisitiu. En un grup on el rang d’edat predominant és d’entre els 30 als 60 anys, aspectes com el valor, la tradició i el patrimoni de la marca, així com la seva capacitat per innovar i marcar tendències, són essencials. Psicogràficament, aquest consumidor ja no només busca satisfer les seves necessitats amb el producte en si, sinó que va més enllà i busca una experiència que li transmeti sensacions d’exclusivitat, estatus i pertinença a un grup social selecte. (Plan De Marketing De Dior, 2024)

Pel que fa al comportament i preferències d’aquest consumidor, es tracta d’un perfil de consumidor exigent, ben informat sobre moda i luxe que prioritza la qualitat per sobre del preu. A més, aquest mostra una forta lleialtat cap a la marca gràcies al seu prestigi i a l’experiència de compra personalitzada excepcional que ofereix en tots els seus punts de venda. D’altra banda, la contínua innovació en disseny i l’atenció al detall són elements que també valora especialment. (Plan De Marketing De Dior, 2024)

És important esmentar que, atès que la marca s'enfoca en diferents segments del mercat de luxe, aquests li permeten arribar a una gran diversitat de persones amb necessitats i desitjos diferents.

D'altra banda, pel que fa al principal públic digital de la marca, aquest és especialment jove i femení. Segons dades demogràfiques del tràfic web de Dior proporcionades per Similarweb (s.d.), la composició del públic de Dior és d'un 35,47% masculí i un 64,53% femení, per la qual cosa les dones protagonitzen el públic digital de la web de Dior. (Veure annex 3)

En efecte, el grup d'edat més destacat dels visitants de la pàgina és el d'entre els 25 i els 34 anys, representant un 30,05% del total, seguit del rang d'entre els 35 i 44 anys. (Veure annex 4) D'aquesta manera, es pot afirmar que el públic de Dior és, majoritàriament, adult, principalment femení, i amb un alt poder adquisitiu.

3.2.1 Noves tendències de consum digital dels consumidors

No només cal considerar el perfil del consumidor, sinó també les seves tendències de consum digital. Ara més que mai, el consumidor digital està en constant evolució, i per això les empreses han d'adaptar-se tant a les seves necessitats com a l'aparició contínua de noves tendències. A mesura que aquestes tendències canvien, també ho fa el consumidor, especialment el públic jove, que domina les xarxes socials i les plataformes digitals. En els darrers anys, l'ús d'Internet i dels dispositius mòbils ha crescut de manera exponencial, amb la joventut com a segment més actiu.

A continuació, Oliver (2024) presenta un recull de les tendències més rellevants:

- 1. Experiències personalitzades i atractives.** Els consumidors cada cop valoren més les experiències personalitzades que van més enllà de la simple obtenció d'un producte o el consum de contingut estàtic. Volen interactuar amb les seves marques de preferència a través de contingut dinàmic i interactiu, creant una connexió més personal i memorable.

A més, les generacions més joves busquen marques que estiguin alineades amb els seus valors, que ofereixin experiències de compra fluides i productes que reflecteixin la seva identitat i interessos. Per satisfer aquesta demanda, les empreses utilitzen la

tecnologia de manera estratègica per recopilar i analitzar dades sobre els seus clients a través de diversos canals. Això els permet conèixer els seus hàbits de consum, preferències i historial de compra, proporcionant-los un avantatge competitiu en anticipar-se a les necessitats i desitjos dels consumidors.

2. **Predomini dels continguts curts.** L'auge de plataformes com TikTok, Instagram Reels o YouTube Shorts ha transformat la manera en què es consumeix el contingut digital. Els usuaris s'han habituat a un format de vídeo curt, dinàmic i atractiu, fet que ha convertit aquest format en un estàndard de consum. Aquesta tendència ha generat una nova exigència per part dels consumidors, pel que les empreses han d'adaptar-se i oferir aquest tipus de continguts per captar l'atenció i connectar de manera efectiva amb el seu públic.
3. **Seguretat de les dades personals.** Amb la digitalització, ha augmentat la consciència dels consumidors pel que fa a la protecció de les seves dades personals. Aquests coneixen els riscos de la facilitació d'aquesta informació i esperen a canvi que les empreses siguin transparents i responsables en la gestió de les seves dades. Aquest és un element molt important per a les empreses, ja que el fer un ús inadequat d'aquestes dades pot provocar la pèrdua de la confiança del consumidor i, com a conseqüència, perjudicar la reputació de la marca.
4. **Consciència social, diversitat i sostenibilitat.** Els consumidors valoren cada cop més la transparència de les marques pel que fa al seu impacte ambiental, les pràctiques laborals i la seva responsabilitat social. A més, demanen una major representació i inclusió, esperant que les marques reflecteixin la diversitat de gèneres, orientacions sexuals, ètnies, capacitats i edats en les seves comunicacions, productes i equips de treball.
5. **Intel·ligència artificial i experiències immersives.** Tecnologies emergents com la intel·ligència artificial generativa, la Realitat Virtual i la Realitat Augmentada estan transformant tant el consum digital com l'estratègia de les empreses. Aquestes eines permeten una experiència de l'usuari hiperpersonalitzada i obren noves oportunitats d'*engagement* a través d'experiències immersives. (eMarketServices, 2025)

- 6. Xarxes socials com a canals de venda directa.** Les xarxes socials han deixat de ser simples canals de promoció per convertir-se en plataformes de compra directa. La incorporació de noves funcions avançades permet als usuaris comprar productes sense sortir de l'aplicació, impulsant així el creixement del *social commerce*. (eMarketServices, 2025)
- 7. Màrqueting d'influència amb major impacte en les decisions de compra.** Els consumidors més joves cada cop es deixen influenciar més pels *influencers*, confiant en ells per descobrir nous productes i decidir en quines marques confiar. Tot i això, la seva manera d'interactuar amb aquestes figures està canviant. Actualment, els usuaris digitals prefereixen recomanacions de *microinfluencers*, creadors de contingut amb audiències més petites però més autèntiques i properes. En resposta, moltes marques opten per associar-se amb aquests perfils abans que amb grans celebritats, aconseguint així un impacte més genuí i efectiu. (Maceira, 2024)

En un entorn cada cop més digital i conscient dels desafiaments globals, Dior ha aconseguit adaptar-se a les noves necessitats del seu públic objectiu. La marca ha adoptat pràctiques sostenibles en la seva producció i ha reforçat la seva presència digital, millorant l'experiència de compra en línia i oferint contingut exclusiu a les xarxes socials. Amb aquesta estratègia, busca atreure el segment més jove del seu mercat sense renunciar a l'essència de luxe i exclusivitat que la caracteritza. (Plan De Marketing De Dior, 2024)

A continuació, s'analitza en profunditat com Dior ha consolidat la seva posició de lideratge en la indústria del luxe mitjançant aquestes iniciatives.

3.3 Anàlisi del màrqueting de Dior

Si bé hi ha diverses maneres d'analitzar el màrqueting d'una marca, en aquest cas s'ha optat per utilitzar el model del Màrqueting Mix. Aquesta ha estat seleccionat pel fet de tractar-se d'un dels models més complets i amplis quan es vol analitzar l'estratègia de màrqueting d'una empresa. Aquest model es basa en un conjunt d'accions i tècniques que una empresa implementa amb l'objectiu de garantir l'èxit d'un producte o servei al llarg de tot el procés de compra, des del seu desenvolupament fins a la seva comercialització i arribada al consumidor.

El Màrqueting Mix és, per tant, una eina essencial per als professionals del sector, ja que permet analitzar les àrees clau i dissenyar una estratègia de màrqueting efectiva.

Tal com assenyala Botey (2022), aquest model es basa en quatre elements essencials, coneguts com 'les 4P del màrqueting': producte, preu, punt de venda i promoció. A continuació, s'aplica aquest marc d'anàlisi per examinar com l'equilibri estratègic d'aquests quatre factors permet a Dior no només satisfer les necessitats del seu mercat, sinó també superar-ne les expectatives, reforçant així la seva imatge i el valor percebut pels consumidors.

3.3.1 Producte

Dior és una marca de luxe que ha diversificat la seva oferta de productes a través d'una estratègia de segmentació multicanal i multimercat, oferint una àmplia gamma de productes que cobreixen diferents àrees com la moda, la bellesa, la perfumeria o la llar. Aquesta segmentació permet a Dior arribar i adaptar-se a diversos grups de consumidors, mantenint sempre el seu enfocament exclusiu i alta qualitat característica. La componen diferents categories observades a la seva pàgina web:

- Moda home i dona

A escala mundial, s'estableix com una de les principals marques de moda de luxe que, a través de les seves col·leccions de disseny d'alta costura i prêt-à-porter, ofereix una àmplia gamma de peces orientades tant a dones com a homes. Aquestes col·leccions inclouen productes de totes les categories fabricades amb materials prèmium que van des del cotó, la llana, el lli i la pell, fins al caixmir, la seda i el llautó. D'altra banda, Dior també ofereix una gran varietat de calçat per a diferents ocasions que van des de sabates més del dia a dia com *sneakers*, botes i mocassins, fins a sabates per a ocasions especials com ballarines, sabates de saló, sandàlies i espardenyes. Totes elles categoritzades en diferents línies com *J'Adior* o *Dior Chrono*.

- Marroquineria

Les bosses Dior són un dels articles més emblemàtics de la marca, reconegudes a escala mundial pel seu disseny, qualitat i exclusivitat. La marca ofereix una àmplia gamma de

productes amb models icònics com Lady Dior, Dior Book Tote i Saddle, així com una gran varietat de bosses de mà i carteres destinades tant a homes com a dones.

- Joieria i rellotgeria

La marca no només s'enfoca en el sector de la moda, sinó que també té un fort pes en el sector de la joieria i rellotgeria de luxe. Dior ofereix joies de disseny únic, com anells, collarets, arracades i polseres, amb línies icòniques com *Rose des Vents* o *My Dior*. També ofereix una col·lecció de rellotges que reflecteixen sofisticació a través de línies com *La D de Dior* o *Dior Grand Bal*.

- Moda infantil *Dior Kids*

La línia *Dior Kids* és dirigida a un públic infantil, mantenint sempre l'alta qualitat de la marca. Ofereix peces de roba per a nadons des del primer mes fins als tretze anys, a més d'accessoris, el carro *Baby Dior* i una col·lecció càpsula anomenada *Hylton Nel*.

- *Dior Maison*

Dior ha ampliat la seva oferta a través de *Dior Maison*, una línia d'alta gamma dissenyada per oferir productes que aportin sofisticació i elegància a l'entorn domèstic. Aquesta col·lecció inclou una àmplia oferta de productes, com tèxtils, vaixel·la i articles de decoració per la llar, tots ells marcats per l'exclusivitat i segell distintiu de Dior.

- Perfums

Dior és una de les marques de perfumeria més venudes del món, i la seva línia de perfums representa un dels pilars fonamentals de la marca. A través de les seves fragàncies, Dior expressa la seva tradició i unicitat, oferint una gran varietat d'aromes dissenyats tant per a homes com per a dones que busquen un perfum distintiu i exclusiu. L'oferta inclou des de perfums clàssics com *Miss Dior* fins a creacions més contemporànies com *J'adore* o *Sauvage*. A més, la línia compta amb un valor afegit, ja que ofereix un taller de personalització d'alguns dels seus perfums, amb el que els clients poden triar el perfum a personalitzar, i afegir al seu gust elements com un llaç, lletres, fins a quatre *charms*, el brodat, l'etiqueta, el tap o el gravat.

Tanmateix, la marca amplia la seva gamma de productes complementaris com sabons de mans, llets corporals i perfums per als cabells. També disposa d'una línia dedicada als nadons, amb opcions com aigua perfumada, escuma netejadora i llet hidratant.

A banda de la perfumeria personal, Dior trasllada el seu univers olfatiu a la llar, amb productes com espelmes i difusors d'ambient.

Finalment, mantenint la seva essència d'exclusivitat, la marca ofereix una col·lecció privada de Christian Dior basada en una selecció de productes de luxe que abasten diferents categories.

- Maquillatge

Dior Beauty és una de les línies amb major èxit de la marca, la qual combina la qualitat de la cosmètica de luxe i la creativitat i innovació en el sector de la bellesa. La seva oferta de productes inclou pintallavis, maquillatge facial, maquillatge pels ulls, productes per la cura de les ungles i accessoris com brotxes, pinzells o miralls. A més, aquesta línia compta amb un valor afegit, ja que permet la personalització de la carcassa del pintallavis i la tria del to que es desitja.

- Tractaments i Productes de cura personal

Dior també ofereix una àmplia gamma de tractaments i productes de cura personals dirigida a aquells consumidors que busquen un cuidat de la pell exclusiu, eficient i amb la garantia de la qualitat Dior. Aquesta gamma inclou productes com cremes facials, la línia de tractament antienvelliment amb ingredients exclusius *Dior Prestige*, la línia *L'Or de Vie*, la col·lecció de tractament antienvelliment més exclusiva de Dior, la línia *La Baume*, que inclou productes amb tractament 3 en 1 per a mans, llavis i cos; i *Dior Snow*, amb productes que busquen aportar lluminositat a la pell, entre moltes altres. A més, en aquest segment, la marca també compta amb la línia de productes *Baby Dior*, la qual va dirigida a la cura de la pell dels nadons.

- Dior Spa

La marca amplia el seu univers a través de *Dior Spa*, un servei de benestar exclusiu i personalitzat que ofereix tractaments d'especialització tant pel rostre com per al cos. Aquests

tractaments combinen tecnologies innovadores, com la radiofreqüència i la medicina regenerativa, per millorar la cura de la pell. A més, als spas Dior, s'apliquen protocols de bellesa desenvolupats amb experts per optimitzar-ne els resultats.

Amb aquest servei d'Alta Tecnologia per a la pell, Dior eleva l'excel·lència del seu *savoir-faire*, garantint a la seva clientela els més alts estàndards en tractaments de bellesa i benestar. Dior Spa no només és un servei de benestar, sinó que forma part d'una estratègia de posicionament de marca que reforça la imatge de Dior com a sinònim d'exclusivitat i luxe absolut. A més, la *maison* trasllada el seu esperit i *savoir-faire* als seus spas, convertint-los en espais exclusius i sofisticats, creant espais únics en ubicacions privilegiades.

Actualment, Dior també compta amb diversos spa a escala mundial, situats en ciutats clau com París, Dubai o Doha, on ofereix una experiència holística centrada en l'equilibri del cos, l'ànima i l'esperit.

Una vegada dut a terme l'anàlisi de les diferents categories que ofereix Dior, és important centrar l'atenció en el client i com aquests productes satisfan els seus desitjos i necessitats. És important destacar que Dior s'adreça a un públic que, principalment, busca exclusivitat i qualitat, alhora que busca a partir de l'adquisició dels seus productes un reconeixement o distinció social. Els clients desitgen sentir-se especials i connectar emocionalment amb la marca a través de les seves creacions, les quals evocuen sentiments de bellesa, poder i sofisticació. Per tant, les seves necessitats no es limiten a les físiques o bàsiques, sinó que van més enllà, enfocant-se en l'estatus i la imatge personal. Les necessitats que cobreix Dior formen part del tercer i quart nivell de la Piràmide de Maslow (1943), dins les categories 'necessitats d'amor i pertinença' i 'necessitats d'estima':

- **Necessitats emocionals i aspiracionals.** En relació amb l'element de l'exclusivitat, els consumidors de Dior no compren només un producte, sinó que també busquen viure una experiència emocional que els permeti sentir-se especials, elegants i poderosos. A través dels productes, busquen destacar entre les masses i mostrar la seva individualitat. Aquest aspecte està directament relacionat amb el que seria el desig d'autoestima, buscant a través d'aquesta compra, ser respectat i reconegut pels demés.

- **Necessitats d'identitat personal.** Relacionat amb l'anterior, pels consumidors de Dior, el fet d'adquirir un producte de la marca pot satisfer una necessitat de pertinença a un grup selecte o de distinció social, associada al luxe i l'exclusivitat.

Finalment, tal com s'ha esmentat, Dior ofereix un valor afegit significatiu amb cadascun dels seus productes. A través de la implementació de diverses estratègies, la marca va més enllà de la simple venda de béns o serveis de luxe.

En primer lloc, Dior és conegut per utilitzar materials d'alta qualitat i per la seva atenció al detall en el disseny i la fabricació dels seus productes. L'artesania, la qualitat excepcional dels seus productes i l'excel·lència que reflecteix el seu procés de fabricació, marca la diferència pel que fa a la resta de marques del sector.

En segon lloc, Dior es defineix per la seva herència i tradició, la qual cosa no ha afectat negativament la seva imatge, ja que ha sabut adaptar-se als canvis del sector mitjançant una aposta constant per la creativitat i la innovació. La seva inversió en investigació i desenvolupament s'ha vist reflectida en cadascun dels seus productes, garantint que cada llançament estigui actualitzat a les tendències de la moda i que en marqui de noves. Així mateix, la marca va més enllà de la venda i trasllada la seva herència en cada punt de contacte amb el client, oferint-li una experiència excepcional durant el procés de compra que li permet endinsar-se en l'univers Dior.

En tercer lloc, la marca destaca per la seva oferta de productes d'edició limitada i llançaments exclusius que reforcen la seva imatge d'exclusivitat, estimulants el desig de compra dels seus consumidors. A més, com s'ha esmentat, Dior compta amb un element molt potent com és la personalització, que permet adaptar alguns dels seus productes a les preferències individuals dels clients. Aquest element contribueix a oferir una experiència encara més personalitzada, la qual cosa és essencial en el màrqueting actual.

Finalment, atès el valor que està adquirint la demanda d'una consciència social per part dels consumidors cap a les marques, Dior ha mostrat el seu compromís amb el medi ambient incorporant algunes accions responsables en el seu model de negoci que afavoreixen a un entorn més sostenible. Tal com es pot observar a la seva pàgina web, Dior. (s.d.) reflecteix el seu compromís amb el medi ambient a través *Dior Sustainability*. Amb aquesta iniciativa la

marca promou l'amor per la naturalesa i la seva protecció al llarg de tot el procés de fabricació, assegurant la durabilitat dels productes, així com la possibilitat de reparar-los, restaurar-los, reciclar-los i personalitzar-los durant tot el seu cicle vital. D'aquesta manera la marca contribueix al moviment per la cura del medi ambient, centrant-se en pilars com la protecció dels recursos naturals, la contribució en l'alentiment del canvi climàtic i el compromís diari dels seus col·laboradors.

3.3.2 Preu

Dior segueix una estratègia de preus prèmium o de *luxury pricing* que, tal com indica Boardfy (s.d.), aquesta “consisteix a posar un preu de venda considerablement major al valor de cost del producte i per sobre del preu mitjà d'altres articles de similars característiques i prestacions”. Aquesta política de preus elevats respon a la voluntat de la marca de reflectir exclusivitat, qualitat superior i herència, elements essencials en el mercat del luxe.

Aquest enfocament està directament relacionat amb els factors clau identificats en la investigació prèvia en el marc teòric, com l'exclusivitat i l'herència de la marca, determinants en la decisió de compra dels consumidors de luxe. Com ja s'ha pogut observar, Dior reforça aquesta percepció a través de l'ús de materials d'alta qualitat, producció artesanal, l'atenció al detall i una narrativa històrica potent, aspectes que no només justifiquen el preu elevat sinó que també creen un desig al voltant de la marca.

A més, en el mercat del luxe, Toledo (2023) comenta que la percepció del valor és altament subjectiva i està influenciada per la psicologia del consumidor. Els productes de luxe, per la seva inaccessibilitat, generen una aura de prestigi i exclusivitat. Això provoca que els consumidors no només els adquireixin pel seu valor funcional, sinó també com a símbol d'estatus social o per viure una experiència de compra única.

Un fenomen que contribueix a aquesta estratègia de preus és l'efecte Veblen. Segons Cope (2024), aquest descriu com un preu elevat pot augmentar la desitjabilitat d'un producte. Dior fa ús d'aquesta dinàmica establint preus estratègicament alts que reforcen la percepció de qualitat i exclusivitat. Això li permet no només maximitzar els marges de benefici, sinó també reservar el seu prestigi de marca.

En definitiva, aquesta estratègia de preus li permet atraure un segment específic del mercat, disposat a invertir en els seus productes, i mantenir així el seu prestigi i posicionament dins de la indústria del luxe. A més, és necessari esmentar que Dior adapta la seva estratègia de preus segons la línia de productes, segmentant el mercat en diferents nivells d'accés al luxe.

En el cas de la moda d'alta costura i les col·leccions exclusives, la marca aplica preus extremadament elevats, restringint l'accés a un grup molt selecte de consumidors, com els *patricians* o els *parvenus*. Aquesta estratègia respon a la necessitat de mantenir l'exclusivitat en un context en què el luxe s'ha democratitzat progressivament.

