TRABAJO DE FIN DE GRADO

El Anti-Marketing y el Capitalismo Humanista como estrategia de branding en el sector del lujo: Un análisis del caso Brunello Cucinelli.

UNIVERSIDAD Ð SEVILLA

Realizado por:
García Martín, Pablo

Tutor:
Pineda Cachero, Antonio

Agradecimientos.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino.

A mi tutor, Antonio Pineda, por su guía en este trabajo, así como por la confianza y la tranquilidad que me ha transmitido durante todo el proceso. Ha sido un privilegio compartir esta etapa final de este camino.

Y en especial, a mi hermana, María, quien no solo me inspiró a emprender este trabajo, sino que representa a diario un ejemplo tanto profesional como personal a seguir. Gracias por ser una fuente constante de motivación e inspiración.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **6**
MARCO TEÓRICO **7**
1. LA GESTIÓN DE MARCA Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA. 7
1.1 GESTIÓN DE MARCA (BRAND MANAGEMENT) 7
1.2 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN DE MARCA? 9
1.3 EL STORYTELLING EN LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE MARCA. 11
2. ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITALISMO HUMANISTA. 13
2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 13
2.2 RSC EN EL SECTOR DEL LUJO 15
2.3 CAPITALISMO HUMANISTA. 17
3. EL SECTOR DEL LUJO. 17
3.1 CONCEPTO LUJO. 17
3.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO "LUJO" 18
3.3 EL CONSUMIDOR DEL SECTOR DEL LUJO. 19
3.4 COMUNICACIÓN EN MARCAS DE LUJO. 20
4. ESTRATEGIAS EN EL MERCADO DEL LUJO. 22
4.1 EL ANTICONSUMO COMO FENÓMENO SOCIAL 22
4.2 EL ANTI MARKETING COMO ESTRATEGIA DEL LUJO 23
4.3 EL LUJO SILENCIOSO O QUIET LUXURY 25
5. HISTORIA Y FILOSOFÍA DE BRUNELLO CUCINELLI. 26
5.1 LOS ORÍGENES DE BRUNELLO CUCINELLI 26
5.2 EL MODELO DE EMPRESA. 27
5.3 EL CAPITALISMO HUMANISTA. 28
OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN **31**
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN **32**
RESULTADOS **36**
EJE 1: ANTIMARKETING 36
EJE 2: QUIET LUXURY 38
EJE 3: CAPITALISMO HUMANISTA 40
DISCUSIÓN **45**
CONCLUSIONES **52**
Limitaciones y líneas de investigación futura 54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **55**

RESUMEN

El presente trabajo analiza las estrategias de comunicación de marca de Brunello Cucinelli, firma italiana de lujo fundada en 1978, tomando como marco conceptual tres ejes teóricos: el antimarketing, el quiet luxury (lujo silencioso), y el Capitalismo Humanista. El objetivo principal es examinar cómo estos principios se integran en la comunicación digital de la marca y si existe coherencia entre los valores que comunica y sus prácticas reales de gestión.

Para ello se ha aplicado un análisis de contenido a una muestra de 191 publicaciones extraídas de las redes sociales Instagram, TikTok y LinkedIn, correspondientes al período comprendido entre junio de 2025 y junio de 2026. El instrumento utilizado es una parrilla de indicadores dicotómicos construida a partir del marco teórico, que permite evaluar la presencia de cada eje en los distintos canales de forma sistemática y comparable.

Los resultados obtenidos permiten concluir que Brunello Cucinelli articula una estrategia de comunicación digital coherente con su identidad de marca, adaptando el énfasis de su mensaje según el canal sin renunciar en ningún caso a los principios que la definen. La discreción visual, la ausencia de lógica comercial y la profundidad filosófica conviven en un sistema comunicativo que reserva cada dimensión para el espacio donde puede ser mejor comprendida y valorada.

Palabras clave: Brunello Cucinelli, lujo, antimarketing, quiet luxury, capitalismo humanista, branding, análisis de contenido, redes sociales.

ABSTRACT

This paper analyses the brand communication strategies of Brunello Cucinelli, an Italian luxury fashion house founded in 1978, drawing on three theoretical frameworks: anti-marketing, quiet luxury, and Humanistic Capitalism. The main objective is to examine how these principles are integrated into the brand's digital communication and whether coherence exists between the values it communicates and its actual management practices.

A content analysis was conducted on a sample of 191 posts extracted from the brand's Instagram, TikTok and LinkedIn accounts, covering the period from June 2025 to June 2026. The instrument used is a dichotomous indicator grid built from the theoretical framework, enabling systematic and comparable evaluation of each axis across the different channels.

The results obtained lead to the conclusion that Brunello Cucinelli articulates a digital communication strategy consistent with its brand identity, adapting the emphasis of its message according to the channel without ever compromising the principles that define it. Visual discretion, the absence of commercial logic, and philosophical depth coexist within a communication system that reserves each dimension for the space where it can be best understood and appreciated.

Keywords: Brunello Cucinelli, luxury, anti-marketing, quiet luxury, humanistic capitalism, branding, content analysis, social media.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un momento en el que el marketing lo impregna todo. Las marcas compiten por nuestra atención en cada pantalla, cada calle y cada conversación, construyendo mensajes cada vez más sofisticados para captar un consumidor que, paradójicamente, cada vez desconfía más de ellos. En este contexto saturado, resulta llamativo que algunas de las marcas más valiosas y deseadas del mundo hagan precisamente lo contrario: no anuncian, no comparan, no persuaden y no venden. Simplemente son. Esta aparente contradicción es el punto de partida del presente trabajo.

El sector del lujo ha sido históricamente un territorio de reglas propias, donde la lógica del marketing convencional no solo no aplica, sino que puede resultar contraproducente. Autores como Kapferer y Bastien (2017) han teorizado sobre este fenómeno bajo el concepto de antimarketing, un conjunto de principios que invierten las reglas del mercado masivo para preservar el deseo, la exclusividad y el valor simbólico de las marcas. En paralelo, una corriente cultural cada vez más consolidada, el quiet luxury o lujo silencioso, ha llevado esta filosofía a su expresión estética más concreta: la discreción como identidad, la calidad como único mensaje y la atemporalidad como posicionamiento.

Dentro de este panorama, el caso de Brunello Cucinelli representa un ejemplo singular y especialmente fértil para el análisis. No se trata únicamente de una marca de lujo que practica el antimarketing, sino de una empresa cuya identidad entera se construye sobre una filosofía empresarial denominada Capitalismo Humanista: la convicción de que es posible generar beneficio económico sin sacrificar la dignidad de las personas ni el respeto al entorno. Esta filosofía, desarrollada por su fundador a lo largo de décadas, convierte a Brunello Cucinelli en un caso único en el sector, donde la comunicación de marca y los valores reales de la organización parecen funcionar como un sistema coherente y genuino.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo se articulan el antimarketing, el quiet luxury y el capitalismo humanista en la comunicación digital de Brunello Cucinelli, a través de un análisis de contenido aplicado a sus redes sociales Instagram, TikTok y LinkedIn. Para ello, el trabajo se estructura en cinco bloques: un marco teórico que aborda la gestión de marca, la RSC, el sector del lujo y sus estrategias comunicativas; la definición de objetivos y preguntas de investigación; el diseño metodológico; la presentación y discusión de resultados; y las conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura.

MARCO TEÓRICO

1. LA GESTIÓN DE MARCA Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

1.1 GESTIÓN DE MARCA (BRAND MANAGEMENT)

Para entender la definición de gestión de marca en la actualidad necesitamos alejarnos de la idea de que una marca es un logotipo o una campaña publicitaria. Como bien señala Paul Capriotti (2010), la gestión de marca se basa en un proceso estratégico integral, que consiste en identificar y estructurar los atributos de una organización para construir un vínculo real con el público. Siguiendo esta lógica, se puede deducir que gestionar una marca es un proceso estratégico que busca alinear lo que somos con lo que los demás perciben de nosotros.

Joan Costa (2012) refuerza esta idea planteando la marca como un todo organizado y coherente, explicando que a marca funciona como un sistema vivo y dinámico, no como una suma de trabajadores o un surtido de productos de forma aislada, sino con una visión global donde cada decisión influye en el conjunto de la organización. Al gestionar la marca de esta manera, logramos que la empresa no sea solamente un nombre, sino una entidad con valores y significado para la sociedad.

Una vez establecidas las bases de la gestión de marca resulta necesario profundizar en el concepto de branding, término que se utiliza de forma intercambiable con el brand management (gestión de marca), aunque conviene matizar su significado. Como señala

Fernández Gómez (2013), la distinción entre ambos es meramente semántica: el primero es el término anglosajón de uso más común en el ámbito profesional, mientras que el segundo hace referencia al mismo proceso desde una perspectiva más estratégica y de gestión empresarial. En la práctica, ambos aluden al mismo fenómeno: el proceso integral mediante el cual una organización crea, comunica y gestiona el significado de su marca.