D'altra banda, en el segment de cosmètica i perfumeria, Dior ha arribat a un públic més ampli, inclosa la classe mitjana, gràcies a l'aplicació d'un preu més accessible en aquests productes. No obstant ser un segment més democratitzat, la marca manté un preu prèmium en aquest segment respecte d'altres marques, podent així continuar diferenciant-se i reforçar la seva imatge d'exclusivitat.

Pel que fa a la seva línia d'accessoris i complements, aquesta representa una via intermèdia per acostar-se a un públic més ampli sense comprometre el seu posicionament de luxe. Tot i que aquests productes tenen una estratègia de preus menys restrictiva, continuen transmetent la identitat exclusiva de la marca.

Per tant, mitjançant aquestes estratègies de preus, Dior aconsegueix equilibrar l'exclusivitat i l'accessibilitat, segmentant el seu mercat de manera estratègica per tal de mantenir el seu prestigi i reforçar la seva imatge de luxe.

3.3.3 Punt de venda

Amb aproximadament 390 boutiques distribuïdes en 51 països i la seva seu a París, Dior té una presència molt forta pel que fa a punts de venda. La marca aplica una estratègia de distribució selectiva i multicanal amb l'objectiu de què els seus productes es comercialitzin únicament en espais que reforcin la seva imatge de luxe i exclusivitat. Aquesta es basa en diversos canals de venda, cadascun amb una funció específica per mantenir el prestigi de la marca. Combina boutiques pròpies i socis minoristes selectes, i una presència en línia a

diferents plataformes de comerç electrònic. A continuació es fa una anàlisi a partir de l'observació directa dels diferents canals oficials de la marca.

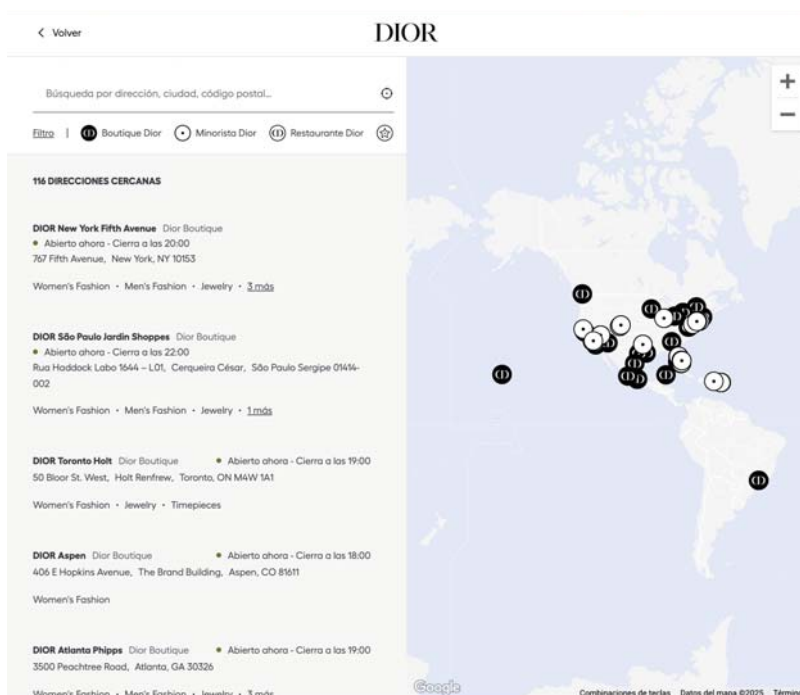
En primer lloc, ens endinsem en els punts de venda físics de Dior. La marca, a través de la seva pàgina web, ofereix una cerca de la ubicació dels seus diferents punts de venda, les seves *boutiques* i els seus minoristes.

Boutiques Dior

Pel que fa a les *boutiques*, aquestes estan ubicades en les principals ciutats de la moda com París, Nova York, Londres i Barcelona, i en les zones comercials més prestigioses del món. A més, la pàgina web només ofereix l'opció de cerca de la ubicació de les *boutiques* si no que també proporciona la direcció exacta, l'horari, el número de telèfon de contacte, l'idioma i les categories de producte que es poden trobar en elles. D'altra banda, de manera complementària i mostrant la seva voluntat d'apropament al client, també ofereix diferents serveis com reserves electròniques o cites amb empleats per a consultes personals, així com servei d'entrega a botiga i personalitzacions.

Figura 6

Localitzacions a escala mundial de boutiques i minoristes Dior



Font: pàgina web oficial de Dior.

Pel que fa a la identitat ambiental de les boutiques, la qual és una part fonamental en la creació i reforç de la seva imatge de luxe, Dior cuida cada detall per transmetre la seva essència de marca. Els espais presenten interiorment un disseny cuidat i minimalista, on predominen tons blancs, daurats i neutres associats a la marca que aporten lluminositat i sofisticació. Des dels materials utilitzats, com el marbre en el mobiliari, fins a la il·luminació subtilment col·locada per a fer lluir els productes, contribueixen a crear una experiència sensorial completa des del moment en què el client entra a la *boutique*. Pel que fa a la part exterior, les seves façanes també segueixen una mateixa línia estètica que destacada per l'ús de tons blancs, daurats i negres. A més, la ubicació en edificis que acompanyen la seva estètica permet reforçar l'elegància.

Cada *boutique* reflexa fidelment l'estètica sofisticada i exclusiva de Dior, i es converteix en una extensió visual de la seva identitat. Quan veus una boutique Dior, veus la marca, ja que cada punt de venda ha estat dissenyat per reforçar el seu univers visual i de prestigi.

Figura 7

Interior d'una boutique Dior a Brisbane, Austràlia



Font: pàgina web oficial de Dior.

Minoristes

En relació amb els minoristes, Dior comercialitza determinats productes com ara ulleres de sol, rellotges, perfums, cosmètica i accessoris a través d'establiments seleccionats. Aquests

inclouen tant òptiques especialitzades com grans magatzems de luxe. Entre els més destacats es troben El Corte Inglés a Espanya, les Galeries Lafayette a París, Bergdorf Goodman a Nova York o Harrods a Londres.

Dins d'aquests punts de venda, Dior disposa de còrners exclusius o espais propis, dissenyats per oferir una experiència prèmium. Aquests espais mantenen una estètica coherent amb la identitat visual de la marca, amb una decoració elegant i refinada, i compten amb un personal format específicament per oferir un servei d'atenció personalitzat, exclusiu i especialitzat, similar al que s'ofereix a les *boutiques*.

Aquesta presència en minoristes acuradament seleccionats, permet a Dior ampliar el seu abast comercial, però sense comprometre la seva imatge de luxe, assegurant que cada interacció amb el client, independentment del canal on tingui lloc, mantingui el nivell d'exclusivitat i prestigi associat a la marca.

Grans magatzems i perfumeries

D'altra banda, els productes de cosmètica i perfumeria són distribuïts d'una forma més extensa, ja que els podem veure en diferents botigues que tenim al nostre abast. Tot i això, la seva distribució també segueix una estratègia selectiva. Com s'ha esmentat en relació amb els minoristes, els productes Dior es troben en espais destacats que permeten mantenir l'experiència de luxe. Algunes de les perfumeries d'alta gamma on podem trobar-los són Sephora, Douglas, Marionnaud i Duty-free de terminals internacionals d'aeroports. D'aquesta manera, Dior pot arribar a un públic més ampli sense comprometre la seva imatge d'exclusivitat i luxe.

Comerç electrònic

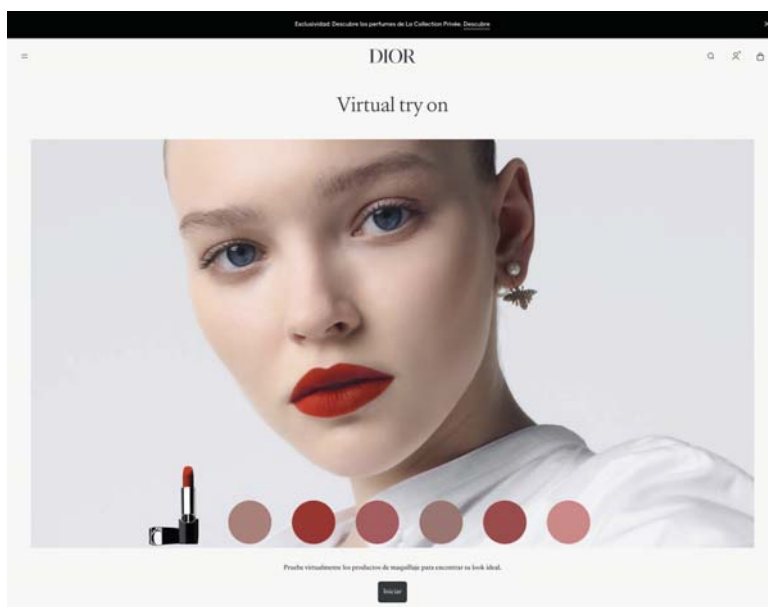
Dior integra el comerç electrònic com una peça clau dins la seva estratègia de venda, adaptant-se a les noves formes de consum sense perdre l'essència de la marca. A través de la seva pàgina web oficial i les seves xarxes socials, la marca presenta les diferents categories de productes i les posa a l'abast dels seus clients, mantenint sempre una imatge coherent amb el seu posicionament.

Pel que fa a la pàgina web de Dior, aquesta presenta un disseny estètic i intuïtiu, que facilita la navegació i millora l'experiència de l'usuari. A la pàgina d'inici, es divideix visualment en dues grans seccions: a l'esquerra, moda i accessoris; a la dreta, perfumeria i bellesa. Aquesta distribució clara i simètrica ajuda l'usuari a orientar-se i a fer una navegació ràpida i eficaç. Un cop dins, el client pot accedir amb facilitat a totes les categories amb una barra lateral vertical, on s'agrupa tot el contingut. La navegació està molt ben optimitzada, ja que es pot accedir a qualsevol producte o informació en menys de tres clics, fet que reflecteix una estructura web pensada per millorar l'eficiència i la satisfacció del client.

Dins la pàgina, Dior també ofereix diversos serveis exclusius anteriorment esmentats. Entre ells, destaca el taller de personalització de productes, que reforça l'exclusivitat de l'experiència de compra i, pel que fa a Dior Beauty, un servei virtual *try on* que permet al consumidor provar-se diferents productes de maquillatge de manera virtual sobre la seva imatge abans de comprar-los. Aquesta funcionalitat aporta un valor afegit tant a la pàgina com a la marca, combinant tecnologia i experiència d'usuari.

Figura 8

Servei virtual try on Dior.



Font: pàgina web oficial de Dior.

A més, la web incorpora opcions de compra flexibles, com el servei de comanda en línia amb recollida a la boutique desitjada. També ofereix entregues i devolucions gratuïtes dins d'un

termini de trenta dies, amb diverses modalitats d'enviament: enviament estàndard, amb un temps d'entrega de 3-4 dies laborables; entrega exprés, d'1 a 2 dies laborables; i entrega al matí, també d'1 a 2 dies laborables.

Dior complementa aquests serveis amb la possibilitat de concertar una cita amb un assessor de vendes per a rebre un assessorament personalitzat, reforçant l'atenció individualitzada que caracteritza el luxe. En cas de dubtes, la pàgina disposa d'una secció de preguntes freqüents i d'un servei d'atenció al client.

Plataformes i xarxes socials

En últim lloc, pel que fa a les xarxes socials, Dior les ha començat a integrar dins la seva estratègia de venda, encara que de manera selectiva i controlada, per tal de mantenir el seu posicionament de marca de luxe.

Per una banda, la xarxa social Instagram s'ha convertit en protagonista d'aquesta estratègia. A través dels seus diferents perfils oficials, la marca utilitza la funcionalitat *Instagram Shop* per etiquetar els productes en les seves publicacions. Cada producte inclou una descripció i un enllaç directe a la pàgina web, des d'on l'usuari pot finalment efectuar la compra.

D'altra banda, Dior també té presència activa a altres canals de venda que no són propis com WeChat, una de les aplicacions de missatgeria i comerç més importants a la Xina. Segons Comm Media Group (2016), a partir d'aquesta plataforma, la marca ha col·laborat en múltiples ocasions per oferir serveis addicionals als seus seguidors, com la venda directa dels seus productes i el llançament d'edicions limitades de peces icòniques, com la bossa Lady Dior.

En conclusió, Dior ha començat a experimentar amb la venda a través de les xarxes socials però de manera estratègica i controlada, escollint plataformes específiques i oferint una experiència de compra alineada amb la seva imatge. Aquesta estratègia de venda es basa en un control absolut de la distribució, amb l'objectiu que els seus productes només estiguin disponibles en espais exclusius i selectes. Això li permet reforçar la seva imatge de marca i mantenir l'experiència de compra com a element diferenciador.

3.3.4 Promoció

Atès que actualment predomina un consumidor jove i s'ha produït un canvi en els seus costums, les empreses com Dior s'han vist en la necessitat de cercar nous canals per a comunicar-se amb ell. Arran de la seva presència en plataformes digitals, Dior ha sabut adaptar-se a aquest nou context sense quedar-se enrere. Actualment, aquests mitjans digitals deixen de ser un component dels tradicionals per a convertir-se en un element essencial on integrar aquestes noves estratègies de màrqueting. Així, la interacció en línia i fora de línia són considerades complementàries per a poder oferir una experiència superior al client.

En aquest nou context, Dior combina la narrativa tradicional i la narrativa digital. La marca les utilitza per a comunicar-se amb la seva audiència de manera efectiva, creant campanyes que ressonen i perduren en la memòria col·lectiva. En aquest cas, ens focalitzem en l'estratègia de màrqueting digital de Dior i com aquesta li ha permès destacar en el sector del luxe.

Segons un article publicat a Elle México (2023), la *maison* s'ha posicionat a la davantera de les marques de moda de luxe pel que fa a les xarxes socials, essent una de les que més valor mediàtic genera a través de les interaccions que rep a la plataforma d'Instagram. Aquest valor ve derivat de les mencions i la participació de la seva audiència en les seves diverses publicacions, com ara les seves desfilades durant la Setmana de la Moda a París.

Amb l'objectiu de transmetre la seva identitat i arribar a diferents segments de consumidors, Dior compta amb una gran presència a les xarxes socials on pot interactuar directament amb els seus seguidors. Amb perfils a plataformes com Instagram, TikTok, Facebook, X, YouTube, Snapchat, Pinterest i LinkedIn, la marca pot construir relacions fortes amb els seus clients les quals li entreguen un valor superior. Aquesta gran presència en línia no només ressalta la popularitat de Dior sinó que també l'efectivitat de les seves estratègies de màrqueting. Ens focalitzem a continuació en tres principals xarxes socials molt potents avui dia per a la marca en relació amb la creació de contingut: Instagram, TikTok i YouTube.

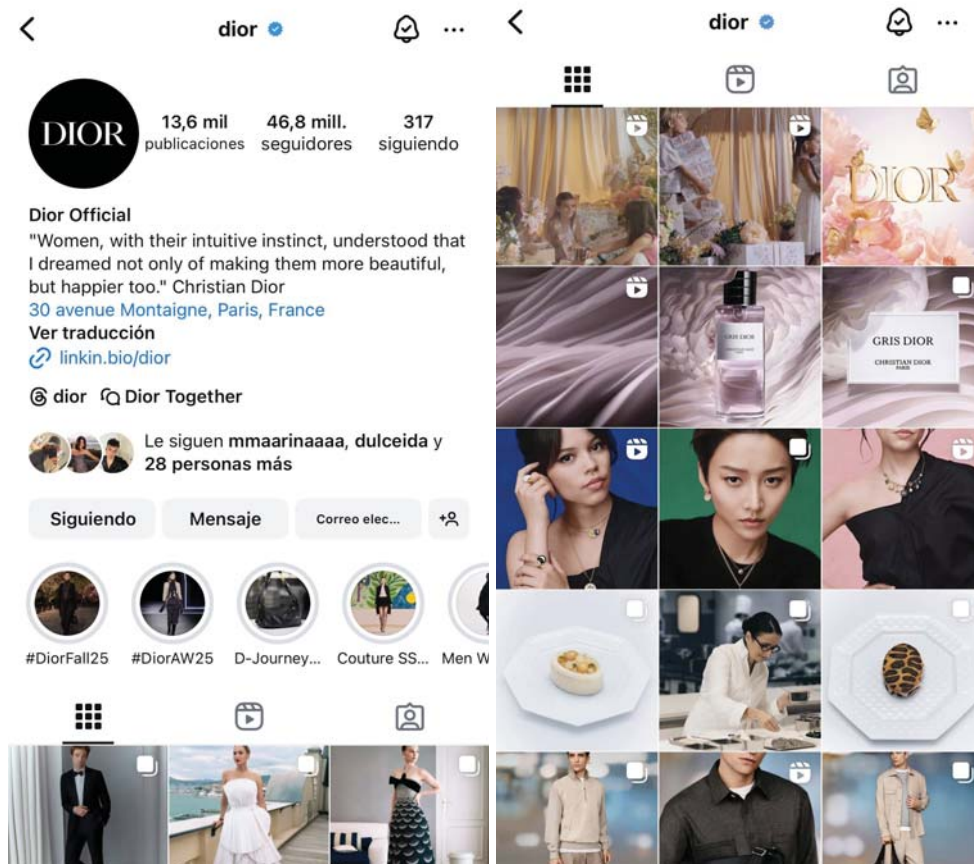
Instagram

Pel que fa a Instagram, Dior té quatre perfils oberts, un per a cada segment de mercat: Dior, per a vestimenta; Dior Beauty, per a cosmètica; Dior Maison, per a productes de la llar; i Baby

Dior, per a vestimenta i productes per a un públic infantil. El contingut de cada perfil varia en funció del públic al qual es dirigeix així com el tipus de producte que ofereix. Tot i això, l'estètica del contingut segueix sempre una mateixa línia visual molt cuidada i fidel a la imatge de luxe que la marca vol transmetre. En alguns perfils, com Dior o Dior Beauty, la freqüència de publicació és diària, amb diverses publicacions al dia. En els altres, la freqüència acostuma a ser setmanal, amb una o dues publicacions. Pel que fa a tipus de format del contingut, Dior fa ús principalment dels *carroussels* per a mostrar les seves línies de producte, un format que acostuma a generar més interaccions que les individuals. També fa servir el format *reels* amb una duració breu, inferior al minut, per a mostrar les seves campanyes i, en un format més extens, per a continguts que inclouen un *storytelling* de la marca o el *behind scenes* d'algunes de les seves campanyes o desfilades.

Figures 9 i 10

Perfil oficial de Dior a Instagram i visualització de l'estètica cuidada del seu feed



Font: Perfil oficial d'Instagram de Dior.

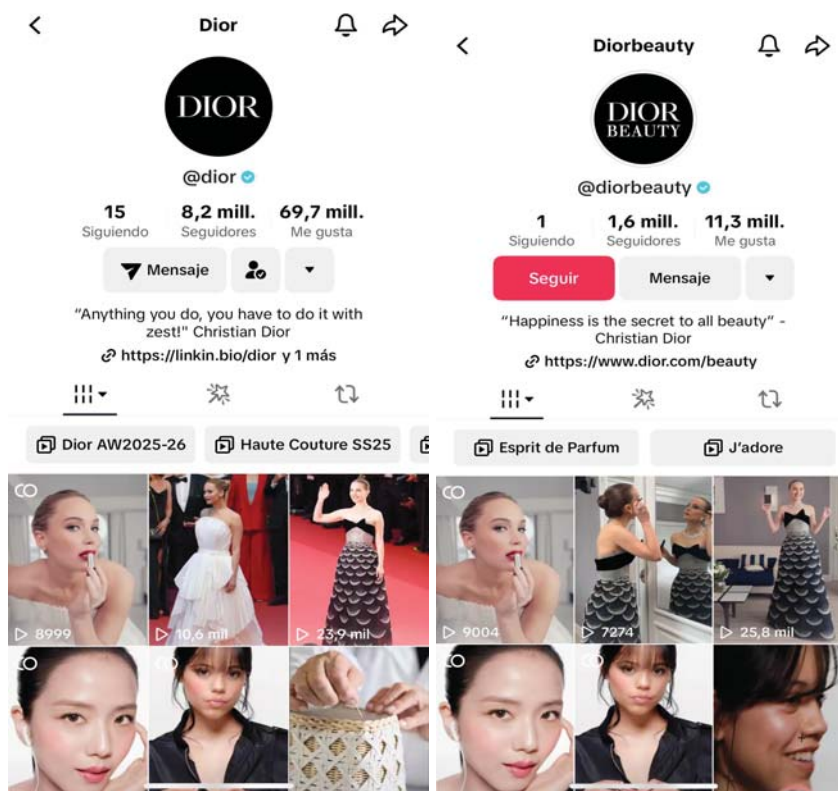
L'estratègia digital de Dior a Instagram, on compta amb 46,8 M de seguidors en el perfil oficial, és la més potent de la indústria pel que fa a la interacció amb la seva comunitat. Això queda demostrat a través de les dades numèriques recollides per Emplifi, una agència especialitzada en màrqueting digital. Segons les dades del passat 2022, Dior va generar més de 88 milions d'interaccions a Instagram, posicionant-se en el primer lloc del rànquing de marques de moda en termes d'interaccions a la plataforma. (Veure annex 5)

TikTok

En relació amb TikTok, Dior ha decidit reduir la seva presència amb els seus comptes Dior i Dior Beauty, dos dels seus segments més potents. En ambdós perfils, la marca reutilitza gairebé tot el contingut publicat a Instagram en format *reel*, ja que els formats d'Instagram i TikTok són gairebé idèntics. D'aquesta manera, Dior aconsegueix crear una coherència en el tipus de contingut que comparteix i assegura una imatge visual consistent en les diferents plataformes, la qual cosa ajuda a reforçar la seva identitat de manera clara i identificable.