A través de este proceso se transmiten valores de marca tangibles y racionales, pero también intangibles y emocionales, con el propósito de construir un universo que la marca proyecta y que el consumidor experimenta.

Esta definición es especialmente relevante porque pone de manifiesto que el branding no es una actividad puntual ni exclusivamente publicitaria, sino un proceso integral y continuo que abarca todas las dimensiones de la organización. Gestionar una marca implica tomar decisiones coherentes en múltiples frentes simultáneamente: el diseño, el producto, la comunicación, la experiencia del cliente, la cultura interna de la empresa y los valores que esta transmite al exterior. Todo ello debe funcionar de manera alineada para que la marca sea percibida como ese todo coherente del que hablaba Joan Costa (2012) al hablar de la marca como un sistema vivo y dinámico.

Otro aspecto fundamental que introduce Fernández Gómez (2013) es la importancia del consumidor en el proceso del branding. Frente a visiones más tradicionales que situaban al consumidor en un papel pasivo y receptivo, el branding contemporáneo reconoce que son las personas quienes, en última instancia, construyen el significado de una marca a través de sus experiencias, emociones y relaciones con ella. En este sentido el autor identifica tres grandes paradigmas del brand management que han ido evolucionando a lo largo del tiempo: el paradigma del producto, centrado en los atributos funcionales; el paradigma de la personalidad, orientado a dotar a la marca de rasgos humanos que faciliten la identificación; y el paradigma del consumidor, que es el que centra el interés de la obra y que reconoce al público como cocreador del valor de la marca

Este último paradigma tiene implicaciones directas en la forma en que las marcas se comunican y construyen su identidad. Ya no basta con lanzar mensajes unidireccionales sobre atributos de un producto; es necesario construir relatos, experiencias y

comunidades en torno a la marca que generen un vínculo emocional duradero. Como señala el propio Fernández Gómez (2013), el storytelling permite que las marcas adquieran valores que les brindan la oportunidad de asemejarse a los mitos y los iconos culturales, trascendiendo así su dimensión puramente comercial para convertirse en referentes simbólicos dentro de la sociedad.

En este sentido, la labor de la comunicación no se debe limitar a transmitir mensajes, sino a saber construirlos y contarlos de manera coherente con lo que la marca es y representa. Como señala Joan Costa (2000), la marca se mantiene viva en la realidad cotidiana de la empresa y sus colaboradores, lo que significa que cada acción, cada decisión y cada historia que se cuenta hacia el exterior debe estar alineada con los valores internos de la organización. Solo cuando existe esa coherencia entre lo que la marca vive por dentro y lo que comunica hacia afuera, el branding cumple su función más profunda: construir un significado auténtico y duradero en la mente de las personas.

1.2 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN DE MARCA?

Para obtener una gestión de marca eficaz, es fundamental comprender la utilidad que tiene en este sentido la comunicación de marca. Entendemos por comunicación de marca en un sentido amplio, el conjunto de procesos a través de diferentes medios, por los cuales una organización transmite su identidad y valores a través de diferentes medios, por los cuales transmite su identidad y valores a sus diversos públicos (Capriotti, 2009).

En otras palabras, si el branding es el proceso mediante el cual se construye y gestiona la marca, la comunicación de marca es el puente que hace que ese significado sea visible y comprensible para el público.

Autores como Aaker (1996) ponen el foco en la comunicación como un generador de asociaciones positivas para construir el valor de marca (brand equity) y otros como Joan Costa (2012) subrayan su carácter sistémico, defendiendo que la comunicación es la que dota de sentido y unidad a todas las acciones de la empresa.

Paul Capriotti (2010) sostiene que la comunicación de marca no es un fin en sí mismo, sino el vehículo para gestionar las expectativas de los públicos. En este sentido, la comunicación tiene la misión de traducir la identidad de la marca con un discurso comprensible y memorable. Para que esto se cumpla con éxito Capriotti propone una visión integral que divide la comunicación en dos grandes dimensiones:

La Comunicación Simbólica: Es lo que la organización "dice que hace". Las herramientas como la publicidad, las relaciones públicas o el diseño gráfico. Es una comunicación planificada con el objetivo de transmitir un mensaje (Capriotti, 2010).

La Comunicación Experiencial: Es lo que la organización "hace". Manifestándose a través del comportamiento diario, la calidad de los productos y el trato con los empleados. Para Capriotti, esta dimensión es la más crítica, ya que el público tiende a creer más en los hechos que en las palabras (Capriotti, 2010).

Por lo que podemos deducir que la verdadera comunicación de marca reside en la coherencia entre lo que la organización 'dice' y lo que 'hace', siendo la acción cotidiana la herramienta más potente para construir una reputación sólida.

Esta distinción explica que la comunicación de marca es en realidad un sistema de diálogo de la marca con su público. Según Joan Costa (2012), este diálogo no es solamente racional, es esencialmente emotivo y simbólico. Las marcas utilizan un lenguaje de sensaciones y experiencias para crear un vínculo con la sociedad. Por lo tanto, la comunicación de marca es el proceso mediante ese "todo organizado" que menciona Costa se vuelve perceptible para el consumidor, transformando la realidad objetiva de la empresa en un significado valioso y movilizador (Costa, 2000).

Sin embargo, la comunicación no verbal no se limita únicamente a los mensajes que una organización decide emitir de forma consciente y planificada. La Escuela de Palo Alto, y en particular el trabajo de Watzlawick, Beavin y Jackson (2002), introdujo un principio fundamental para entender la comunicación en su totalidad, es imposible no comunicar. Esto significa que el silencio, la ausencia, la inactividad o cualquier comportamiento de una organización, aunque no sea intencionado, también transmite un

mensaje y contribuye a construir su imagen ante el público (Watzlawick et al., 2002, citado en Fanjul Peyró, 2008)

Aplicado también al ámbito corporativo, este principio tiene implicaciones muy relevantes. Como señala Fanjul Peyró (2008), en una empresa todo comunica, lo que dice, lo que no dice, lo que hace, cómo lo hace, el espacio donde trabaja, la apariencia de sus empleados y un largo etcétera. Todos estos elementos, tanto verbales como no verbales, forman parte del engranaje de una imagen corporativa que se construye de manera acumulativa y continua a lo largo del tiempo. Por tanto, una organización que decide no hacer publicidad masiva, que opta por una comunicación discreta o que renuncia determinados elementos visuales convencionales, no está dejando de comunicar, sino que está comunicando de una manera diferente, a través de lo que no hace tanto como de lo que hace.

1.3 EL STORYTELLING EN LA GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE MARCA.

Llegados a este punto, es inevitable tener la sensación de estar en un entorno cada vez más saturado de mensajes publicitarios y estímulos comerciales, las marcas se enfrentan al reto de conectar con sus audiencias de una manera que vaya más allá del simple anuncio de un producto o servicio. En este contexto, el storytelling, entendido como el arte de contar historias, se ha consolidado como una de las herramientas más poderosas dentro de la gestión y la comunicación de marca. Su eficacia no reside en la novedad de la técnica, sino en algo mucho más profundo, los humanos llevamos milenios estructurando nuestra comprensión del mundo a través de relatos. Como señalaba Roland Barthes, el relato está presente en todas las épocas, en todos los lugares y en todas las sociedades, y no ha existido un pueblo sin relato. (Barthes, citado en Salmon, 2008).

Aplicado al ámbito empresarial, el storytelling supone un cambio fundamental en la forma de entender la marca, pasamos de vender un producto a construir un universo narrativo. En este sentido Salmon (2008) apunta que las personas no compran productos, sino las historias que esos productos representan; y no compran marcas, sino los mitos y arquetipos que esas marcas simbolizan. Esta idea transforma por completo la lógica de la comunicación comercial, porque implica que el valor de una marca no

reside únicamente en sus atributos funcionales, sino en el significado que es capaz de generar en la mente y en la experiencia emocional de sus públicos.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, el storytelling aporta una ventaja decisiva, las historias son más fáciles de recordar y de procesar que los datos o los argumentos racionales. Las personas tienden a percibir y retener mejor la historia que las cifras, lo que convierte este enfoque en una forma especialmente efectiva de transmitir mensajes de manera clara y memorable (Collard, 2022). Además, las narrativas bien construidas tienen la capacidad de evocar emociones como orgullo, nostalgia y esperanza, lo que influye positivamente en la actitud de los consumidores hacia la marca y refuerza su lealtad a largo plazo (Nyagadza, Kadembo y Makasi, 2020).