Figures 11 i 12

Perfils de Dior i Dior Beauty a TikTok



Font: TikTok de Dior i Dior Beauty.

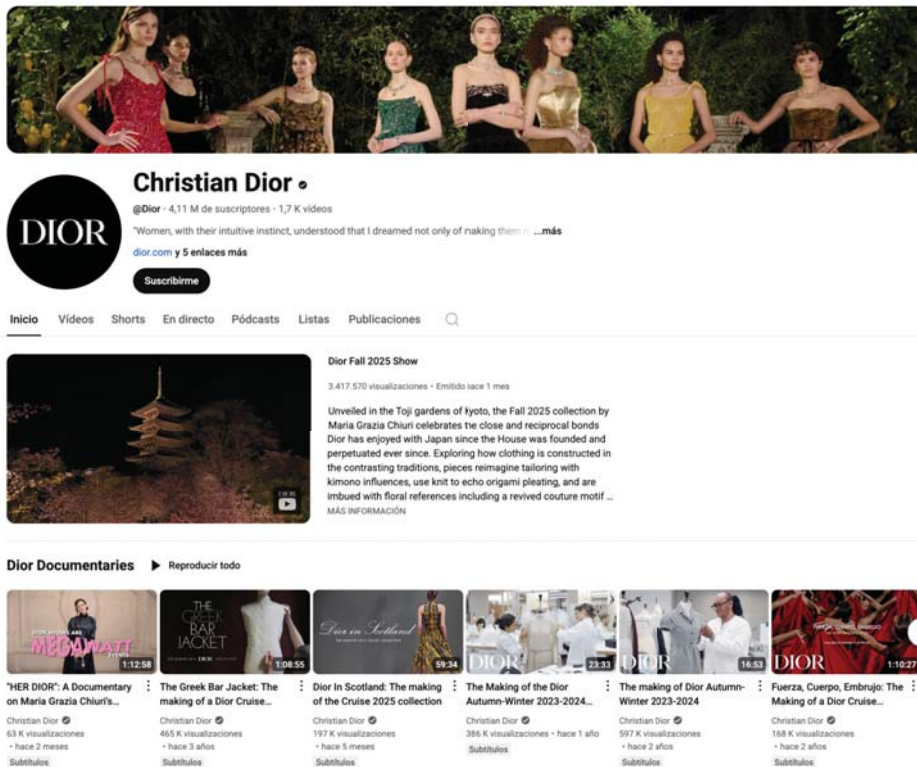
A diferència d'Instagram, on la publicació és més freqüent, a TikTok la marca publica setmanalment. Aquest ritme pot ser degut al fet que Dior focalitza la seva comunicació principalment a Instagram, on predominen les imatges estètiques i és més fàcil mantenir una línia visual coherent. A més, moltes marques, especialment les de luxe, tenen dificultats per adaptar-se a l'univers de TikTok, que és molt més volàtil, col·loquial i amb més dificultat per generar *engagement* amb el contingut de marca. Per aquest motiu, l'estratègia de comunicació de Dior està centrada en una plataforma com Instagram, i a TikTok simplement republica els seus continguts. Tot i això, Dior sap aprofitar que en aquesta plataforma el més important és cridar l'atenció de l'usuari. Per aquest motiu, crea vídeos atractius a la vegada que breus, que capturen fàcilment l'interès, i utilitza la publicitat de la plataforma per a promocionar alguns dels seus productes. Aquests anuncis inclouen enllaços directes a la seva pàgina web, facilitant així el procés de compra per als usuaris interessats.

YouTube

D'altra banda, al seu canal de YouTube, Dior adopta una estratègia de contingut diferent. Aprofitant les característiques de la plataforma, la marca publica vídeos que sovint superen el minut de duració, com ara campanyes publicitàries o desfilades de les col·leccions primavera-estiu i tardor-hivern. Aquest enfocament permet a Dior oferir un contingut més detallat, que facilita una connexió més profunda amb els usuaris, especialment aquells més fidels a la marca, que busquen una experiència més completa. En canvi, els usuaris que gaudeixen de la marca sense arribar a un nivell de seguiment tan intens poden preferir formats més curts i entretinguts, com els que s'ofereixen a Instagram i Tiktok. A més, Dior fa ús del format *YouTube Shorts* on aprofita també per a reutilitzar el contingut publicat a les altres plataformes.

Figura 13

Perfil de Dior a YouTube



Font: Canal de YouTube de Dior.

Dior ha optat principalment per Instagram per dur a terme la seva comunicació i construir la seva imatge digital, ja que aquesta plataforma li permet mostrar-se d'una manera sofisticada i alineada amb els seus valors de luxe. No obstant això, tot i que Instagram ofereix una gran visibilitat i accessibilitat a un públic ampli, això pot suposar un repte per a Dior, pel fet que podria comprometre la seva imatge d'exclusivitat. Aquest és un dilema recurrent per a moltes marques de luxe que s'adapten al nou context digital: com arribar a un públic massiu sense perdre el caràcter selecte que les defineix. Com apunta Strong (2022), les xarxes socials poden afavorir la visibilitat de la marca, però en el cas de Dior, aquesta no es tradueix en un consum massiu. Així, la marca passa a ser coneguda per tothom, però és consumida per un grup selecte.

En aquest sentit, Dior ha sabut aprofitar les xarxes socials per a generar una imatge de luxe accessible i vendre un estil de vida aspiracional, alhora que mantenir el seu caràcter exclusiu mitjançant estratègies de preus elevats i la limitació de l'oferta de certs productes. Tal com assenyala Toledo (2023), les marques aprofiten l'auge del digital per a invertir en experiències

i serveis personalitzats que permeten als seus clients sentir-se part d'un cercle selecte, i Dior n'és un exemple clar.

Malgrat l'èxit de la marca per mantenir-se al marge de les masses, un dels seus reptes més grans és el de considerar un enfocament més orientat a la construcció d'una comunitat de seguidors més implicada i fidel, que vagi més enllà de la simple compra de productes. La marca podria aprofitar millor el potencial d'interacció de les xarxes per establir una relació més directa i genuïna amb els seus seguidors. Actualment, tot i comptar amb un alt nombre d'interaccions, la seva comunicació segueix un model més unidireccional, on la marca mostra els seus productes i la seva imatge, però interactua poc amb els seus seguidors. Dior podria utilitzar les xarxes socials per a crear diàlegs amb els seus seguidors, responant comentaris i compartint contingut més personal relacionat amb les seves iniciatives socials i sostenibles que connecten més amb els valors dels seus seguidors. En implicar els seus seguidors de manera més directa, Dior mostrar-se més propera i aconseguir una comunitat compromesa i evangelitzada sense perdre el seu caràcter selecte.

Pel que fa a les principals claus de l'èxit de Dior respecte a estratègia digital, ens trobem que la marca aplica una estratègia de transversalitat de línies i sinergia entre comptes. Aquesta consisteix en el fet que els seus diferents comptes i els seus productes es recolzen entre si, aconseguint un major impacte. Al seu perfil d'Instagram, la marca comparteix publicacions on mostra diferents línies de roba, cosmètica o perfums, cosa que li permet arribar a tots els segments. D'altra banda, "comparteix publicacions dels seus comptes verticals i de comunitat, com Dior Beauty i Dior Maison" (Elle, 2023).

Figura 14

The couture trunks are custom-made to house the perfumes of La Collection Privée. Entirely hand-embroidered in the Dior workshops



Font: Instagram de Dior Beauty i Dior.

La marca segueix la mateixa estratègia de transversalitat en la plataforma TikTok, en la que publica, en múltiples ocasions, conjuntament amb el seu perfil de Dior Beauty. D'aquesta manera, els usuaris que únicament segueixen un dels comptes, pot obtenir també informació sobre l'altre.

Pel que fa a la pàgina web, aquesta proporciona una informació més detallada sobre la marca, mantenint al mateix temps una estètica elegant, amb el predomini de tons neutres associats a la imatge de la marca. Seccions com 'The House of Dior', ofereixen informació completa sobre el compromís de la marca amb la sostenibilitat, la seva ètica i compliment dels valors del grup LVMH, així com les formacions i oportunitats laborals que proporciona. Al final de la pàgina, Dior inclou enllaços directes a les seves xarxes socials i una opció perquè els clients deixin el seu correu electrònic per a rebre les novetats de la marca i, en conseqüència, una experiència més exclusiva i personalitzada.

Dior ha sabut captivar la seva audiència mitjançant una estratègia de comunicació ben definida. Segons un article de ND Marketing Digital (s.d.), utilitza de manera estratègica les

xarxes socials, esdeveniments exclusius i contingut personalitzat per a crear experiències sensorials i emocionals que sorprenen els seus clients. La marca combina elements visuals, narratius i emocionals en les seves campanyes publicitàries i col·laboracions, establint una connexió profunda amb el seu públic. A través de tècniques de *storytelling*, campanyes emotives i col·laboracions estratègiques, Dior comparteix la seva història, valors i visió, fent que els clients se sentin part del seu univers.

A més, tal com assenyala Ekren (2025), Dior té una gran presència cultural, amb aparicions en esdeveniments globals com la Met Gala i els Oscars, on any rere any, genera gran expectació amb els seus dissenys i la repercussió a les xarxes socials. També patrocina esdeveniments prestigiosos com el Festival de Cinema de Cannes, la Biennal de Venècia i el Campionat de Wimbledon, consolidant la seva imatge com a líder en el brànding de luxe i sofisticació.

Des de la seva fundació l'any 1946, Dior s'ha distingit per la recerca constant de l'elegància i sofisticació en els seus dissenys, traslladant aquesta atenció al detall a la seva comunicació digital. Així, aconsegueix que cada interacció amb la marca es converteixi en una experiència única i memorable, creant un vincle emocional i fomentant la lleialtat i compromís a llarg termini dels seus clients.

Amb la implementació d'estratègies com el màrqueting d'influència i l'organització d'esdeveniments exclusius, Dior es converteix en l'exemple perfecte de com una marca pot constantment reinventar-se en un món cada vegada més digitalitzat i competitiu, sense perdre la seva herència cultural i tradicionalitat que la defineixen. A continuació, s'exposen algunes campanyes i col·laboracions que exemplifiquen l'èxit digital de la marca.

J'adore X Rihanna

El passat setembre de 2024, es va llançar la campanya 'Your dreams, make them real' en col·laboració amb la cantant Rihanna com a nova imatge de l'icònic perfum *J'adore*. Aquesta campanya simbolitza la trobada d'un ídol i un perfum llegendari, que mostra a la cantant com l'encarnació del perfum. Amb el Palau de Versailles com a escenari, es fusiona l'esplendor i el luxe del segle XVIII amb l'estrella del pop, convertint-la en la reina del palau. Rihanna és representada com una deessa daurada la qual simbolitza L'Or de *J'adore*, el qual es transforma

en una essència de perfum amb notes florals solars i intenses, les quals proporcionen a J'adore la seva identitat poderosa i sensual. Aquesta exitosa col·laboració aconsegueix captar l'essència de J'adore i l'aura única de la cantant.

Figura 15

Rihanna, la nova ambaixadora de J'adore



Font: ParfumPlus Magazine.

Dior Homme X Robert Pattinson

Dior ha redefinit la moda masculina amb la seva campanya 'Dior Homme', de la qual ha sigut imatge en diverses ocasions l'actor Robert Pattinson. Tal com assenyala la *maison*, escull a l'actor com a cara de la campanya per a capturar la masculinitat tendra de Pattinson. Aquesta es basa en el llançament de quatre perfums que amaguen un significat diferent, els quals permeten que el client seleccioni el que més encaixa amb ell. Amb la combinació perfecta entre sofisticació i rebel·lia, la campanya ajuda a posicionar Dior Homme com un referent d'elegància contemporània, cosa que li permet apropar-se al públic tradicional de luxe de la marca així com a noves generacions.

Figura 16

Robert Pattinson protagonitzant la campanya de Dior Homme



Font: Canal de YouTube oficial de Dior.

Capture Youth X Cara Delevingne

Llançada l'any 2018, aquesta campanya va generar molt polèmica per part de la marca, principalment per la tria de la seva protagonista: una persona jove. L'actriu i model Cara Delevingne en va ser la imatge, adreçant-se a una nova generació. La marca va adoptar un esperit juvenil, enèrgic i rebel, trencant amb la publicitat tradicional dels productes antienvelliment. Amb una gamma de productes dissenyats per retardar l'aparició dels signes de l'edat i preservar la joventut de la pell, la marca proposava un tractament personalitzat, adaptat a les necessitats específiques de cada tipus de pell. Cara Delevingne transmet un missatge clar: la importància de viure el moment present i fer el que desitgem.

Figura 17

Cara Delevingne amb Dior per a la gamma Capture Youth



Font: Trendencias.

Col·lecció càpsula Dior Icons

Amb el llançament de la col·lecció càpsula 'Dior Icons', la marca reinventa la identitat masculina de la *maison* tot homenatjant els dissenys visionaris de Monsieur Dior i la seva història. El dissenyador Kim Jones reinterpreta peces clàssiques amb un enfocament modern, donant lloc a una nova identitat masculina que desprèn un luxe radical i discret. L'elegància exclusiva es fon amb l'atemporalitat de l'estil, a través de materials nobles com el caixmir o la llana verge. Amb detalls subtils que evoquen la història de la casa, les peces juguen amb els fonaments de Dior i ressalten en cada detall l'essència de l'estil Dior.

Figura 18

Col·lecció 'Dior Icons' tardor 2024 firmada per Kim Jones



Font: Neo2 Magazine.

Col·laboracions amb influencers

Amb el canvi de paradigma en el màrqueting actual, tal com s'esmenta en el marc teòric, ens trobem amb un consumidor distret, saturat d'informació i cada vegada més susceptible de ser influenciat per les opinions dels altres a l'hora de prendre decisions de compra. Davant aquest escenari, sorgeixen les aliances estratègiques amb creadors digitals. Dior, lluny de quedar-se enrere, ha sabut innovar en la seva comunicació apostant pel màrqueting d'influència.

Aquestes aliances aporten autenticitat i confiança a la marca, especialment en un context en què els consumidors confien cada vegada menys en la publicitat de les marques i més en les recomanacions dels seus cercles propers.

En alinear els seus productes amb aquestes personalitats, Dior reforça la seva imatge sofisticada i elegant, transmetent als públics d'aquests creadors una idea d'èxit i estatus associada als productes de la marca. Aquest nou consumidor busca referents en qui confiar, i Dior ha sabut escollir acuradament les personalitats que li permeten ampliar la seva base de clients i mantenir la seva rellevància en un mercat en constant evolució.

A escala nacional, Dior ha col·laborat amb *influencers* de diferents graus de popularitat a les xarxes: des de perfils amb uns 200.000 seguidors fins a macroinfluencers amb més de 3 milions. Majoritàriament, aquestes col·laboracions s'han desenvolupat a través de la secció *beauty* de la marca, amb figures que han actuat com a ambaixadores o com a convidades a esdeveniments i viatges organitzats per Dior.

Figura 19

Exemples de col·laboracions amb influencers de magnituds diferents



Font: Perfils de les *influencers* @madame, @nerea.laandaa i @sarabace a Instagram.

Aquestes personalitats han tingut l'oportunitat d'assistir a desfilades exclusives, rebre productes de cosmètica o accessoris de luxe com bosses, i compartir aquestes experiències a través dels seus perfils socials. Això permet al seguidor viure juntament amb la *influencer* l'experiència, fent-lo sentir part d'un entorn exclusiu i desitjable. Aquesta connexió emocional afavoreix la identificació amb la marca i crea un vincle més proper entre el públic i Dior, impulsant el desig de formar part del seu estil de vida.

Les publicacions, alineades amb l'estètica i valors elegants de la marca, transmeten una imatge positiva i aspiracional de Dior, que pot transformar simples espectadors en consumidors potencials. Amb aquestes col·laboracions, Dior no només augmenta la seva visibilitat, sinó que també difon missatges que reforcen i amplien l'univers simbòlic de la marca.

En conclusió, d'acord amb el que esmenta Master En Marketing Digital DQ (2024), l'estratègia de comunicació empleada ha permès a Dior comunicar el seu llegat, innovació i compromís per l'excel·lència, així com les diferents campanyes i col·laboracions han servit

per a submergir a l'espectador al món de Dior. El seu impacte transcendeix la publicitat tradicional per a convertir-se en tema de conversa, inspirant a la indústria. També comenta que el seu èxit “resideix en la seva capacitat per a explicar històries que ressonen amb la seva audiència, mostrant no sols la bellesa dels seus productes, sinó també els valors i la filosofia de la marca” (Master En Marketing Digital DQ, 2024). Això ha contribuït a una expansió constant del seu públic, fet que li ha permès preservar la seva rellevància al llarg dels anys i consolidar-se com una icona atemporal en el món del luxe.

3.4 Benchmarking

En un món cada cop més digital, les marques de luxe ja no només s'esforcen i competeixen entre elles per oferir als seus públics productes d'alta qualitat. En els darrers anys, han entès la importància de construir i transmetre una identitat única de manera transversal que els permeti connectar de forma més profunda amb el seu públic objectiu.

En aquest context, Dior s'ha consolidat com una de les marques de luxe més rellevants de la història. Ha sabut mantenir la seva essència i tradició, alhora que ha evolucionat per adaptar-se al context actual, modernitzant les seves estratègies per continuar sent competitiva i atractiva.

Per tal de complementar l'anàlisi de Dior i entendre millor el seu posicionament dins el sector del luxe, és imprescindible desenvolupar un benchmarking de les marques d'alta costura que conformen la seva competència directa: Chanel, Gucci i Louis Vuitton. Aquestes marques han estat seleccionades per davant d'altres per la seva similitud amb Dior en termes de públic objectiu i identitat de marca, així com per la seva rellevància i estratègia en l'àmbit digital. Inicialment, s'havia contemplat analitzar també marques com Prada, Hermès o Yves Saint Laurent, però el fet d'abastar només tres marques competidores simplificarà l'anàlisi i comparativa. Aquestes tres marques finalment no han estat triades, ja que no compleixen els criteris de similitud en el posicionament, el perfil de client i les estratègies comercials en la mateixa mesura.

Figura 20

Mapa dels principals competidors de Dior



Font: Elaboració pròpia.

Aquesta anàlisi es desenvolupa a partir del model de les 4P del Màrqueting Mix, seguint una coherència amb l'anàlisi anteriorment elaborada sobre Dior. A més, aquesta metodologia es combina amb la realització d'un benchmarking competitiu. Segons Veigler Business School (2020) aquest consisteix en una anàlisi i estudi de mercat de la competència directa de la marca, mesurant els seus productes, serveis i principals processos de treball. D'aquesta manera, permetrà comparar de manera estructurada i exhaustiva les diferents dimensions estratègiques de cada marca, la qual cosa facilitarà la comparació posterior entre elles.

Tot i que comparteixen el mateix segment de mercat i una estratègia orientada al luxe i a l'exclusivitat, les quatre marques analitzades presenten enfocaments diferenciats pel que fa a la seva estratègia de màrqueting. Cadascuna busca mantenir-se rellevant dins el sector, alhora que oferir una experiència única i personalitzada que afavoreixi la creació d'un vincle emocional amb el consumidor.

A continuació, es du a terme una anàlisi comparativa de les marques seleccionades desglossant cada element del Màrqueting Mix. Aquesta permetrà identificar els trets diferencials de cada marca i entendre millor el posicionament de Dior dins aquest entorn competitiu. (Veure annex 6)

3.4.1 Producte

Tot i estar totes dins de la categoria del luxe i, en el cas de Dior i Chanel, formar part de l'alta costura, les quatre marques presenten diferències quant a la seva oferta de productes.

Chanel, per la seva banda, aposta per una oferta centrada en l'alta costura per a dona, així com per peces prêt-à-porter i segments com la joieria i la cosmètica. També ofereix un servei de personalització de productes i un altre de manteniment d'aquests anomenat *Chanel & moi*. Focalitza la seva oferta en el públic femení on l'exclusivitat i la tradicionalitat són fonamentals. Per aquest motiu, el seu catàleg d'alta costura és selectiu, ja que només pot ser adquirit per uns pocs de manera física a través de les seves boutiques. Aquesta oferta és coherent amb la seva imatge clàssica i sofisticada, atès que evita diversificar l'assortiment de productes per tal de mantenir l'aura elitista que la caracteritza. Chanel (s.d.) destaca en la seva pàgina web la seva adaptació a les tendències actuals i mostra un compromís actiu amb la sostenibilitat focalitzat en les àrees en què pot exercir major impacte: restaurar la naturalesa, protegir el clima, invertir en circularitat i afavorir la dignitat i les oportunitats per a tots, i en particular l'autonomia de les dones. En relació amb això, a través d'una iniciativa que rep el nom de Fundació Chanel, la marca cerca empoderar a dones i adolescents a tot el món. Des de 2011, la fundació treballa en col·laboració amb organitzacions sense ànim de lucre per a crear condicions que permetin a les dones forjar el seu propi destí.

Gucci, en canvi, aposta per una oferta molt més diversificada i revolucionària, amb una àmplia gamma de productes que sovint trenca amb l'estètica tradicional del luxe. Tal com s'analitza a Master en Marketing Digital DQ (2023a), en els darrers anys, la marca ha adoptat una estètica maximalista, carregada de simbologia i provocació, la qual ha redefinit la seva identitat dins el sector. Gucci manté una aposta clara per l'expansió de la seva oferta amb una gamma de productes que inclou des de col·leccions d'alta costura per a dona i home de manera ocasional, prêt-à-porter per a dona i home, fins a moda infantil, productes per a la llar, una col·lecció per a mascotes i un servei de personalització de productes. Tots els seus articles són sinònims d'alta qualitat, artesanía italiana i luxe sofisticat, alhora que reflecteixen una combinació entre tradició i modernitat. Aquesta constant exploració i experimentació en disseny i estils li ha permès connectar amb les noves generacions sense perdre presència dins el sector. A més, tal com Gucci (s.d.) exposa a la seva pàgina web, ha sabut adaptar-se a les

tendències digitals amb les seves noves línies de moda virtual i ha mostrat una implicació real amb la sostenibilitat a través d'*Equilibrium Gucci*, des d'on mostra el seu compromís per crear un model de negoci més sostenible.

Louis Vuitton segueix una línia similar a Gucci pel que fa a la seva oferta. La seva gamma inclou col·leccions d'alta costura per dona i home de manera ocasional, prêt-à-porter, productes per a la llar, per a mascotes, entre d'altres, i serveis de personalització i de reparació. Aquesta diversitat reflecteix una estratègia orientada a ampliar l'univers de la marca tot mantenint el caràcter de luxe. D'altra banda, Juice Studio (2023) assenyala que la marca mostra un fort compromís amb l'artesania, reflectida en els seus productes fets a mà per tal d'evitar la producció en massa. Aquests materials, sovint disponibles en quantitats limitades com ara el cuir o la lona, són seleccionats acuradament per la seva alta qualitat. Aquests, utilitzats per la marca des dels seus inicis, no només evocuen un sentiment de nostàlgia sinó que també són un símbol de qualitat duradora. D'altra banda, tal com exposa Louis Vuitton (s.d.) a la seva pàgina web, també mostra la seva implicació amb la sostenibilitat amb el principal objectiu de preservar els recursos naturals i influir positivament en la societat. Això ho fa a través d'una sèrie de compromisos que la marca ha establert i col·laboracions amb entitats importants com Unicef i People for Wildlife. A més, també està connectada directament amb la cultura i l'art a través de la *Fondation Louis Vuitton*, un museu d'art contemporani ubicat a París que busca promouvoir l'art i la cultura, a més de donar suport a iniciatives de mecenatge impulsades pel grup LVMH des de 1990.

Dior per la seva banda, combina l'enfocament tradicional de Chanel i l'adaptació a la modernitat de Gucci i Louis Vuitton. La marca ofereix una àmplia gamma de productes que van des de peces d'alta costura i prêt-à-porter fins a productes per a la llar, moda infantil i serveis de spa i de personalització de productes. La fabricació dels seus productes mantenen el valor de l'artesania i la cura del detall, així com l'herència de la *maison*. Tot i això, la marca ha sabut diversificar l'oferta amb línies més accessibles com Dior Beauty que l'estan permetent apropar-se a un públic jove. Aquesta dualitat li permet, d'una banda, mantenir l'exclusivitat en els segments d'alta costura pels compradors habituals i, per una altra, generar desig i aspiracionalitat als compradors més joves a través de productes més accessibles com cosmètics o perfums. A més, com els seus competidors, la marca s'adapta a les tendències

actuals i destaca pel seu compromís amb la sostenibilitat i per incorporar-la en els seus processos.

3.4.2 Preu

Les quatre marques fan servir una estratègia de preus prèmium, característica de les marques de luxe. Per contra, no totes l'apliquen de la mateixa manera.

Chanel, per la seva banda, manté una estratègia de preus prèmium més elevada que la resta de marques, ressaltant la seva essència exclusiva. Això ho podem observar a la seva pàgina web, on els productes d'alta costura i prêt-à-porter no mostren el seu preu. Aquesta estratègia ajuda a preservar la idea de luxe com a experiència única i no com a producte massiu. Malgrat això, línies com perfumeria i cosmètica sí que mostren els preus, que són bastant similars als de la competència. Aquests permeten una entrada gradual al món Chanel donada la seva major accessibilitat.

Gucci, tot i que ofereix productes prèmium amb preus molt elevats, destaca per adoptar una estructura de preus més flexible dins del luxe. En alguns dels seus productes es pot observar una tendència cap a la seva democratització amb preus més accessibles, cosa que li permet arribar a una audiència digital més jove sense renunciar a la imatge de marca de luxe.

Louis Vuitton empra una estratègia de preus prèmium similar a la de Gucci. En algunes línies de producte, com ara la de petita marroquineria, la marca imposa preus més accessibles, la qual cosa li permet ampliar la seva base de clients sense afectar a la seva imatge global de marca de luxe. A més, la marca continua mantenint la seva exclusivitat amb línies com joieria i perfumeria on els preus són més elevats que els de la seva competència.

Finalment, pel que fa a **Dior**, manté un model mixt pel que fa a l'estratègia de preus de la competència. Per una banda, la marca adopta una estratègia similar a la de Gucci i Louis Vuitton. Ho fa a través d'una estructura de preus prèmium que reforça la seva exclusivitat i d'algunes línies de producte, com ara la de cosmètica, amb preus més assequibles. D'altra banda, la marca adopta una posició més elitista com Chanel pel que fa a les col·leccions d'alta costura, les quals només són venudes a les boutiques i els seus preus no són mostrats a la pàgina web. Aquest equilibri entre exclusivitat i accessibilitat li permet reflectir la qualitat

superior i herència característiques de la marca mentre amplia el seu públic.

3.4.3 Punt de venda

Pel que fa a la distribució física i en línia dels productes de les marques, en general, segueixen totes una estratègia similar.

Chanel, per la seva banda, utilitza una estratègia de distribució selectiva. Aquesta consisteix en una selecció cuidada dels punts de venda on els seus productes estan disponibles, sempre assegurant-se que aquests estiguin perfectament alineats amb la seva imatge de luxe i exclusivitat. Els seus punts de venda són les seves pròpies *boutiques* situades en les zones comercials més prestigioses del món, a través de les quals no només venen els seus productes, sinó que també l'experiència de la marca; minoristes i grans magatzems de luxe, perfumeries i la seva pròpia pàgina web. Tot i apostar pel comerç electrònic, Chanel ho ha fet d'una manera molt selectiva i controlada, ja que a través d'aquesta plataforma de venda en línia només són accessibles alguns productes de categories com la cosmètica. A més, la marca compta amb un valor afegit, pel fet que ofereix una opció de *try on* virtual en alguns dels seus productes per a personalitzar i facilitar l'elecció de compra. Pel que fa a la seva col·lecció de moda, la marca ha optat per una distribució únicament física. Per tant, l'adaptació a aquest canal digital li permet arribar a una audiència més àmplia però sense comprometre la seva exclusivitat i control sobre la distribució dels seus productes. Així, Chanel aconsegueix mantenir el seu posicionament de luxe alhora que garanteix la creació d'una experiència de compra completa que concorda amb els seus valors i qualitat de marca.

Gucci presenta també una estratègia de distribució selectiva i multicanal que, a diferència de Chanel, aposta per un luxe més accessible i digital. Com s'observa a Master en Marketing Digital DQ (2023a), els seus punts de venda són les seves pròpies *boutiques*, situades en zones comercials prèmium, les quals ha renovat per tal de proporcionar una experiència de compra més personalitzada i immersiva al client; minoristes i grans magatzems de luxe, *marketplaces* especialitzats en luxe com Net-a-Porter, perfumeries, i la seva pàgina web, la qual ha millorat per a oferir una experiència de compra en línia més fluida. D'aquesta manera, la marca ha tractat també de mantenir-se actualitzada a les tendències digitals actuals a través de l'ús de tecnologies com la Realitat Augmentada. Un exemple és el seu provador virtual de

maquillatge, el qual ajuda al client en la tria del producte que millor s'adapti a les seves necessitats, la qual cosa permet enriquir i personalitzar la seva interacció i experiència amb la marca. A més, Master en Marketing Digital DQ (2023a) assenyala com Gucci ha incorporat les tecnologies digitals en la seva estratègia a partir de l'exploració del món de la moda digital, oferint articles que poden ser utilitzats tant en entorns virtuals com en videojocs. Per tant, la capacitat de la marca per innovar i adaptar-se als canvis en el mercat i les preferències del consumidor ha estat un factor clau en el seu èxit i sostenibilitat al llarg del temps.

Louis Vuitton empra també una estratègia de distribució selectiva i multicanal que li permet prendre el control total de la distribució dels seus productes. Com assenyala Juice Studio (2023), la marca controla meticulosament els seus canals: les seves *boutiques* situades en grans zones comercials, a les quals dona preferència enfront d'altres botigues que es poden trobar en altres establiments com grans magatzems; i la seva pàgina web, la qual li permet arribar a una audiència més àmplia alhora que adaptar-se al comportament de compra dels consumidors digitals. Això ho fa a través de funcionalitats com la personalització dels seus productes amb el servei Mon Monogram, i l'ús de Realitat Augmentada per a provar articles com accessoris de manera virtual. Aquesta funcionalitat no està disponible a tots els països ni per tots els productes, per la qual cosa es limita aquesta experiència personalitzada a una part del públic digital. D'aquesta manera, Louis Vuitton pot oferir una experiència personalitzada i controlada al client que és coherent en tot moment amb la seva imatge de luxe.

Finalment, **Dior** combina els diferents canals que utilitzen les seves marques competidores com a punts de venda. Per tant, l'estratègia de distribució que segueix també és selectiva i multicanal amb un control absolut sobre aquesta. Així doncs, la marca ven els seus productes a través de les seves pròpies *boutiques*, minoristes, grans magatzems, perfumeries i la seva pàgina web, on també ofereix serveis exclusius com la personalització d'alguns dels seus productes i la funció *try on* de la secció Beauty a partir de tecnologies com la Realitat Augmentada. Dior ha sabut adaptar-se en tot moment a les noves tendències seguint la mateixa línia que les marques competidores, permetent-la destacar i no quedar-se enrere. La marca s'assegura de reforçar la seva presència en canals que siguin coherents amb la seva imatge de luxe i exclusivitat, assegurant així que cada interacció amb el client, independentment del canal on tingui lloc, mantingui el nivell d'exclusivitat i prestigi associat a la marca. D'altra banda, a diferència dels seus competidors, Dior és l'única de les quatre

marques que ha activat la funció d'*Instagram Shop*, on mostra el seu catàleg de productes amb enllaç directe a la seva pàgina web. Això li aporta un element diferenciador que mostra la seva ràpida adaptació a aquestes tendències digitals.

3.4.4 Promoció

En un context assenyalat per l'auge de la presència digital, les marques de luxe han sabut mantenir-se actualitzades i adaptar-se sense perdre la seva essència. Han incorporat estratègies de màrqueting digital que funcionen com a complement, i no com a substitut, de les accions de màrqueting tradicionals. Malgrat seguir una línia estratègica similar, cadascuna ha adaptat aquestes estratègies a la seva pròpia identitat, assegurant que totes les comunicacions, sigui quin sigui el canal, reflecteixin fidelment la seva imatge. Això els permet destacar dins del mercat, mantenir una imatge coherent i diferenciada, i alhora arribar a nous segments de públic sense comprometre l'exclusivitat.

Chanel, a diferència de les altres marques, es distingeix per apostar per una estratègia focalitzada en l'exclusivitat i la construcció d'una identitat de marca sòlida i atemporal. La filosofia de marca 'menys és més' va ser instaurada per la seva fundadora, Coco Chanel, i fins avui dia continua present en tots els seus productes, campanyes i comunicacions. Arran del manteniment d'aquesta coherència, no només es reforça el reconeixement de la marca sinó que, alhora, es transmeten valors de sofisticació, independència i elegància. Master en Marketing Digital DQ (2023b) sosté que Chanel destaca per les seves campanyes elegants i sofisticades, a través de les quals narra històries i llença missatges carregats d'emoció que aconsegueixen captar l'essència de la marca i, conseqüentment, connectar amb el públic profundament. Com apunta Virtual Mailer (s.d.), les col·laboracions amb celebritats són una peça clau de l'estratègia de Chanel, ja sigui vestir-les per esdeveniments d'alt perfil, el que genera una gran exposició, o fer-les ambaixadores i protagonistes de les seves campanyes, sempre cuidant que s'alineïn amb els valors de la marca.

Figura 21

L'actriu Sadie Sink compartint la seva assistència a 'The Academy Women's Luncheon' com a ambaixadora de la marca



Font: Perfil d'Instagram de l'actriu Sadie Sink.

D'altra banda, Virtual Mailer (s.d.) afegeix que la marca també destaca per la creació d'experiències immersives pels seus clients, des de botigues pop-up fins a esdeveniments i desfilades. Aquests esdeveniments acostumen a realitzar-se en llocs emblemàtics i amb temàtiques originals i coherents amb la marca, a partir de les quals Chanel presenta les seves col·leccions i enforteix el vincle amb els seus clients, mitjans de comunicació i persones influents en el sector.

Pel que fa a les xarxes socials i el màrqueting digital, Marketing Digital DQ (2023) comenta que Chanel és una de les marques del sector que més fidel s'ha mantingut als seus inicis. La marca fa ús principalment dels mitjans tradicionals, però alhora ha sabut combinar-los amb les innovacions digitals per arribar al seu públic objectiu. Com s'ha esmentat anteriorment, la marca compta amb una forta presència a diferents xarxes socials com Instagram o YouTube, on prioritza la qualitat del contingut i la coherència estètica per sobre de la quantitat i la visibilitat massiva o viralitat. La marca publica des de fotografies de les seves últimes col·leccions fins a vídeos *behind scenes* d'alguns dels seus esdeveniments que permeten als usuaris endinsar-se en la marca i mantenir-se compromesos amb ella. Tot i la seva

característica tradicionalitat, Chanel ha fet servir les xarxes socials per arribar a una major audiència, sobretot més jove, i enfortir la seva relació. Malgrat això, la marca limita la seva presència en plataformes volàtils com TikTok, amb el principal objectiu de tenir un control estricte sobre què comunica, i de preservar l'exclusivitat que tant la defineix.

Finalment, tot i que altres marques de luxe puguin estar més implicades en apropar-se a nous segments més joves, Chanel també ha fet alguns passos per atreure'ls amb llançaments de línies *eco-friendly*, apps interactives i campanyes visuals a les seves xarxes socials. Una de les més recents i destacades va ser '*The new Chance*' el passat 2024. Tal com esmenta Pile (2024), la campanya, dedicada a un dels perfums més icònics de la marca, Chanel Chance, va ser protagonitzada per quatre models que representaven cadascuna de les quatre fragàncies de la línia. Amb l'objectiu d'atraure a la Generació Z i augmentar les vendes, la marca va crear una campanya que ressona amb el seu estil de vida i preferències de consum. A més, Chanel també va incorporar una aplicació mòbil complementària que consistia en un joc sobre la fragància. Una experiència memorable i personalitzada que va aconseguir una gran interacció.

Figura 22

Imatge de la campanya 'The new Chance'



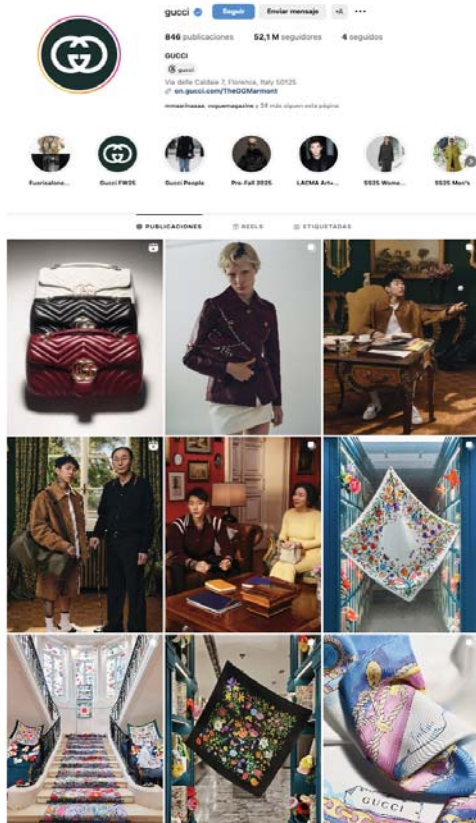
Font: pàgina web oficial de Chanel.

Gucci, en els darrers anys, ha estat encapçalada per Alessandro Michele, el director creatiu que s'ha encarregat de reconfigurar tota l'estètica de la marca. Valades (2021) destaca que, a través dels seus dissenys, Gucci ha aconseguit ressaltar el caràcter atemporal i les icones vintage de la marca, alhora que ha dut a terme campanyes de màrqueting efectives que inclouen arquetips de raça, gènere i orientació. A més, ha sabut recuperar alguns dels elements més icònics de Gucci, com el característic logo amb la G entrelaçada i la integració d'icones que van popularitzar la firma. Amb aquestes accions de visibilització de la identitat i essència de la marca, el seu valor i reconeixement ha incrementat i ha aconseguit mantenir el seu posicionament com a casa de moda distingida.

D'altra banda, tal com s'ha esmentat anteriorment, Gucci implementa diferents estratègies de promoció per a donar-se a conèixer i connectar amb el seu públic. Una de les més destacables és la seva forta presència digital a diferents xarxes socials, on la marca destaca per la implementació de la tècnica del *storytelling* i una comunicació disruptiva i diferenciada tant en les diferents publicacions com en totes les seves campanyes. Aquests elements afavoreixen a la transmissió de la identitat de marca de manera transparent, i és quelcom que es pot observar en els seus diferents perfils. En el seu perfil d'Instagram oficial, es pot veure reflectida la seva estètica maximalista, cosa que permet una fàcil associació dels seus dissenys amb la marca, el que constitueix una forta identitat.

Figura 23

Estètica maximalista del feed d'Instagram de Gucci



Font: Instagram de Gucci.

La identitat de la marca també es transporta a plataformes com TikTok, on la marca reutilitza el contingut en format *reel* d'Instagram i en crea d'altres especialment per la plataforma en un format més casual i adaptat al tipus de contingut que demanda. D'altra banda, a YouTube també reutilitza el contingut publicat a les altres xarxes i, a més, destaca per la publicació de continguts breus, adaptats a les tendències actuals de demanda de continguts breus, així com algun més llarg com per exemple del *making of* o *behinds scenes* d'alguna campanya o desfilada. D'aquesta manera, tal com s'esmenta a Enrique Ortega Burgos (2022), la marca aconsegueix mantenir la connexió amb el seu públic i atreure a l'audiència més jove.

Tanmateix, Gucci ha optat per la col·laboració amb celebritats en les seves campanyes publicitàries que vagin en línia amb els seus valors i identitat. Una de les campanyes més destacades va ser la col·lecció càpsula 'HA HA HA' del passat 2022 protagonitzada per Harry Styles, artista i influent de la moda des de 2020. Del río (2022) assenyala que Styles no va només protagonitzar-la, sinó que en va ser una part activa de la seva creació, en col·laboració amb el director creatiu de la firma. Revista Deck (2025) la defineix com una col·lecció que va

anar més enllà d'una campanya, ja que va ser una declaració d'amistat, de llibertat estètica i de nostàlgia. Del río (2022) afegeix que la proposta incorporava peces d'una col·lecció que tractava de manipular cadascun dels símbols clàssics de la marca per a transformar-los en elements de renovació i revolució cultural. Cada disseny estava inspirat en l'estil excèntric i relaxat de l'artista, que no només va captar el seu esperit sinó que va permetre reafirmar a Gucci com un actor clau en l'evolució de l'estil contemporani.