Pero para que el storytelling sea realmente eficaz en la comunicación de marca, la investigación académica apunta a la necesidad de estructurar las narrativas de manera coherente y auténtica. Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024), en su revisión sistemática de literatura, identifican cuatro estrategias clave en el uso del primer storytelling dentro de la comunicación corporativa. La primera es la adaptabilidad narrativa, es decir, la capacidad de trasladar una misma historia a distintas plataformas y formatos para llegar a audiencias diversas, algo especialmente relevante en el entorno digital actual. La segunda es la construcción de narrativas estructuradas con un impacto emocional claro, siguiendo una lógica de conflicto, desarrollo y resolución que facilite la identificación del público con la historia. La tercera es la inclusión de elementos organizacionales auténticos, como la misión, los valores y la cultura de la empresa, para que el relato contribuya a reforzar la identidad corporativa, tanto de cara al exterior, como hacia el interior de la organización. La cuarta estrategia es el uso de recursos visuales y datos para hacer las narrativas más accesibles y comprensibles, combinando la dimensión emocional del relato con la credibilidad que aportan los hechos concretos.

Sin embargo, es importante señalar que el storytelling no es una técnica neutral ni exenta de riesgos. Salmon (2008) advierte que el relato puede convertirse en un instrumento de control y manipulación cuando se utiliza para construir imágenes artificiales que no se corresponden con la realidad organizacional. En el ámbito de la comunicación de marca, esto se traduce en un riesgo concreto, si la historia de una

empresa no está respaldada por sus acciones y valores reales, los consumidores perciben la incoherencia, lo que puede dañar gravemente la confianza y la reputación de la marca. Como advierten Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024), el desafío del storytelling corporativo radica precisamente en construir narrativas que no solo apelan a las emociones, sino que reflejan genuinamente los valores de la organización.

No obstante, para que un storytelling cumpla su función más profunda dentro de la comunicación de marca, la narrativa no puede construirse de manera independiente a la realidad organizacional. Como advierten Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024), la eficacia del relato corporativo depende en última instancia de su coherencia con los valores y comportamientos reales de la empresa. Esto lleva a plantear una cuestión esencial: ¿sobre qué base ética y comportamental debe sustentarse una marca para que su narrativa resulte creíble y legítima ante sus públicos? Dar respuesta a esta pregunta exige ampliar el marco de análisis hacia la dimensión ética de la gestión de empresarial, concretamente el concepto de Responsabilidad Social corporativa, que se abordará en el siguiente capítulo

2. ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAPITALISMO HUMANISTA.

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el panorama corporativo actual, la gestión de marca no debe entenderse simplemente desde la rentabilidad económica, sino que debe integrar un compromiso profundo con su entorno. Este compromiso se materializa a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Según la definición oficial de la Comisión Europea (s.f.), la RSC es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Para ser socialmente responsable, una organización no solo debe cumplir con la ley, sino que debe integrar preocupaciones sociales, medioambientales, éticas y de derechos humanos en su estrategia central y en sus operaciones diarias.

Esta tiene como objetivos principales maximizar la creación de valor compartido, generando beneficios no solo para sus accionistas, sino para el resto de stakeholders como los empleados, clientes o la comunidad local, e identificar, prevenir y mitigar posibles impactos negativos que dañan el entorno o los derechos de las personas.
Autores como Dickson y Eckman (2006) definen la RSC como una filosofía que busca el equilibrio necesario entre la ética y la rentabilidad de un negocio. Para que esta responsabilidad sea efectiva, debe abarcar diversas dimensiones que incluyen el respeto por las personas, el cuidado del medio ambiente y la transparencia en toda la cadena de valor. Así, la RSC deja de ser una actividad periférica para convertirse en una herramienta que permite a las organizaciones mitigar sus impactos negativos y generar resultados que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Según Díaz Soloaga (2014), la RSC no busca simplemente mejorar la imagen de marca, sino integrarse de forma real en la gestión de la empresa. Para entender cómo funciona la RSC en este ámbito, la autora propone un modelo dividido en tres niveles de compromiso

El primer nivel representa el corazón del negocio, centrándose en cómo se fabrica el producto. Diaz Soloaga destaca que producir en países en desarrollo es aceptable sólo si se garantizan condiciones laborales dignas, lo que exige una supervisión constante de las fábricas para evitar desastres como el de Rana Plaza. En este mismo nivel se incluyen el respeto a la diversidad de los empleados y la oferta de productos de alta calidad.

El entorno y la comunidad local se encuentran en el segundo nivel, enfocado en las personas e instituciones que rodean geográficamente a la empresa. Aquí tiene especial relevancia las estrategias de “denominación de origen”, que buscan proteger y potenciar la industria nacional y el talento local, como sucede con los movimientos que defienden la producción artesanal en regiones específicas.

Por último, el tercer nivel se refiere a las acciones que la marca realiza fuera de su actividad comercial habitual. Son inversiones en proyectos comunitarios o sociales que refuerzan la reputación de la firma y muestran su compromiso con el bienestar general, yendo más allá de la simple venta de moda.