Figura 24

Harry Styles protagonitzant la campanya HA HA HA de Gucci



Font: Imatges del fotògraf Mark Borthwick a la revista Elle España.

Master en Marketing Digital DQ (2023a) destaca que Gucci ha estat pionera a introduir les xarxes socials i el màrqueting d'influència en la seva estratègia. Això és perquè la marca és conscient de la importància de la innovació per a mantenir-se rellevant en un món tan canviant com el de la moda. Aquesta innovació és la que permet a la marca distingir-se i continuar sent competitiva. A les xarxes socials, Gucci ha establert la seva pròpia comunitat, on interactua i es comunica amb la seva audiència d'una manera més propera. Gràcies a això, la marca ha pogut expandir la seva audiència cap a públics més joves que, en altres circumstàncies, haguessin sigut inaccessibles. En relació amb això, Gucci ha emprat el màrqueting d'influència per augmentar la seva visibilitat, i ho ha fet a través d'establir a aquestes personalitats com a ambaixadores de marca. Des de celebritats d'alt perfils fins a microinfluencers que permeten humanitzar la marca i amplificar el seu missatge. Aquestes

personalitats realitzen *user generated content*² per a compartir la seva experiència en esdeveniments, desfilades o com combinen els productes de la marca, oferint-li una gran visibilitat que li permet construir una confiança i fomentar la participació del públic.

Un projecte que reflecteix molt bé la passió de Gucci per l'art i la inclusió del públic jove en la marca va ser GucciGram. Segons Pérezminguez (2015), la marca va convidar joves promeses de l'art digital per a reinterpretar els icònics motius de Gucci en els seus treballs i retre homenatge a tota l'herència de la marca d'una forma exclusiva. Aquesta va ser una acció que va permetre que l'art i el luxe contemporani fossin accessibles fins al punt que, a través de xarxes socials com Instagram, es proporcionava un accés immediat al treball d'aquests artistes.

Finalment, Gucci també aposta pel màrqueting experiencial amb experiències immersives com el Gucci Garden a Florència i estableix aliances estratègiques amb altres marques de renom com Balenciaga, The North Face, Disney o Adidas, que li han permès reforçar la seva presència i influència en el sector.

Louis Vuitton empra una estratègia de màrqueting que ha demostrat ser molt efectiva pel que fa a la creació d'una imatge de marca prèmium i la fidelització dels seus clients. En el sector de la moda de luxe, tal com assenyala Juice Studio (2023), Louis Vuitton no és pas només una marca, sinó un símbol de sofisticació i prestigi que, a través d'elements com l'exclusivitat, el compromís amb l'artesanía i una bona combinació entre tradició i innovació, s'estableix com una de les marques més influents. Louis Vuitton empra diferents estratègies per mantenir-se rellevant.

Per una banda, l'exclusivitat és l'element fonamental que guia el seu pla d'acció. La marca l'aplica mitjançant la disponibilitat limitada d'alguns dels seus productes, el que genera una sensació d'urgència entre els consumidors i la necessitat de prendre decisions de compra ràpides; o amb llançaments exclusius, com col·leccions d'edició limitada o exclusives de manera digital. Aquestes estratègies ajuden a crear expectació entre els consumidors i el desig d'obtenir el que és exclusiu, el que els provoca una sensació de privilegi.

² Contingut generat per l'usuari. Aquesta estratègia aprofita el contingut creat pels propis usuaris per a promocionar una marca, un producte o un servei.

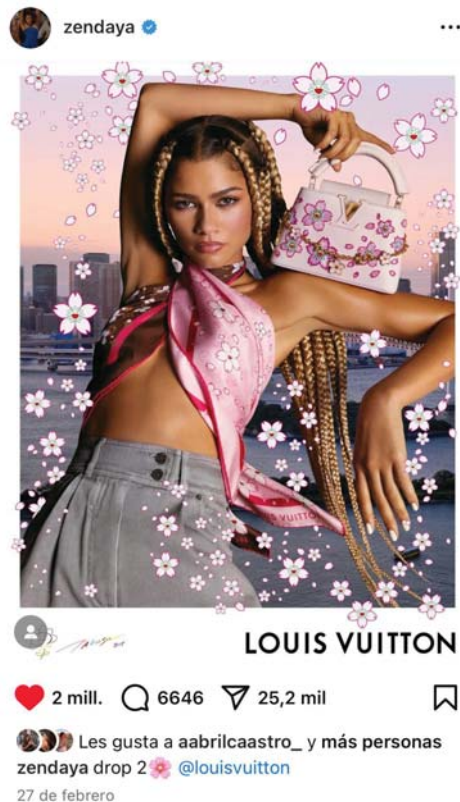
En les seves comunicacions, la marca destaca per la transmissió de la seva herència i artesanian, vinculant els seus productes a la història, la tradició i l'excel·lència en la manufactura. Campanyes destacables que Louis Vuitton. (s.d.) visibilitza en la seva pàgina web, com 'Core Values', protagonitzada per les llegendes del tenis Roger Federer i Rafael Nadal, exemplifiquen com la marca utilitza aquestes icones per transmetre els seus missatges i valors de viatge, superació i llegat.

D'altra banda, la marca ha sabut adaptar-se a les noves tendències del món digital i mantenir un equilibri entre la tradicionalitat i la necessitat d'innovació amb una forta presència en xarxes socials. Tant a Instagram, TikTok i YouTube, la marca no només mostra el seu catàleg de productes sinó que també reforça l'estil de vida aspiracional associat a la marca a través de formats com els *reels* d'Instagram. A més, Juice Studio (2023) destaca que, de la mateixa manera que els seus competidors, Louis Vuitton ha apostat per les col·laboracions amb celebritats que eleven la seva imatge i l'ajuden al fet que els seus productes guanyin visibilitat, i ha creat aliances amb institucions i esdeveniments culturals. Personalitats com Angelina Jolie, Kim Kardashian i Carlos Alcaraz han estat protagonistes d'algunes de les seves campanyes i col·leccions, les quals són un testimoni del compromís de la marca amb l'exclusivitat. A través d'aquestes, es millora la percepció de la marca i, alhora, la converteix en una icona cultural. Així mateix, Louis Vuitton converteix aquestes celebritats en ambaixadores de la marca, les quals viuen 'el somni Louis Vuitton'. Aquestes integren la marca en els seus estils de vida i es converteixen en personificacions de l'elegància i exclusivitat que la representa.

Finalment, Louis Vuitton és conscient de la importància de connectar amb la generació Z, i ho fa a través de col·laboracions estratègiques amb *influencers* i celebritats amb una gran influència a les xarxes socials. Figures com Zendaya o Emma Chamberlain es converteixen en una via de comunicació amb un públic jove i digital.

Figura 25

Zendaya com a nova ambaixadora de Louis Vuitton en una de les seves últimes campanyes



Font: Perfil d'Instagram de Zendaya.

A més, aquestes col·laboracions no només tenen un impacte en les vendes, sinó que també reforcen el pes cultural de Louis Vuitton. Contribueixen a consolidar la seva imatge com una marca capaç d'entendre i connectar amb els gustos canviants de la generació Z. L'apropament a aquestes icones juvenils i el manteniment del prestigi tradicional de la marca, permet crear un equilibri entre tradició i modernitat. Així, Louis Vuitton demostra com es pot mantenir rellevant mentre aposta per la diversitat, la inclusió i la innovació per apropar-se als públics més joves.

En conclusió, tal com s'ha analitzat anteriorment, **Dior** aposta per una posició menys arriscada pel que fa a l'adopció d'estratègies de màrqueting digital que poden arribar a diluir la seva imatge de luxe i exclusivitat. A diferència de Gucci i Louis Vuitton que han establert accions més disruptives i alguns canvis en la direcció de la seva identitat, Dior ha aconseguit adaptar-se a les tendències digitals a partir de petites accions en la seva estratègia que mostren una voluntat de canvi i modernitat. Algunes de les esmentades en anteriors apartats són l'ús de tecnologies com la Realitat Augmentada per a personalitzar l'experiència de compra del

consumidor en la seva pàgina web, i l'ús del màrqueting d'influència i la vinculació de la marca amb grans celebritats i microinfluencers, entre d'altres. Encara i les similituds en la identitat de marca amb Chanel, Dior es manté amb una actitud més progressista envers la digitalització i ja comença a integrar-la en el seu model de negoci. Tot i això, ens trobem amb l'oportunitat de continuar progressant per consolidar una presència digital més sòlida que, sense trencar amb l'essència tradicional que la marca intenta mantenir, permeti acostar d'una manera més real a Dior a les noves generacions i reforçar el seu lideratge en el sector.

3.5 DAFO

A continuació es durà a terme una anàlisi DAFO de la marca Dior, amb la finalitat de conèixer les seves principals fortaleeses, debilitats, oportunitats i amenaces dins del sector del luxe, el qual compta amb marques molt potents que lluiten per mantenir-se en la primera línia de la competència. Amb aquesta anàlisi es pretén obtenir una visió més clara i completa de la marca Dior i entendre com la famosa marca que combina tradició i modernitat, es posiciona en un mercat tan dinàmic i aplica noves estratègies per afrontar els reptes d'un entorn cada vegada més digitalitzat. A través de l'anàlisi es vol també conèixer els avantatges i desafiar les amenaces a les quals s'enfronta per continuar creixent i consolidant la seva influència global.

Taula 1

Anàlisi DAFO de Dior

Debilitats	Amenaces
- No compta amb una comunitat digital, ja que la majoria de les comunicacions són unidireccionals i no s'inclou al consumidor en les converses. - Tot i les accions que ja ha començat a implementar, hi ha una necessitat d'un apropament major a un públic més juvenil donada la seva rellevància en el	- Un mercat competitiu on altres marques de luxe com Gucci ja estan adoptant estratègies per apropar-se a un públic juvenil. - Canvis en el comportament del consumidor causats per la constant evolució de la tecnologia i possibles crisis globals que canvien les prioritats

futur del mercat de luxe. - Els preus elevats o la difícil accessibilitat d'alguns dels seus segments de producte, com l'alta costura o prêt-à-porter, limiten l'accés a una part del públic. - Dependència de la seva herència històrica que pot dificultar la connexió amb públics més digitals i canviants.	de consum dels consumidors. - Constants canvis en l'entorn digital, que mantenen el repte de trobar l'equilibri entre l'adaptació i ser més accessible i la preservació de la seva exclusivitat. - Sorgiment de noves marques de moda amb productes i catàlegs similars.
Fortaleses	Oportunitats
- Identitat de marca molt potent basada en valors com la tradicionalitat, la sofisticació, l'exclusivitat, l'artesania i <i>savoir-faire</i> que es comuniquen de manera transversal en tots els punts de contacte amb el client. - Equilibri entre tradició i modernitat, adaptant-se a poc a poc a les tendències actuals amb una forta presència digital sense perdre la seva essència ni la percepció de marca de luxe. - Àmplia oferta de productes en diferents segments de mercat i amb diferents preus que permeten expandir la seva base de clients i una accessibilitat a públics més joves. - Proporciona quelcom més que un producte. Ofereix una experiència personalitzada a través de serveis de	- Auge de la digitalització i del comerç electrònic on Dior ja comença a dominar la seva comunicació. Suposa una oportunitat per a continuar millorant l'experiència del client, expandir el seu mercat i connectar amb audiències més joves en aquestes plataformes digitals. - Creixent demanda de comportaments sostenibles per part de les empreses. Dior ja ha iniciat algunes iniciatives que mostren el seu compromís i resulten una oportunitat per a liderar en el sector en aquest aspecte. - Capacitat d'innovació constant en els seus productes en comptar amb les eines i tecnologia necessària, davant la demanda d'adaptació a les tendències actuals. - Possibles aliances estratègiques amb

personalització o d'immersió que afavoreixen la percepció de luxe i la sensació d'exclusivitat. - Campanyes potents, col·laboracions amb celebritats i un bon ús del màrqueting d'influència que afavoreixen positivament en el seu impacte emocional i simbòlic.	altres marques o sectors que afavoreixin la visibilitat de la marca. - Aprofitar el prestigi i relat de la marca per a modernitzar-se sense perdre l'essència i connectar emocionalment amb noves generacions.
--	---

Font: Elaboració pròpia.

A partir d'aquesta anàlisi, es visibilitzen els punts on Dior ha de reforçar-se, com la creació d'una comunitat pròpia i l'apropament a un públic jove, i aquells àmbits que domina, com la seva identitat de marca sòlida, l'experiència personalitzada per als clients i l'ús d'estratègies promocionals actuals com el màrqueting d'influència. En el següent apartat, es parteix d'aquestes fortaleses per a potenciar-les amb una proposta que ajudi la marca a fer front a les debilitats i amenaces detectades. A més, s'aprofitaran els recursos que té Dior per convertir les oportunitats de l'entorn en avantatges reals, posicionant a Dior com una marca més atractiva i rellevant per al públic jove, i consolidant-se com un referent dins del luxe modern.

IV. PROJECTE

Arran de la investigació realitzada, s'ha pogut observar que Dior, tot i ser una marca d'alta costura que basa la seva identitat en la tradicionalitat que arrossega des del segle passat, ja ha començat a adoptar algunes estratègies innovadores que li permeten apropar-se a un públic més jove. Això demostra que la marca s'ha adonat de la rellevància d'aquest segment per al futur del sector del luxe, creant-li una necessitat per ser més accessible.

Tot i que ja hi ha una part del públic de Dior que és jove, aquest sol accedir a Dior a través de productes més assequibles i de gran popularitat a les xarxes, com ara bosses, accessoris, perfums o cosmètica. Per aquest motiu, es fa una proposta d'esdeveniment com a acció que permeti apropar aquest públic a l'univers total de Dior, alhora que reforçar el vincle

emocional amb ell. La proposta es basa en les tendències digitals actuals i respon als punts identificats en l'anàlisi DAFO.

4.1 Definició de l'esdeveniment

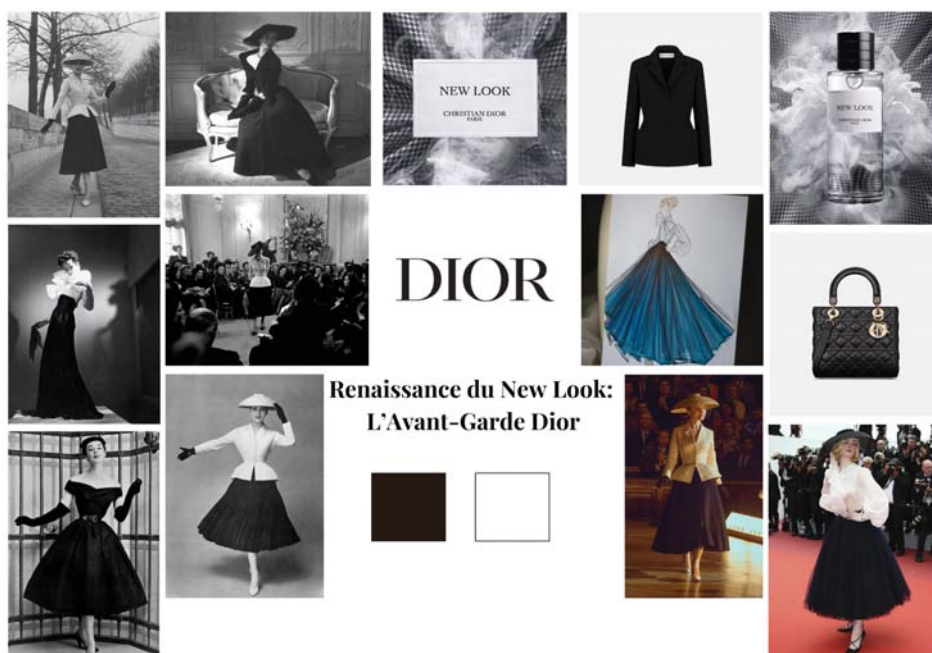
L'esdeveniment '**La Renaissance du New Look**', traduït com 'La renaixença del New Look', pren per nom la col·lecció icònica que va marcar un abans i un després en el món de la moda. L'estètica de l'esdeveniment està inspirada en el llegat icònic de què Carmel Snow, exdirectora de la icònica revista de moda Harper's Bazaar, va anomenar com el 'New Look'. Situant-nos en el temps, l'any 1947, Christian Dior realitzava la presentació de la seva primera col·lecció d'alta costura. Vogue España (2020) explica que aquesta consistia en el que Dior va anomenar la 'dona-flor', una silueta caracteritzada per faldilles àmplies, cossos cenyits i cintures de vespa. Costa (2024) esmenta que va ser després dels anys de la depressió provocada per la guerra, quan la col·lecció va arribar com una reivindicació, amb l'objectiu de liderar una nova era de bellesa que rendís homenatge a la figura femenina, la qual va suposar un punt d'inflexió en el món de la moda. En aquells temps no existia res igual, per la qual cosa va resultar quelcom totalment nou i avantguardista. Vogue España (2020) afegeix que la influència de la silueta va durar més d'una dècada i que, fins i tot, s'ha mantingut al dia d'avui. Aquesta ha estat un dels codis més emblemàtics i reconeixibles de la *maison*, i per això actualment, grans dissenyadors han realitzat reinterpretacions en les seves col·leccions.

S'estableix el New Look com a **temàtica central** de l'esdeveniment perquè representa un moment clau en la història de la *maison*: una ruptura amb la moda que existia fins aleshores i el començament d'una nova etapa per a la moda femenina. Tot i que ja s'han dut a terme alguns esdeveniments bastants en aquesta temàtica, s'han creat productes i fins i tot, s'ha produït una sèrie de televisió, la qual narra de manera biogràfica com Christian Dior va donar lloc a la moda moderna, aquesta proposta vol anar més enllà i transportar de manera física aquell esperit transformador al present, aconseguint connectar les arrels de Dior amb les necessitats i valors del públic jove actual. Així com el New Look va permetre una nova visió de la moda de luxe i de la feminitat a mitjan segle XX, l'esdeveniment 'La Renaissance du New Look' s'estableix com un símbol de renovació estratègica del vincle entre la marca i les noves generacions, cosa que permet connectar-les amb l'essència de Dior alhora que es

reinterpreta des d'una mirada contemporània. Els assistents hauran de seguir un codi de vestimenta basat en la temàtica que els implicarà de forma més activa en l'esdeveniment. D'aquesta manera, cadascú d'ells podrà mostrar a través de la seva vestimenta la seva pròpia interpretació del New Look.

Figura 26

Moodboard de la temàtica i estètica de l'esdeveniment. A l'esquerra, el New Look original, a la dreta, la seva reinterpretació en diferents productes.



Font: Elaboració pròpia.

Amb un **aforament reduït de 100 persones**, es busca mantenir l'exclusivitat pròpia de Dior, alhora que es convida un **públic jove** seleccionat estratègicament: personalitats rellevants del món de la moda com *influencers* internacionals, professionals consagrats del sector com dissenyadors i estilistes, i pensant en el futur de la marca, estudiants d'escoles de moda de luxe, cosa que permet connectar la marca amb talent emergent.

L'esdeveniment consistirà en un itinerant que recorrerà les principals ciutats de la moda: París, Nova York, Londres i Milà. En aquest cas, ens focalitzarem en l'organització de l'esdeveniment que es durà a terme a la ciutat de París, la qual servirà de base per a les altres ciutats.

El **format** de l'esdeveniment serà híbrid, amb una part presencial i una altra digital. D'aquesta manera, es podrà generar notorietat a les xarxes i retransmetre en directe moments d'aquest alhora que es podran crear moments únics dins l'esdeveniment per als convidats, mantenint l'essència exclusiva que envolta Dior.

L'esdeveniment tindrà lloc el **dissabte 6 de juny de 2026** i tindrà una durada aproximada d'un 5h, començant a les 17h i acabant a les 22h. Es realitzarà a la **Galerie Dior** situada a París atès el seu caràcter simbòlic. Tal com la defineix Galerie Dior (s.d.), aquesta és un museu de la *maison*, amb una superfície de 2.000 metres quadrats, que captura l'esperit de l'alta costura parisenca i que busca perpetuar la seva memòria, transportant als seus visitants al món creatiu de Christian Dior. És el lloc idoni per a l'esdeveniment, ja que està localitzada a pocs metres de l'històric número 30 de l'Avenue Montaigne, del que va ser l'edifici on la Maison Dior va néixer l'any 1946.

Figura 27

Façana de la Galerie Dior



Font: Galerie Dior.

Figura 28

Interior de la Galerie Dior



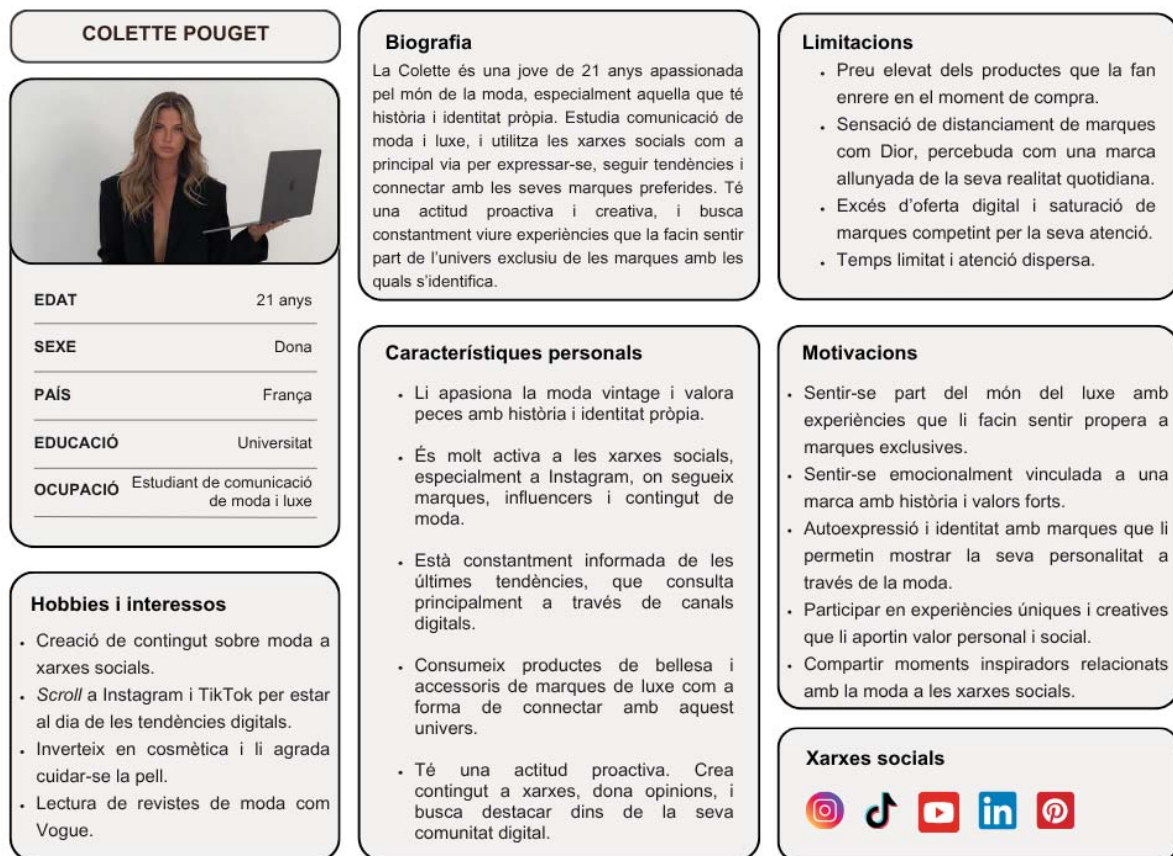
Font: Elaboració pròpia.

4.2 Públic objectiu

Com s'ha esmentat anteriorment, el **públic objectiu** al qual es pretén arribar amb l'esdeveniment són joves, d'entre els 18 i els 25 anys, que tinguin un alt poder adquisitiu. Atès que d'aquesta manera s'estableix un públic molt ampli, s'estableix un *buyer persona* que permet definir d'una manera més concreta i real el tipus de consumidor potencial al qual es pretén arribar amb la proposta.

Figura 29

Buyer persona de l'esdeveniment



Font: Elaboració pròpia.

La Colette representa el perfil ideal d'assistent per a l'esdeveniment. És una noia jove apassionada per la moda amb valors, història i identitat pròpia, que busca en el món digital un espai on connectar amb marques i persones que li ofereixin experiències úniques i amb un valor emocional i proper. És una consumidora exigent i constantment connectada, que cerca marques que li permetin expressar la seva personalitat i sentir-se identificada. Tot i limitacions

com la saturació de continguts o la percepció de distanciament amb algunes marques de luxe, la Colette és un perfil que encaixa amb una proposta innovadora que prioritzi la connexió emocional i respongui a les necessitats d'un públic jove com les que presenta.

4.3 Objectius de l'esdeveniment

Per orientar correctament l'esdeveniment i fer-lo efectiu, s'estableixen a continuació tres **objectius específics i mesurables**:

1. Impulsar la creació d'una comunitat digital activa a Instagram mitjançant una campanya participativa basada en un hashtag oficial prèviament a l'esdeveniment.
2. Augmentar la notorietat de Dior entre el públic jove de 18 a 25 anys mitjançant la visibilitat digital de l'esdeveniment i la col·laboració amb creadors de contingut.
3. Reforçar el vincle emocional de les noves generacions amb l'univers de la marca a través d'una experiència immersiva que connecti el llegat tradicional de Dior amb valors actuals com la innovació, sostenibilitat i l'expressió personal.

4.4 Etapes de l'esdeveniment

Amb la finalitat d'estructurar les diferents fases en què es desenvoluparà l'esdeveniment i de permetre una òptima realització, es distingeixen a continuació tres etapes.

4.4.1 Previ a l'esdeveniment

Per tal de generar notorietat a les xarxes abans de l'esdeveniment, es proposa la creació d'un hashtag oficial, #MyNewLook, sota el lema 'reinterpret it your way' que es difondrà a través de l'Instagram de Dior a partir d'una publicació on donarà les instruccions per a participar. Aquest hashtag neix com una invitació a la participació de la comunitat digital apassionada per la moda durant el mes previ a l'acte.

Figura 30

Publicació prèvia a l'esdeveniment al perfil oficial de Dior amb la que es fomentarà la participació dels usuaris digitals



Font: Elaboració pròpia amb imatge extreta de Vogue Russia.

L'objectiu és implicar el públic més jove perquè comparteixi la seva pròpia visió del concepte 'New Look'. Ho podran fer mitjançant peces de roba de la col·lecció, esbossos, dissenys o fins i tot reflexions sobre què representa aquesta icona per a ells. Aquesta iniciativa busca fomentar la creació de contingut generat per l'usuari, alhora que es consolida una comunitat digital al voltant de Dior. La marca hi participarà activament republicant algunes publicacions i interactuant amb els usuaris, responant comentaris i promovent la conversa. D'aquesta manera, es vol aconseguir establir un sentiment d'unitat i pertinença a l'univers Dior i construir una comunitat connectada amb els valors de la marca des d'una perspectiva actual.

D'altra banda, prèviament a l'esdeveniment, es contactarà amb els assistents de manera directa o bé a través d'agències d'*influencers* en el cas dels creadors de contingut, i de la direcció de les escoles de moda de luxe en el cas dels estudiants. Se'ls farà arribar la invitació personalitzada de manera digital per tal d'assegurar la confirmació de manera ràpida i efectiva. (Veure annex 7) Un cop confirmada l'assistència, des del departament de RRPP de Dior es contactarà amb els assistents per a planificar els desplaçaments i, a més, en el cas dels creadors de contingut, pactar la seva participació com a models en la desfilada i la creació de contingut dins l'esdeveniment.

4.4.2 Durant l'esdeveniment

L'esdeveniment tindrà una durada aproximada d'unes cinc hores, i es desenvoluparà en cinc fases que es desglossen a continuació.

1. Arribada dels convidats, recepció i photocall (17:00h - 17:30h)

Es rebrà als convidats a les portes de la Galerie, ubicada a 11 Rue François 1er, 75008 Paris, França. A l'entrada, dues persones de seguretat donaran la benvinguda a cadascun dels assistents i es confirmarà que aquests estiguin dins la llista de convidats, assegurant que només entren les persones exclusivament convidades. A continuació, se'ls proporcionarà el programa de l'esdeveniment perquè puguin consultar-lo en tot moment i saber quines activitats es duran a terme i l'horari de cadascuna d'elles. (Veure annex 8) Un cop dins l'edifici, trobaran un photocall amb la temàtica de l'esdeveniment on fer-se fotografies que guardaran com a record i publicaran a les seves xarxes socials personals. D'aquesta manera, els convidats podran generar el seu propi contingut sobre l'esdeveniment i compartir-lo amb la seva comunitat de seguidors, la qual cosa afavoreix també a la notorietat digital de Dior.

2. Experiència immersiva 'La naissance du New Look' (17:30h - 18:00h)

Inicia l'esdeveniment un cop confirmada l'arribada de tots els assistents. En primer lloc, per tal d'introduir la temàtica, es comença el recorregut per la Galerie en una sala immersiva. En aquesta, els convidats podran gaudir de la projecció d'una peça audiovisual sobre la història del New Look. En ella, podran viure els inicis de Christian Dior, des de la seva implicació en la galeria d'art de la seva família, passant per la seva etapa com a il·lustrador de dissenys de barrets, fins al moment en què va decidir endinsar-se en el món de l'alta costura obrint el seu propi *atelier*. La sala estarà ambientada amb efectes de llum i música que acompanyaran la narració, cosa que permet una perfecta immersió. L'objectiu és connectar emocionalment els assistents amb les arrels de la *maison*, posant-los en context de què viuran a continuació.

3. Recorregut immersiu per dissenys i recreacions (18:00h - 19:30h)

S'ambientarà les diferents sales de la Galerie permetent realitzar un recorregut a través de la història del New Look. En aquest, els assistents podran visualitzar en primera persona dissenys, objectes i documents oficials que acompanyen el relat de l'anterior experiència

immersiva. Les primeres sales estaran dedicades als inicis de Dior, evolucionant fins a les primeres peces de la col·lecció del New Look i finalitzant amb les reinterpretacions actuals que s'han fet, des de dissenys fins a perfums que han adquirit el seu nom.

Figura 31

Iconic vestit Bar al recorregut.



Font: Elaboració pròpia.

Figura 32

Esbós elaborat pel cap d'atelier Pierre Cardin.



Font: Galerie Dior.

Es tracta d'un recorregut immersiu que, a partir de l'ambientació de les diferents sales amb diferents intensitats de llum i sons que acompanyen la temàtica, permetrà que la història connecti el públic amb la marca.

4. Desfilada exclusiva (19:30h - 20:15h)

En aquesta fase, tindrà lloc una desfilada exclusiva amb la participació d'alguns *influencers* seleccionats, que passaran de ser espectadors a veritables protagonistes. D'aquesta manera, es busca generar proximitat en fer participar personalitats reconegudes que connecten amb el públic objectiu. Aquestes desfilaran amb peces icòniques del New Look juntament amb reinterpretacions contemporànies. Cada look inclourà codis clàssics dels dissenys de Dior com tocs florals i cintures marcades, transformant la passarel·la en un veritable viatge a través del temps i la moda.

Figures 33 i 34

Desfilada d'influencers vestint peces icòniques del New Look i reinterpretacions



Font: Imatges elaborades amb Intel·ligència Artificial.

La desfilada es retransmetrà en directe a través dels canals oficials de Dior, com YouTube i Instagram, per tal de fer accessible l'acte a tota la comunitat digital i generar impacte més enllà dels assistents presencials.

5. Còctel i activitats (20:15h - 22:00h)

Arribat el còctel, comença el tram final de l'esdeveniment. En una de les sales de la Galerie, es col·locaran taules amb un càterring exclusiu que permetrà crear un espai de socialització entre els assistents, alhora que hi haurà espais instagramejables perquè puguin crear el seu propi contingut sobre l'esdeveniment. A través d'aquest servei de càterring, es mostrarà la voluntat sostenible de la marca amb petits detalls, atès que la vaixella com ara les copes estaran fetes de vidre reciclat i els plats de porcellana artesanal. A més, es podran trobar espais amb els quals podran interactuar.

En primer lloc, hi haurà una zona amb un petit *showroom* que comptarà amb una col·lecció limitada de dissenys, des de peces icòniques del New Look fins a recreacions. Aquesta acció

donarà un valor afegit a l'esdeveniment, ja que els assistents podran comprar-los a un preu exclusiu per a ells.

En segon lloc, tractant de respondre a les noves tendències digitals davant la necessitat d'oferir experiències immersives i personalitzades, es col·locaran dues pantalles amb tecnologia de Realitat Augmentada. A través d'aquestes, els assistents podran veure's amb l'icònic 'vestit Bar' sobre la seva imatge.

Figura 35

Visualització d'una assistent amb el vestit Bar en una pantalla de RA



Font: Imatge elaborada amb Intel·ligència Artificial.

Finalment, amb l'objectiu d'acabar d'oferir una experiència personalitzada i memorable, es realitzarà una il·lustració en directe a càrrec de diversos artistes col·laboradors que estiguin vinculats a l'estètica de Dior. La marca sempre ha mantingut un vincle molt fort amb l'art, ja que el mateix Christian Dior va ser galerista abans que dissenyador. Així, connectant amb les arrels de la marca, s'ofereix aquesta il·lustració a manera d'obsequi als assistents, perquè no es tracta d'un producte qualsevol, sinó d'una vivència única transformada en una peça artística creada exclusivament per a ells en el moment.

Figura 36

Il·lustració personalitzada d'una assistent



Font: Elaboració pròpia.

Atès que la durada del còctel serà d'aproximadament dues hores, seran necessaris deu artistes per a fer les il·lustracions, comptant que cadascuna d'elles requereix uns deu minuts. Aquesta il·lustració s'emboficarà perquè cada assistent se la pugui emportar, i anirà emmarcada amb un marc personalitzat de l'esdeveniment signat per l'artista, afavorint el record a llarg termini de l'experiència viscuda. A més, afavoreix l'enllaç emocional amb la marca, ja que els mateixos assistents podran compartir aquest retrat a les xarxes socials, ajudant a la notorietat de l'esdeveniment a través d'un obsequi simbòlic.

4.4.3 Posterior a l'esdeveniment

Amb l'objectiu de mantenir la notorietat i la connexió emocional un cop acabat l'esdeveniment, es duran a terme un seguit d'activitats.

En primer lloc, es republicaran els continguts creats pels assistents que permetrà mostrar l'esdeveniment des de la seva perspectiva i reforçar el sentiment de comunitat.

En segon lloc, es publicarà un vídeo a mode resum del viscut a l'esdeveniment amb els millors moments, des de les arribades fins als looks més destacats de la desfilada. Aquest vídeo serà publicat a les diferents xarxes socials de Dior com Instagram, TikTok i YouTube. Això ajudarà a mantenir viva la conversa un cop finalitzat l'esdeveniment.

En tercer lloc, es crearà una galeria digital amb fotografies i vídeos de l'acte que es faran arribar als assistents a través d'un correu exclusiu.

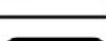
Finalment, seguint l'estil cuidat i detallista de Dior, es publicarà un vídeo del *making of* de l'esdeveniment amb la finalitat de mostrar al públic tot el treball que hi ha darrere: des del procés d'elecció dels looks de la desfilada, la preparació dels espais fins a la implicació dels participants. Aquest contingut ajudarà a reforçar la transparència, l'admiració pel món creatiu de Dior i afavorir la complicitat del públic amb la marca, que podrà descobrir l'univers Dior d'una manera més propera i humana.

4.5 Cronograma

A continuació, es presenta un cronograma d'una durabilitat de sis mesos, des de gener de 2026 fins a juny de 2026. En aquest es detallen les accions principals a dur a terme en ordre cronològic perquè la proposta d'esdeveniment sigui efectiva. Es tenen en compte accions d'investigació i planificació prèvia, accions de disseny i imatge de l'esdeveniment, planificació de la campanya de xarxes socials, la preparació de l'espai i tot el que succeeix post esdeveniment.

Figura 37

Calendari d'accions esdeveniment La Renaissance du New Look

	GEN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN
● Investigació de mercat i tendències						
● Definició de l'estratègia i concepte de l'esdeveniment						
● Estudiar viabilitat de la localització i establir pressupost						
● Contractar serveis externs (muntatge, decoració, càtering, personal...)						
● Disseny gràfic dels elements visuals de l'esdeveniment						
● Planificació de la campanya digital a xarxes socials						
● Enviar invitacions als assistents, coordinació i planificació de la promoció digital						
● Desenvolupament de la campanya digital						
● Activació hashtag #MyNewLook i participació del públic						
● Producció i muntatge de l'espai						
● Desenvolupament de l'esdeveniment i cobertura digital						
● Desmuntatge de l'espai i preparació per la reobertura de la Galerie Dior al públic						
● Seguiment post-esdeveniment i avaluació d'impacte						
● Producció vídeo esdeveniment, galeria digital i <i>making of</i>						

4.6 Pressupost

Atès que l'esdeveniment és organitzat per Dior en un espai que forma part de la pròpia *maison*, no és necessari un pla de finançament extern, ja que les despeses ja estan incloses en la partida pressupostària dedicada a esdeveniments i campanyes. Malgrat això, es calculen les despeses ocasionades de manera aproximada com a contrapartida de les visites que no es fan en aquella jornada a la Galerie Dior.

Com a limitació, en tractar-se d'un esdeveniment fictici, no es té accés a pressupostos proporcionats per empreses professionals del sector, per la qual cosa el pressupost que a continuació es detalla és aproximat i intentant ajustar-se al màxim a la realitat.

Taula 2

Pressupost aproximat per dur a terme la proposta

CATEGORIA	PRESSUPOST ESTIMAT
LLOC DE L'ESDEVENIMENT	
Cost d'oportunitat (tancament de la Galerie Dior)	16€/entrada general x 1.000 persones d'aforament (màxim de visitants diaris) = 16.000€
LOGÍSTICA I ADAPTACIÓ DE L'ESPAI	
Equips de so i il·luminació (lloguer d'equips d'alta gamma i instal·lació)	7.000€
Equip de fotògrafs i vídeo	2 fotògrafs + 1 videògraf x 1.500€ c/u = 4.500€
Decoració i escenografia	10.000€
Photocall i branding personalitzat (disseny, impressió i muntatge)	2.000€
Muntatge showroom New Look (seguretat, assegurança, logística i escenografia)	7.000€
Mobiliari prèmium (taules, barra, cadires...)	4.000€
Pantalles de Realitat Augmentada	2 pantalles de RA x 3.000€/u = 6.000€
PERSONAL	
Control d'accés i seguretat	4.500€
Hostesses i personal de sala	12 persones = 2.500€
Equip de producció (muntatge i logística)	4.500€
Equip tècnic	4.000€
Il·lustradors	10 il·lustradors x 1.000€ = 10.000€
Neteja i manteniment	1.400€
COMUNICACIÓ I MÀRQUETING	
Community manager (gestió de xarxes i	3.000€

continguts)	
Dissenyadors gràfics (material visual de l'esdeveniment)	1.800€
Gabinet premsa/RRPP (coordinació amb mitjans i <i>influencers</i>)	2.800€
Gestió d' <i>influencers</i> (coordinació i seguiment)	2.000€
Productor general	4.500€
DESPESES ASSISTENTS	
Vols internacionals	30 assistents internacionals x 500€/vol anada i tornada = 15.000€
Allotjament	30 assistents internacionals x 250€/nit = 7.500€
Transport fins a la Galerie Dior (des de l'hotel pels assistents internacionals i servei de transport privat pels locals)	100 assistents, 30 internacionals i 70 locals = 3.000€
MENJAR I BEGUDA	
Servei de càterin	100 assistents x 75€/p = 7.500€
Vaixella sostenible	1.500€
OBSEQUI ALS ASSISTENTS	
Il·lustració personalitzada	100 assistents x 30€/u = 3.000€
IMPREVISTOS (10% del total per cobrir possibles accidents, anul·lacions o desperfectes)	10/100 x 150.000 = 15.000€
PRESSUPOST TOTAL	150.000€

Per establir el pressupost total que cobrirà les despeses de la proposta, s'ha tingut en compte el tipus d'esdeveniment que es vol organitzar. En aquest cas, es tracta d'un esdeveniment experiencial, immersiu i privat, però no es tracta d'un macroesdeveniment, ja que es limita l'aforament a 100 persones prèviament seleccionades. Per aquest motiu, s'ha considerat que establir un pressupost d'uns 150.000€ és una partida adequada i realista per a garantir la qualitat i exclusivitat que caracteritzen la marca Dior.

S'ha tingut cura en els detalls, seguint la línia estratègica de la marca, i s'han contemplat despeses essencials com el cost de tancament de l'espai al públic el dia de l'esdeveniment, el

lloguer de material, la logística i l'adaptació, així com el personal especialitzat necessari per garantir-ne el correcte funcionament. També s'han previst les despeses associades a la comunicació i màrqueting així com els serveis oferts als assistents per tal que se sentin acompanyats en tot moment. Finalment, s'ha inclòs una partida per a possibles imprevistos, com accidents o possibles anul·lacions, que permeten comptar amb un marge de flexibilitat davant possibles eventualitats i assegurar, tot i aquestes, l'execució òptima de l'esdeveniment.