La Responsabilidad Social Corporativa puede ser utilizada también desde una perspectiva útil respecto al brand management de una marca, esta puede ser utilizada como activo estratégico para la construcción de valor de marca. Cómo señala Aaker (1996), las asociaciones positivas que una marca genera en la mente del consumidor son uno de los pilares fundamentales del brand equity (valor de marca), y el comportamiento ético y socialmente responsable de una organización es una fuente poderosa de ese tipo de asociaciones. En este sentido, la RSC deja de ser una actividad paralela a la gestión de marca para convertirse en parte integral de su identidad, ya que los valores de una empresa demuestran a través de sus acciones reales son, en última instancia, los que determinan cómo es percibida por sus públicos.

2.2 RSC EN EL SECTOR DEL LUJO

En el sector del lujo, esta gestión ética ha cobrado una relevancia especial. Como señalan Kunz et al. (2020), la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia pasajera para convertirse en una dimensión esencial del producto de lujo contemporáneo, impulsada por consumidores que exigen a las marcas un compromiso real con causas sociales y medioambientales

Según Kunz et al. (2020), el crecimiento de la preocupación social y medioambiental ha impulsado a las marcas de lujo a incorporar prácticas sostenibles y estrategias de RSC dentro de su modelo de negocio. Esta evolución responde tanto a la presión social ejercida por consumidores y medios de comunicación como a la necesidad empresarial de adaptarse a un contexto en el que la sostenibilidad se ha convertido en un factor estratégico de competitividad.

No obstante, la relación entre la RSC y el sector del lujo ha sido tradicionalmente considerada contradictoria debido a la asociación histórica del lujo con el exceso, la exclusividad y el consumo no esencial (Kunz et al., 2020). Mientras que la RSC y la sostenibilidad se asocia con valores como la ética, la moderación y la responsabilidad social, el lujo ha sido relacionado con el prestigio, la diferenciación social y el consumo conspicuo. Sin embargo, durante las últimas décadas esta percepción ha comenzado a transformarse de manera significativa.

En este sentido, las marcas de lujo ocupan una posición especialmente relevante dentro del mercado global debido a su capacidad de actuar como referentes para otras industrias. Kunz et al. (2020) señalan que las innovaciones desarrolladas por las marcas de lujo suelen ser posteriormente ilimitadas por el mercado masivo, lo que convierte al sector en un posible impulsor de cambios sostenibles a gran escala. Por ello, la incorporación de la RSC no solo afecta a la reputación corporativa de estas empresas, sino también a la evolución de los patrones de producción y consumo.

La literatura reciente destaca además que la RSC en el lujo ha dejado de entenderse únicamente como una obligación ética para convertirse en una herramienta estratégica de construcción de marca. En este contexto, la sostenibilidad puede aportar valor añadido a las marcas de lujo mediante conceptos como autenticidad, calidad duradera, artesanía, exclusividad responsable y prestigio moral (Kunz et al., 2020). De esta manera, determinadas prácticas sostenibles contribuyen a reforzar la identidad simbólica de la marca y a diferenciarla dentro de un mercado altamente competitivo.

Asimismo, la comunicación de la RSC adquiere un papel fundamental en el branding de lujo. Kunz et al. (2020) afirman que las marcas del sector no suelen comunicar sostenibilidad desde una lógica de sacrificio o limitación del recurso, sino desde una narrativa que integra el placer, la exclusividad y la responsabilidad. Así, las estrategias de comunicación buscan transmitir una coexistencia armónica entre lujo y sostenibilidad sin comprometer los atributos aspiracionales característicos del sector.

No obstante, diversos estudios recogidos por Kunz et al. (2020) muestran que todavía existe una percepción ambivalente por parte de los consumidores. Aunque valoran positivamente las iniciativas sostenibles, continúan asociando el lujo con valores opuestos a la sostenibilidad como el exceso o la ostentación. Por esta razón, las marcas deben desarrollar estrategias de branding capaces de integrar la RSC de manera coherente y creíble para evitar percepciones de contradicción o greenwashing.

La sostenibilidad se está convirtiendo progresivamente en una necesidad estratégica para las marcas de lujo (Kunz et al., 2020). En un contexto de consumidores cada vez más conscientes y exigentes, la RSC no solo contribuye a mejorar la imagen corporativa

y la reputación de marca, sino que puede consolidarse como un elemento clave de diferenciación y legitimidad dentro del sector del lujo.