4.7 Key Performance Indicators

Un cop realitzat l'esdeveniment, és essencial mesurar de quina manera s'han complert els objectius establerts inicialment per a conèixer l'impacte de l'esdeveniment. Per a monitorar el rendiment de la proposta, s'estableixen diferents KPI partint dels objectius.

Taula 3

Monitoratge de la proposta a partir del primer objectiu establert

Objectiu 1	KPIs
Impulsar la creació d'una comunitat digital activa a Instagram mitjançant una campanya participativa basada en un hashtag oficial prèviament a l'esdeveniment.	Generals - Nombre total de publicacions i <i>stories</i> utilitzant el hashtag oficial. - Nombre d'usuaris que han fet servir el hashtag. - Càlcul de la taxa d'<i>engagement</i> de les publicacions amb el hashtag. Segmentats - Percentatge de publicacions amb el hashtag fetes per usuaris de 18-25 anys. - Percentatge d'usuaris que han fet servir el hashtag del segment 18-25 anys. - Càlcul de la taxa d'<i>engagement</i> del segment jove amb el contingut. - Percentatge de nous seguidors joves del perfil Dior després de la campanya.

Es divideixen els KPIs segons si monitoren la creació de la comunitat general de Dior o si bé se centren en el segment jove establert. Els KPIs seleccionats pretenen mesurar el nombre total de continguts que s'han publicat a partir del hashtag #MyNewLook, el nombre d'usuaris únics que l'han fet servir, la taxa d'engagement que aquestes publicacions han generat i el percentatge de nous seguidors de Dior després de la campanya. A través d'aquestes accions de monitoratge, es vol mesurar la repercussió de la iniciativa i comprovar si ha estat realment efectiva per a crear una comunitat fidel i activa.

Taula 4

Monitoratge de la proposta a partir del segon objectiu establert

Objectiu 2	KPIs
Augmentar la notorietat de Dior entre el públic jove de 18 a 25 anys mitjançant la visibilitat digital de l'esdeveniment i la col·laboració amb creadors de contingut.	- Nombre total d'impressions i usuaris únics dels continguts publicats pels creadors de contingut. - Nombre de vegades que s'ha compartit el contingut de Dior i dels creadors per part del segment jove. - Percentatge de seguidors dels creadors de contingut del segment 18-25 anys que ha interaccionat amb el seu contingut. - Nombre de mencions a Dior generades pels creadors i els seus públics d'entre 18 i 25 anys. - Increment del trànsit al perfil de Dior per part del segment durant i després de l'esdeveniment.

Els KPIs establerts per a monitorar l'augment de la notorietat de Dior entre el públic jove se centren principalment en l'impacte dels continguts per part dels creadors, molt influents en l'opinió de les noves generacions. Per a conèixer el nivell d'influència, es calculen les impressions i usuaris únics que han generat, el nombre de vegades que s'ha compartit el

contingut de Dior i dels creadors, i el percentatge de seguidors joves que han interaccionat amb els continguts. D'altra banda, enfocant-se més en Dior, es monitora el nombre de mencions per part dels creadors i els seus públics joves i l'increment del trànsit després de la realització de l'esdeveniment. D'aquesta manera, es podrà conèixer la magnitud de l'interès per Dior per part del segment objectiu.

Taula 5

Monitoratge de la proposta a partir del tercer objectiu establert

Objectiu 3	KPIs
Reforçar el vincle emocional de les noves generacions amb l'univers de la marca a través d'una experiència immersiva que connecti el llegat tradicional de Dior amb valors actuals com la innovació, sostenibilitat i l'expressió personal.	Enquesta post esdeveniment per a mesurar: - Percentatge d'assistents que valoren l'experiència positivament. - Percentatge de persones que expressen sentir-se més propers a Dior després de l'esdeveniment. - Percentatge de persones que afirmen que la marca representa els valors actuals amb els quals s'identifiquen. - Nivell de percepció de Dior com a marca connectada amb el present i les necessitats del públic jove. Interès i participació activa en l'experiència: - Temps mitjà dedicat a les diferents parts del recorregut immersiu. - Nombre de continguts generats pels assistents dins l'espai. - Valors esmentats en referència a Dior en els continguts de l'experiència.

Davant la necessitat de connectar emocionalment amb un públic juvenil que demanda valors amb els quals identificar-se, és essencial monitorar l'impacte emocional i participatiu de l'esdeveniment.

En primer lloc, es realitza una enquesta als assistents per a conèixer la seva perspectiva del viscut en l'acte. En ella, es formulen preguntes tancades per a conèixer si valoren positivament, negativament o de manera neutral l'esdeveniment, si expressen sentir-se més propers i si pensen que la marca ha aconseguit representar els valors actuals amb els quals s'identifiquen. A més, es podrà conèixer també si consideren que Dior ha aconseguit connectar amb el present amb una experiència que cobreix les seves necessitats.

En segon lloc, un cop coneguda la percepció dels assistents, és important observar activament el seu interès i participació en l'experiència. Això es pot fer a través de l'observació directa del temps mitjà que s'ha dedicat a les diferents parts, peces i objectes del recorregut. Això permetrà saber quines parts han connectat més emocionalment o han generat més interès. D'altra banda, el càlcul del nombre de continguts generats durant l'experiència ajuda també a conèixer el nivell d'interès dels assistents per generar records d'aquesta.

Finalment, s'observen els valors esmentats que fan referència a Dior en els continguts publicats per part dels assistents per a conèixer la seva percepció de la marca.

V. CONCLUSIONS

En iniciar aquesta investigació, es van establir diferents objectius amb els subobjectius corresponents per a donar resposta a la problemàtica detectada: com les marques d'alta costura, en concret la marca Dior, s'han adaptat a un entorn digitalitzat sense perdre la seva essència tradicional assenyalada per l'exclusivitat. Atès que els canals digitals ofereixen una gran visibilitat i accessibilitat, elements que es podrien pensar que són totalment contraris a la definició de luxe, s'ha pogut observar que una correcta implementació d'estratègies de màrqueting digital pot afavorir al manteniment de la identitat de marca i, fins i tot, reforçar-la. A continuació, es dona resposta als diferents objectius i preguntes de recerca prèviament establerts per tal de conèixer en quina mesura s'han complert.

En primer lloc, el **primer objectiu** planteja si la implementació del màrqueting digital ha estat positiva o negativa per a una marca com Dior, caracteritzada per la seva tradicionalitat. Per a donar-li resposta, s'ha analitzat l'ús que Dior fa dels seus canals digitals. S'ha profunditzat en

les plataformes d'Instagram, TikTok, YouTube i la seva pàgina web oficial per a detectar en quina mesura la comunicació que realitzen elles li permet reforçar la seva identitat.

L'anàlisi del cas Dior demostra que aquesta implementació ha estat positiva, ja que lluny de diluir els seus valors tradicionals com l'elegància, la sofisticació i l'exclusivitat, ha sabut traslladar la seva estètica, herència i exclusivitat als entorns digitals, mitjançant tècniques de storytelling, contingut behind scenes de les seves desfilades i campanyes que han permès apropar al públic al seu univers simbòlic.

D'altra banda, Dior ha sabut arriscar amb propostes que connecten amb valors com la rebel·lia o la joventut, escollint perfils que representen aquests atributs i reforcen la seva narrativa. La marca també ha mostrat la seva capacitat d'adaptació i innovació envers les demandes del públic digital, mostrant la seva voluntat sostenible i la inversió constant en tecnologia per oferir productes que estiguin a l'avantguarda del sector.

A més col·laboracions estratègiques amb influencers i celebritats alineades amb la seva imatge, han contribuït a humanitzar la marca i crear vincles emocionals amb un consumidor que busca autenticitat i seguir l'estil de vida d'aquestes personalitats, augmentant el desig envers els productes de la marca.

Així, Dior ha aconseguit mantenir-se com una marca amb un fort valor simbòlic i capacitat d'adaptació.

En relació amb el **segon objectiu**, aquest planteja com Dior, una marca d'alta costura amb una llarga trajectòria i arrelada tradició, ha aconseguit mantenir la seva exclusivitat mentre s'adapta a un entorn cada vegada més digital. Per donar-hi resposta, s'han estudiat les diferents estratègies de màrqueting digital que aplica actualment.

D'una banda, i connectant amb la idea del primer objectiu, Dior ha adaptat la seva comunicació a les demandes de l'entorn i usuaris digitals sense renunciar als seus codis identitaris. A través de xarxes com Instagram, TikTok o YouTube, genera contingut que segueix la seva atenció al detall, basat en la narració emocional i una estètica visualment atractiva, amb l'objectiu de mantenir viu el desig aspiracional. Tot i tenir una presència digital molt potent, la marca evita la banalització del luxe, ja que, encara que és molt visible, continua sent selectiva. Aquest fet es reflecteix en com gestiona el seu relat de marca, atès que

manté una coherència narrativa i visual en tots els seus canals, cosa que permet reforçar la seva identitat i percepció de marca.

Aquesta exclusivitat es manté, principalment, gràcies a l'aplicació d'una estratègia de preus prèmium. Consisteix en el fet que els productes més exclusius de Dior només són accessibles per a un segment del mercat, mentre que altres línies, com la seva secció Beauty, permeten obrir-se a un públic més ampli sense trencar el posicionament de luxe. Aquesta estratègia de preus afavoreix la captació de nous consumidors sense perdre l'aura elitista que caracteritza la marca.

Al mateix temps, Dior aplica una estratègia de segmentació multicanal i multimercat, que li permet tenir un control absolut sobre els seus canals de distribució. Els seus productes es comercialitzen únicament a través canals curosament seleccionats com les seves *boutiques*, grans magatzems, minoristes selectes i la seva pàgina web oficial, fet que contribueix a reforçar la percepció exclusiva i cuidada de la marca.

D'altra banda, Dior complementa aquesta estratègia amb el llançament de línies o d'edicions limitades d'alguns dels seus productes, accions que li permeten mantenir la seva exclusivitat percebuda i reforçar el sentiment de raresa i escassetat, dos elements clau en el màrqueting de luxe.

Finalment, Dior ha incorporat elements innovadors com la Realitat Augmentada que contribueixen a generar experiències immersives i personalitzades que reforcen la connexió emocional amb el consumidor.

En relació amb el **tercer objectiu**, aquest presenta el desenvolupament d'una proposta innovadora que permeti a Dior apropar-se a un públic més jove sense perdre la seva identitat ni el vincle amb el seu públic actual. Aquesta part del treball ha comptat amb algunes limitacions atès el seu caràcter hipotètic i el no disposar de cap contacte directe amb la marca. Tot i això, com a persona part del públic objectiu de la proposta i una gran admiradora de la marca, he volgut traslladar tot el que m'agradaria experimentar i viure entorn la marca i transformar-ho en un esdeveniment amb caràcter simbòlic.

Amb la finalitat de què aquesta proposta respongui als interessos i expectatives d'aquest segment, s'ha elaborat una anàlisi prèvia de les principals tendències de consum digitals. D'aquesta anàlisi s'extreu que el públic jove valora especialment aquelles marques que ofereixen una connexió directa amb valors socials i ambientals, experiències immersives i personalitzades, i que incorporen de manera natural el màrqueting d'influència, entre d'altres.

A partir d'això, s'ha establert la proposta d'un esdeveniment temàtic que connecta directament amb les arrels de la marca i, en concret, amb la primera col·lecció d'alta costura de Christian Dior, l'icònic New Look. L'objectiu és reinterpretar aquest moment tan rellevant de la història de la maison en clau contemporània, connectant amb l'imaginari del públic jove a través d'una experiència innovadora.

Atès que el públic jove acostuma a apropar-se a la marca a través de productes més accessibles, l'objectiu principal de l'esdeveniment és involucrar-lo emocionalment i amb profunditat. La intenció és que visquin una experiència tan memorable que, posterior a ella, percebin un preu més elevat no com una despesa, sinó com una inversió en una marca que representa el luxe i una qualitat excel·lent. L'objectiu és que aquest es converteixi en un record memorable que, posteriorment, davant qualsevol decisió de compra, triïn Dior per damunt de qualsevol altra marca.

L'esdeveniment combina una experiència física i digital i es presenta com una experiència immersiva a través de la qual els assistents podran viure en primera persona, la història i llegat d'aquesta col·lecció. El públic ha estat curosament seleccionat: *influencers* internacionals, dissenyadors i estilistes consagrats, i estudiants de moda de luxe, garantint així l'exclusivitat. Alhora, la marca trasllada l'esdeveniment al digital a través d'una retransmissió en directe d'algunes parts ampliant així el seu abast.

Aquest esdeveniment es presenta com una oportunitat per a Dior per a crear moments únics i personalitzats que potencien el vincle emocional amb el públic jove i fomenta la creació d'una comunitat digital. Es tracta principalment d'una proposta en què es creen petits moments que només poden viure els assistents i en la que es personalitza en tot moment la seva experiència. El ressò digital del projecte permet, d'una banda, crear notorietat a través de les xarxes socials

fomentant la participació del públic de Dior i, d'altra banda, reforça el sentiment de pertinença a l'univers Dior.

En definitiva, aquest treball demostra com el màrqueting digital i el luxe no només són compatibles, sinó que permeten reforçar-se mútuament quan es gestionen amb coherència estratègica. En aquest context, Dior exemplifica com una marca amb un llegat històric potent, adaptar-se al nou entorn digital sense perdre la seva essència. Lluny de renunciar a la seva identitat, la marca ha sabut aprofitar les eines i tecnologies actuals per construir una narrativa consistent que connecti amb el seu públic.

Tot i tractar-se d'una marca centenària que valora especialment la seva tradició, Dior ha aconseguit comunicar-la i adaptar-la als nous formats, canals i audiències. Això li ha permès mantenir la fidelitat dels seus públics tradicionals, alhora que comença a connectar amb els més joves, assegurant la seva continuïtat generacional.

D'altra banda, l'anàlisi del sector mostra com altres marques de luxe del sector estableixen tècniques i estratègies similars, la qual cosa accentua la competència entre elles. Tot i això, cadascuna té una personalitat i un missatge propi. D'aquesta manera, Dior destaca per aplicar aquestes estratègies de manera mesurada i progressiva, a diferència de l'extravagància de Gucci o Louis Vuitton, i la forta tradicionalitat clàssica i elitista de Chanel.

Finalment, es conclou que la clau en aquest nou entorn digital es troba en l'equilibri entre modernitat i tradició i la dedicació no només per oferir un producte o servei, sinó la qualitat de l'experiència i del relat que l'envolta. En aquest escenari, Dior s'estableix com un referent en el sector, no només per allò que ven sinó per la manera en què ho fa. Una marca que va néixer com un petit *atelier* l'any 1946 i que, en l'any 2025, es converteix en una icona cultural atemporal.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Ángela Rozas [@madame]. (2021, 28 de setembre). *My very first show at @dior a dream come true* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CUX2kCMAjHb/>
- Baby Dior [@babydior]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.instagram.com/babydior/>
- Bain & Company. (2018, 15 de novembre). *Le marché mondial des produits personnels de luxe affiche une croissance positive en 2018 – la croissance perdurera jusqu'en 2025* [Comunicat de premsa]. <https://bit.ly/42EsHJk>
- Boardfy. (s.d.). *¿Qué es una estrategia de precio premium y cuándo aplicarla?* <https://www.boardfy.com/es/que-es-una-estrategia-de-precio-premium-y-cuando-aplicarla/>
- Botey, P. (2022, 23 de febrer). *Las 4 P del marketing: qué son, cuáles, para qué sirven y ejemplos*. InboundCycle. <https://bit.ly/4ko0QDv>
- Cabrices, S. (2020, 13 d'octubre). *Christian Dior: su vida, sus inicios en la moda y la historia de la marca*. Vogue México. <https://www.vogue.mx/estilo-de-vida/articulo/christian-dior-biografia>
- Castro, F. (2023, 15 de setembre). *Gilles Lipovetsky: un filósofo de la sociedad hipermoderna*. LinkedIn. <https://bit.ly/4khAsLk>
- Chanel [@chanelofficial]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 15 d'abril de 2025, de <https://www.instagram.com/chanelofficial/>
- Chanel [@chanelofficial]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil de TikTok]. TikTok. Consultat el 15 d'abril de 2025, de <https://www.tiktok.com/@chanelofficial>
- Chanel. (s.d.). *Inici* [Canal de YouTube]. YouTube. Consultat el 15 d'abril de 2025, de <https://www.youtube.com/@CHANEL>
- Chanel. (s.d.). *Homepage*. <http://bit.ly/44x1EB1>

- Charlie. (2018, 13 de gener). *¡Ya la tenemos aquí! La primera (y polémica) campaña de Cara Delevingne con Dior para la gama 'Capture Youth'*. Tendencias. <https://bit.ly/4lV0h5E>
- Christian Dior. (2020, 1 de febrer). *DIOR HOMME - The New Fragrance* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ocjdar1yqW8>
- Comm Media Group (2016, 6 de setembre). *Dior lanza una edición limitada del Lady Dior en WeChat*. <https://commmediagroup.com/dior-lanza-una-edicion-limitada-del-lady-dior-en-wechat/>
- Comunistes. (s.d.) *El lujo y la exclusividad como necesidad comercial*. <https://comunistes.es/el-lujo-y-la-exclusividad-como-necesidad-comercial/>
- Cona, S. i Paluello, D. (2024, 28 de novembre). *Exclusividad a precio de oro: el secreto de las marcas de lujo*. Pérez Iborra Report. <https://pereziborra.junior-report.media/exclusividad-a-precio-de-oro-el-secreto-de-las-marcas-de-lujo/>
- Cope. (2024, 28 de febrer). *¿Conoces el curioso 'Efecto Veblen'?* https://www.cope.es/emisoras/catalunya/noticias/conoces-curioso-efecto-veblen-20240228_3167771
- Costa, L. (2024, 16 de març). *El New Look de Christian Dior: un debut revolucionario y la rivalidad con Coco Chanel*. Vanitatis. https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2024-03-16/silueta-royals-new-look-dior_3849336/
- Cueva, J., Sumba, N. i Villacrés, F. (2020, 14 d'agost). *El marketing de influencias y su efecto en la conducta de compra del consumidor millennial*. *Revista Suma de Negocios*, 11(25), 99–107. <http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A1>
- Deloitte Global. (2023). *Potencias globales de artículos de lujo 2023: Pasos decisivos en el sector de lujo* (Informe nº10). Deloitte República Dominicana. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumer-business/2024/global-powers-of-luxury-goods.pdf>

- DePino, F. (2024, 25 de juliol). *What is luxury? Unveiling the essence of modern elegance*. Mediaboom. <https://mediaboom.com/news/what-is-luxury/>
- Del río, B. (2022, 4 de novembre). *Gucci HA HA HA, la colección creada y protagonizada por Harry Styles para Gucci*. Elle España. <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a41865269/gucci-ha-ha-ha-la-harry-styles/>
- Diaz, R. (2024, 7 de maig). *Dior actualiza sus looks icónicos con siluetas urbanas*. Neo2 Magazine. <https://www.neo2.com/nueva-coleccion-dior-icons-fall-2024-de-looks-masculinos-esenciales/>
- Dior. (s.d.). *Homepage*. <https://bit.ly/4iv4VV5>
- Dior [@dior]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 8 de maig de 2025, de <https://www.instagram.com/dior/>
- Dior [@dior]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil de TikTok]. TikTok. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.tiktok.com/@dior>
- Dior. (s.d.). *Inici* [Canal de YouTube]. YouTube. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.youtube.com/user/dior/>
- Dior Beauty [@diorbeauty]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.instagram.com/diorbeauty/>
- Dior Beauty [@diorbeauty]. (2025, 2 de març). *The couture trunks are custom-made to house the perfumes of La Collection Privée. Entirely hand-embroidered in the Dior workshops, these* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/DGtGLLTtEKg/>
- Dior Beauty [@diorbeauty]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil de TikTok]. TikTok. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.tiktok.com/@diorbeauty>
- Dior Maison [@diormaison]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 22 de març de 2025, de <https://www.instagram.com/diormaison/>

- Ekren, C. (2025, 28 de març). *Campañas de marketing digital de Dior: cómo su publicidad online está transformando la moda*. Digital Agency Network. <https://bit.ly/4jJgCIK>
- ELLE México. (2023, 8 de febrer). *Dior rompe el Internet con la mayor interacción de moda en Instagram*. <https://elle.mx/moda/2023/02/08/dior-mayor-interaccion-moda-instagram>
- eMarketServices. (2025, 7 de gener). *Tendencias digitales y de consumo para 2025*. <https://bit.ly/4jmOMCg>
- Enrique Ortega Burgos. (2022, 7 de desembre). *Gucci: Estrategias de negocio. Parte 1*. <https://enriqueortegaburgos.com/gucci-estrategias-de-negocio-1/>
- Formación Avanzada Europea. (2024, 9 de maig). *Descubriendo la elegancia: La historia de Dior*. <https://www.formacionavanzadaeuropea.com/post/descubriendo-la-elegancia-la-historia-de-dior>
- Galerie Dior (s.d.). *La Galerie Dior*. <https://www.galeriedior.com/es>
- Gucci. (s.d.). *Homepage*. <https://bit.ly/3EwOOIu>
- Gucci [@gucci]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 20 d'abril de 2025, de <https://www.instagram.com/gucci/>
- Gucci [@gucci]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil de TikTok]. TikTok. Consultat el 20 d'abril de 2025, de <https://www.tiktok.com/@gucci>
- Gucci. (s.d.). *Inici* [Canal de YouTube]. YouTube. Consultat el 20 d'abril de 2025, de <https://www.youtube.com/@gucci>
- Han, Y. J., Nunes, J. C. i Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.15>
- Hoffmann, J. i Coste-Manière, I. (Eds.). (2016). *Luxury strategy in action*. Palgrave Macmillan.

Juice Studio. (2023, 7 de desembre). *Louis Vuitton: Marketing a través del arte del lujo atemporal*.

<https://juice-studio.com/louis-vuitton-marketing-a-traves-del-arte-del-lujo-atemporal/>

Kestenbaum, R. (2021, 16 de desembre). *The definition of luxury is expanding and changing*. Forbes. <https://bit.ly/3Sxb9sO>

Kotler, P. i Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11^a ed.) Pearson Educació.

Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Lipovetsky, G. i Roux, E. (2003). *El lujo eterno: De la era de lo sagrado al tiempo de las marcas*. Anagrama.

Louis Vuitton. (s.d.). *Homepage*. <https://es.louisvuitton.com/esp-es/homepage>

Louis Vuitton [@louisvuitton]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Consultat el 24 d'abril de 2025, de <https://www.instagram.com/louisvuitton/>

Louis Vuitton [@louisvuitton]. (s.d.). *Publicacions* [Perfil de TikTok]. TikTok. Consultat el 24 d'abril de 2025, de <https://www.tiktok.com/@gucci>

Louis Vuitton. (s.d.). *Inici* [Canal de YouTube]. YouTube. Consultat el 24 d'abril de 2025, de <https://www.youtube.com/@louisvuitton>

Maceira, J. (2024, 8 d'agost). *Tendencias clave del comportamiento del consumidor digital 2024*. Orienteed. <http://bit.ly/44ploqf>

Master en Marketing Digital DQ. (2023a, 18 de maig). *Estrategia de Marketing de Gucci*. <https://masterenmarketingdigitaldq.es/estrategia-de-marketing-de-gucci/>

Master en Marketing Digital DQ. (2023b, 22 de maig). *Plan de Marketing de Chanel*. <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-chanel/>

Master en Marketing Digital DQ. (2024, 16 de març). *Plan de Marketing de Dior*. <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-dior/>

- Michaud, Y. (2015). *El nuevo lujo: Experiencias, arrogancia, autenticidad*. Penguin Random House.
- ND Marketing Digital. (s.d.). *Descubre la estrategia de comunicación de Dior con sus clientes*. <https://ndmarketingdigital.com/como-se-comunica-dior-con-los-clientes/>
- Nerea Landa [@nerea.laandaa]. (2024, 7 d'octubre). *A @dior coffee and some @diorbeauty makeup on the go please* [Vídeo]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/DA1ZVrmR0Gr/>
- Oliver, C. (2024, 1 d'abril). *7 tendencias digitales sobre el comportamiento del consumidor*. The Brand Industry. <https://thebrandindustry.com/blog/tendencias-digitales-comportamiento-del-consumidor>
- ParfumPlus Magazine (s.d.). *Rihanna Shines Bright Like A Diamond In J'adore Dior Campaign*. <https://bit.ly/3ZgB2AR>
- Pérezminguez, A. (2015, 29 d'octubre). *Gucci Gram la nueva manera de consumir arte visual*. Tendencias. <https://www.tendencias.com/disenadores/gucci-gram>
- Pérez, C. i Luque, S. (2018). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios. *AdComunica*, (15), 255–281. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.13>
- Pile, T. (2024, 24 de gener). *With new Chance ad campaign and game, Chanel targets Gen Z*. Glossy. <https://www.glossy.co/beauty/with-new-chance-ad-campaign-chanel-targets-gen-z/>
- Real Academia Española. (s.d.). *Lujo*. *Diccionario de la lengua española*. Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/lujo>
- Reason Why. (2023, 12 de juny). *Dior presenta un servicio de asesoramiento online de belleza con realidad aumentada*. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/perfumes-dior-presenta-servicio-asesoramiento-online-belleza-realidad-aumentada>

- Revista Deck. (2025, 24 de març). *Trendy. Cinco colaboraciones de Gucci que hicieron historia*. <https://www.revistadeck.com/colaboraciones-de-gucci-que-hicieron-historia/>
- Roux, E. i Floch, J.-M. (1996). Gérer L'ingérable: La contradiction interne de toute maison de luxe. *Décisions Marketing*, 9(3), 15–23. <https://doi.org/10.3917/dm.09.0015>
- RS Barcelona. (2024, 16 d'octubre). *Las experiencias son el nuevo lujo*. <https://bit.ly/3Y9Plqw>
- Sadie Sink [@sadiesink_]. (2023, 11 de novembre). *The Academy Women's Luncheon with CHANEL celebrating female filmmakers and empowering the female voice! @CHANELOFFICIAL @theacademy @academygold #CHANEL #CHANELinCinema* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CzfSoyUM7wi/>
- Sara Baceiredo [@sarabace]. (2024, 19 de juny). *Back to city life @diorbeauty @dior* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/C8aaXJYCHte/>
- SimilarWeb. (s.d.). *dior.com Análisis del sitio web para febrero 2025*. <https://www.similarweb.com/es/website/dior.com/#overview>
- Strong, S. (2022, 22 de març). *¿Pueden las marcas de lujo mantener su exclusividad en las redes sociales?* Wavemaker. <https://bit.ly/44z2pcM>
- Toledo, A. (2023, setembre). *Las estrategias y el marketing de las marcas y productos de lujo: Cómo vender prestigio, exclusividad y estatus*. PuroMarketing. <https://bit.ly/4jnvMUd>
- Valades, B. (2021, 28 d'octubre). *¿Qué es la estrategia de marketing de Gucci?* BluCactus. <https://blucactus.es/que-es-estrategia-de-marketing-de-gucci/>
- Veigler Business School. (2020, 14 de maig). *Las cinco etapas del Benchmarking*. <https://veigler.com/benchmarking/>
- Virtual Mailer. (s.d.). *Estrategias de marketing de chanel: un análisis exhaustivo*. <https://virtualmailer.com.ar/chanel-marketing-campaigns/>

Vogue España. (2020, 23 de juliol). *El New Look de Christian Dior: una revolución en la historia de la moda.*
<https://www.vogue.es/articulos/new-look-christian-dior-historia-moda>

Vogue Russia. (2015, 26 de maig). *Como fue.*
https://www.vogue.ru/peopleparties/afisha/kak_eto_bilo

Zendaya [@zendaya]. (2025, 27 de febrer). *Drop 2 @louisvuitton* [Fotografia]. Instagram.
<https://www.instagram.com/p/DGjpGxXyNEZ/>

VII. ANNEXOS

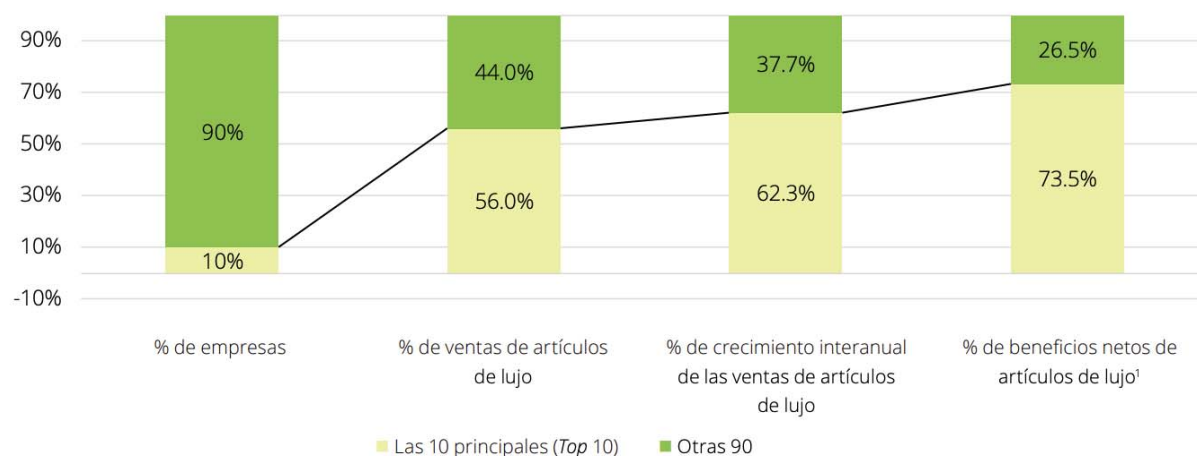
Annex 1. Les 10 principals empreses d'articles de luxe per vendes, FY2022.

Las 10 principales empresas de artículos de lujo por ventas, FY2022

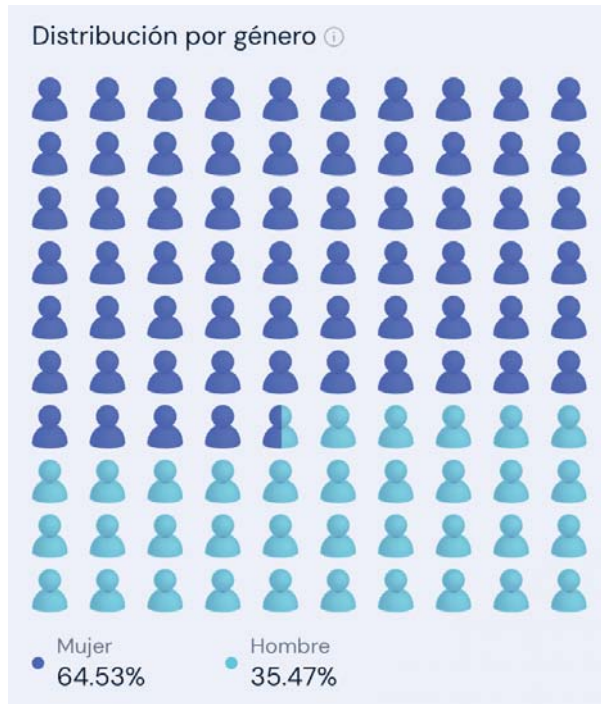
Rango de ventas de artículos de lujo en el FY2022	Cambio en la clasificación desde el FY2021	Empresa	País de origen	Ventas de artículos de lujo en el FY2022 (millones USD)	Ingresos totales (millones USD) en el FY2022	Crecimiento de las ventas de artículos de lujo en el FY2022	Margen de beneficio neto ¹ en el FY2022**	Rendimiento de los activos en el FY2022**	TCAC2 de las ventas de artículos de lujo en el FY2019-2022*
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Francia	59,869	83,241	22.6%	18.6%	11.0%	19.4%
2	↔ 0	Kering SA	Francia	21,394	21,394	15.3%	18.3%	11.0%	8.6%
3	↑ 3	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	19,248	22,276	50.1%	10.8%	5.2%	11.5%
4	↓ -1	The Estée Lauder Companies Inc.	Estados Unidos	17,737	17,737	9.4%	13.6%	11.5%	6.1%
5	↓ -1	Chanel Limited	Reino Unido	17,224	17,224	10.1%	26.7%	25.5%	12.0%
6	↓ -1	L'Oréal Luxe	Francia	15,388	15,388	18.6%	n/a	n/a	9.9%
7	↑ 1	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/Hong Kong RAE)	12,563	12,709	41.1%	7.0%	7.8%	14.0%
8	↓ -1	Hermès International SCA	Francia	12,196	12,196	29.2%	29.1%	19.4%	19.0%
9	↔ 0	Rolex SA	Suiza	10,336 e	10,336 e	20.4%	n/a	n/a	13.8%
10	↑ 3	PVH Corp.	Estados Unidos	8,364	9,155	33.3%	10.4%	7.7%	1.2%
Las 10 principales (Top 10)*				194,319	221,656	22.8%	17.5%	11.2%	12.8%
Las 100 principales (Top 100)*				346,989	386,963	20.0%	13.4%	7.7%	8.4%
Participación de las 10 principales en las 100 principales					57.3%	62.5%	76.4%		

Annex 2. Participació de vendes, creixement anual i benefici net de les 10 principals i 100 principals empreses d'articles de luxe, FY2022.

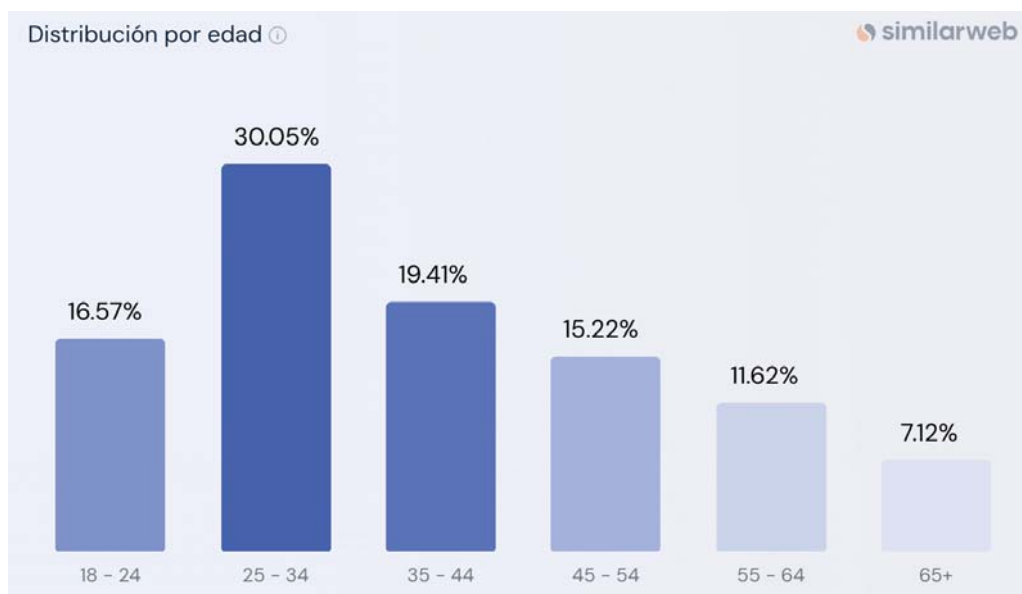
Participación de ventas, crecimiento interanual y beneficio neto de las 10 principales y 100 principales empresas de artículos de lujo, FY2022



Annex 3. Dades demogràfiques del trànsit de dior.com en el mes de febrer de 2025, distribuïdes per gènere proporcionades per Similarweb.



Annex 4. Dades demogràfiques del trànsit de dior.com distribuïdes per edat en el mes de febrer de 2025, proporcionades per Similarweb.



Annex 5. Rànquing de les 8 marques de moda amb més interaccions a Instagram l'any 2022, realitzat per l'agència especialitzada en màrqueting digital Emplifi.



Annex 6. Taula comparativa de les principals marques competidores de Dior a partir de les 4P del Màrqueting Mix. Elaboració pròpia a partir de l'anàlisi de canals oficials i observació directa de xarxes socials.

Marca	Producte	Preu	Punts de venda	Promoció
Dior	Alta costura d'home i dona, prêt-à-porter, joieria, perfumeria, maquillatge, marroquineria, accessoris, tractaments,	Estratègia de preus prèmium que reforça l'exclusivitat, amb algunes gammes de producte amb preus més	Estratègia de distribució selectiva i multicanal basada en un control absolut de la distribució dels seus productes. Ven els seus	Forta presència digital amb múltiples perfils actius a les xarxes socials: Instagram (Dior, Dior Beauty, Dior Maison, Baby Dior), TikTok

	moda infantil, productes per la llar, serveis de spa i de personalització de productes.	accessibles.	productes a través de les seves pròpies <i>boutiques</i> , minoristes, grans magatzems, perfumeries i a la seva pàgina web.	(Dior i Dior Beauty), Facebook, X, YouTube, Snapchat, Pinterest i LinkedIn i compta amb una pàgina web que actua com a plataforma de venda i de comunicació. La seva estratègia comunicativa està caracteritzada per la comunicació constant de l'essència elegant i l'herència de marca. A través de tècniques de <i>storytelling</i> i campanyes emotives, la marca realitza col·laboracions estratègiques amb celebritats, fa ús del màrqueting d'influència, i organitza esdeveniments
--	---	--------------	---	--

				immersius de gran impacte com desfilades.
Chanel	Alta costura dona, prêt-à-porter, alta joieria, joieria, rellotgeria, perfumeria, maquillatge, marroquineria, accessoris, tractaments. No compta amb línies fixes de roba per a home, sinó que llença peces exclusives de tant en tant. Per contra, sí que disposa de perfumeria i cosmètica per a home.	Estratègia de preus prèmium bastant més elevats que els de Dior. Els productes d'alta costura o prêt-à-porter no estan disponibles en línia ni es poden consultar els seus preus.	<i>Boutiques</i> pròpies, minoristes, grans magatzems i perfumeries. No aposta de manera completa pel comerç electrònic a la seva pàgina web, on només estan disponibles alguns segments de productes com la cosmètica.	Té presència a diferents xarxes socials: Instagram (Chanel i Chanel Beauty), TikTok (Chanel i Chanel Beauty), Facebook, X, YouTube, Snapchat, Pinterest, LinkedIn i la seva pàgina web. A TikTok, la seva presència és mínima, tenint actiu només el perfil Beauty. La seva estratègia de comunicació està centrada a transmetre i mantenir l'essència clàssica i la tradicionalitat de la marca, sense apostar per innovacions

				disruptives en la seva comunicació. Això ho fa a través de campanyes en col·laboració amb celebritats que exerceixen com ambaixadores de la marca, màrqueting d'influència de manera limitada i grans esdeveniments com desfilades.
Gucci	Alta costura (només peces molt exclusives puntualment), prêt-à-porter home i dona, joieria, rellotgeria, perfumeria, maquillatge, marroquineria, accessoris, moda infantil, productes per la llar, productes <i>lifestyle</i>	Estratègia de preus prèmium, similar a la de Dior. Destaca per una tendència cap a la democratització del luxe en alguns dels seus productes amb preus més accessibles.	Estratègia de distribució selectiva i multicanal amb venda a <i>boutiques</i> pròpies, minoristes, grans magatzems, <i>marketplaces</i> , perfumeries i a través de la seva pàgina web.	Forta presència digital amb múltiples perfils actius a diferents xarxes socials: Instagram (amb quatre comptes diferenciats: Gucci, Gucci Beauty, Gucci Osteria i Gucci Equilibrium), TikTok, Facebook, X, YouTube,

	(articles de papereria, objectes decoratius, articles esportius), col·lecció per a mascotes, productes de viatge, servei de personalització de productes.			Snapchat, Pinterest, LinkedIn i la seva pàgina web que actua com a plataforma de venda i de comunicació. Manté una línia transversal de continguts a Instagram i TikTok, mostrant productes de diferents segments de mercat. No obstant això, no hi ha una sinergia real entre els comptes. La seva estratègia de promoció es basa en l'ús del <i>storytelling</i> i en una comunicació trencadora en campanyes en col·laboració amb celebritats, màrqueting d'influència i accions de gran
--	---	--	--	--

				impacte com desfilades, esdeveniments immersius i campanyes virals.
Louis Vuitton	Alta costura d'home i dona (ocasionalment), prêt-à-porter, joieria, rellotgeria, perfumeria, marroquineria, accessoris, baguls i cofres, productes de viatge, productes per la llar, llibres i papereria, accessoris tecnològics, productes per a mascotes, servei de personalització i reparació de productes.	Estratègia de preus prèmium, similar a la de Dior i Gucci. Tot i això, compta amb gammes de producte com joieria o perfumeria on el preu és molt més elevat que el de les altres marques.	Estratègia de distribució selectiva i multicanal amb un control total de la distribució. Ven els seus productes a <i>boutiques</i> pròpies, grans magatzems i a través de la seva pàgina web.	Presència digital activa a diverses plataformes: Instagram, TikTok, Facebook, X, YouTube, Snapchat, Pinterest i LinkedIn amb comptes específics tant per a la marca com per a la <i>Fondation Louis Vuitton</i>. També compta amb una pàgina web que actua com a plataforma de venda i de comunicació. La seva estratègia de promoció combina el màrqueting emocional amb

				una comunicació més disruptiva dins del luxe tradicional. Realitza campanyes en col·laboració amb celebritats, aposta pel màrqueting d'influència i organitza esdeveniments de gran impacte com desfilades.
--	--	--	--	---

Annex 7 i 8. Invitació i programa de l'esdeveniment d'elaboració pròpia.