2.3 CAPITALISMO HUMANISTA.

Existe un nivel de compromiso que trasciende la gestión técnica de la RSC y se adentra en el terreno de la filosofía empresarial: El Capitalismo Humanista. Mientras que la RSC suele responder a estándares externos o necesidades de aceptación social (Kase et al., 2005), el capitalismo Humanista representa algo más profundo, el "alma" de la organización. Esta filosofía propone que el beneficio económico no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un propósito superior centrado en la dignidad humana, el respeto al entorno y el compromiso genuino con la comunidad. Así, mientras la comunicación experiencial de Capriotti (2010) nos dice que una marca se valida por lo que "hace", el Capitalismo Humanista añade una dimensión moral a esa acción, no basta con actuar responsablemente, sino que cada decisión empresarial debe estar guiada por una convicción ética profunda, logrando que la organización no sólo sea socialmente responsable, sino auténticamente ejemplar.

3. EL SECTOR DEL LUJO.

3.1 CONCEPTO LUJO.

Definir el lujo no es una tarea sencilla. Kapferer (2016) señala que el lujo es un concepto esencialmente subjetivo y debatible, cuyo significado varía según la cultura, la disciplina académica y el contexto social en el que se analice. Desde una perspectiva económica, se ha definido tradicionalmente como aquello que supera el valor funcional de un presunto, es decir, bienes cuyo precio no puede justificarse únicamente por su utilidad práctica (Yeoman, 2011, citado en Kapferer, 2016). Sin embargo, esta definición resulta insuficiente porque ignora la dimensión simbólica y social que es precisamente lo que distingue al lujo de cualquier otro producto caro.

Para identificar qué atributos lo definen de forma más completa, De Barnier et al (2012, citado en Kapferer, 2016) señalan siete factores clave: el elitismo, la creatividad y

artesanía, la unicidad, la distinción, el refinamiento estético, la calidad superior y el poder simbólico de la marca. De todos ellos, el elitismo es el más determinante, porque sostiene tanto el atractivo del lujo para quienes pueden permitírselo como el deseo de quienes aspiran a él.

No obstante, el lujo no es un concepto estático. Sus significados, sus consumidores y sus reglas han cambiado profundamente a lo largo del tiempo, impulsados por la globalización, la digitalización y la aparición de nuevos mercados emergentes. Comprender esta evolución es fundamental para entender el sector del lujo tal y como lo conocemos hoy.

3.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO "LUJO"

El sector del lujo ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas, dejando de ser una industria discreta y familiar para convertirse en un fenómeno global impulsado por cambios tecnológicos, sociales y económicos. Según Kapferer (2014), esta evolución se articula en torno a varios ejes fundamentales.

El primero de ellos es la transformación estructural del sector, que ha pasado de estar gestionado por empresas familiares centradas en la excelencia artesanal a integrarse en grandes grupos corporativos como LVMH o Kering, con el objetivo de financiar su expansión global. Paralelamente, la irrupción de mercados emergentes, especialmente China, ha redefinido el perfil del consumidor de lujo, convirtiéndolo en un comprador global cuyas pautas de consumo trascienden fronteras geográficas y culturales.

La digitalización constituye otro de los grandes motores de esta transformación. Si bien el entorno digital ha permitido nuevas formas de conexión con el cliente, también plantea un riesgo significativo, la pérdida del carácter distintivo de las marcas de lujo en un ecosistema donde todas compiten en los mismos canales. Las redes sociales, además, imponen una lógica de novedad constante que choca con la atemporalidad tradicionalmente asociada al lujo (Kapferer, 2014).

A estos cambios se suma una transformación en la percepción del tiempo y la exclusividad. Frente a la cultura de la espera que caracterizaba al lujo tradicional, los

nuevos consumidores de mercados emergentes demandan inmediatez, lo que tensiona uno de los valores más arraigados del sector. En paralelo, en sociedades con estructuras sociales menos rígidas, las marcas de lujo han adquirido una nueva función como marcadores de identidad y estatus, actuando como lo que Kapferer (2014) denomina visados internacionales de distinción.

El sector del lujo se enfrenta al reto de la sostenibilidad y la legitimidad social. La evolución del lujo exige demostrar que su crecimiento no compromete la armonía social ni el medioambiente, incorporando nuevos conceptos como el de visibilidad ecológica para responder a las exigencias de unas élites cada vez más concienciadas (Kapferer, 2014).

3.3 EL CONSUMIDOR DEL SECTOR DEL LUJO.

Comprender al consumidor de lujo es fundamental para entender la lógica que subyace a las estrategias de comunicación de este sector. A diferencia del consumidor de productos de gran consumo, cuyas decisiones de compra responden principalmente a criterios funcionales y de precio, el consumidor de lujo está motivado por una combinación compleja de factores psicológicos, sociales y culturales que van mucho más allá de la utilidad del producto.

Kapferer (2016) distingue dos grandes dimensiones en la motivación del consumidor de lujo. La primera es el lujo para uno mismo, de naturaleza esencialmente hedonista: el placer personal derivado de la calidad excepcional, la artesanía y la experiencia sensorial que ofrece el producto. La segunda es el lujo para los demás, orientada a la ostentación y el reconocimiento social, donde el objeto de lujo funciona como una señal visible de estatus, poder y distinción. Ambas dimensiones coexisten en el consumidor de lujo, aunque su peso relativo varía según el perfil cultural y generacional de cada individuo.

Desde una perspectiva sociológica, el lujo cumple una función de estratificación social en las sociedades contemporáneas. Como señala Kapferer (2016), apoyándose en las teorías de Bourdieu y Baudrillard, el lujo no es simplemente un objeto caro sino un reflejo del gusto de las élites y un mecanismo activo de diferenciación social. Las

marcas de lujo no son elegidas únicamente por su calidad intrínseca, sino por su capacidad de certificar el buen gusto de quien las posee y de establecer una jerarquía simbólica entre sus portadores y el resto de la sociedad.

Sin embargo, el perfil del consumidor de lujo ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas. La globalización y la emergencia de nuevas clases medias en países como China, Brasil o India han ampliado enormemente la base de consumidores que aspiran al lujo. Kapferer (2016) distingue en este sentido entre los happy few, es decir, los consumidores tradicionales de alto poder adquisitivo que han tenido acceso al lujo de forma habitual, y los happy many, consumidores aspiracionales que acceden al lujo de forma ocasional y selectiva, adquiriendo productos de entrada como accesorios, fragancias o complementos de marcas de prestigio.

Esta ampliación de la base de consumidores ha generado una tensión estructural en el sector. Por un lado, las marcas de lujo se ven impulsadas a crecer para satisfacer una demanda creciente. Por otro lado, deben preservar la exclusividad y la rareza que constituyen la esencia de su valor. Como apunta Kapferer (2016), esta tensión entre crecimiento y exclusividad es uno de los principales retos del sector del lujo contemporáneo, y explica en gran medida por qué algunas marcas optan por estrategias de comunicación más discretas y selectivas, alejadas de la lógica de la visibilidad masiva.

3.4 COMUNICACIÓN EN MARCAS DE LUJO.

La transformación del sector lujo no solo ha afectado a su modelo de negocio, sino también a la forma en que las marcas de lujo se comunican con sus públicos. Para comprender la singularidad de esta comunicación en el sector del lujo, es imprescindible partir de las tesis de Kapferer y Bastien (2012), quien establece que el lujo no debe seguir las leyes del marketing tradicional, sino un conjunto de principios propios que denomina anti-marketing.

Desde esta perspectiva, la marca de lujo no busca satisfacer una necesidad del mercado, sino proyectar una visión creativa única que se legitima a través de su historia y su cultura. La comunicación, por tanto, en este contexto, no tiene como fin último la venta

inmediata, sino la construcción de un imaginario de deseo y la preservación de la exclusividad.

Esta lógica conecta directamente con los planteamientos de Costa (2012) y Capriotti (2010) desarrollados en apartados anteriores. Si la marca funciona como un sistema vivo donde cada decisión refuerza el conjunto, y si la comunicación experiencial se construye a través de lo que la organización hace y no solo de lo que dice, entonces en el sector del lujo esta coherencia adquiere una dimensión especialmente crítica. Cada detalle, desde el espacio físico de la tienda hasta el trato con el cliente o la selección de los canales de comunicación, contribuye a reforzar o erosionar el prestigio de la marca.

En este sentido, la comunicación en el lujo contemporáneo ha evolucionado hacia una dimensión profundamente emocional y cultural. El lujo ya no se define únicamente como aquello que supera lo necesario, sino como una experiencia que apela a valores intangibles como la autenticidad, el patrimonio y el compromiso ético. Como señala Kapferer (2014), el sector se enfrenta al reto de preservar estos valores fundacionales en un entorno global e hiperconectado, donde la visibilidad masiva puede comprometer precisamente aquello que hace valiosa a una marca de lujo.

Es precisamente en este punto donde la herramienta del storytelling cobra una relevancia especial dentro del sector del lujo. En un mercado donde la diferenciación ya no puede basarse únicamente en la calidad del producto, el relato de marca se convierte en el principal vector de un valor intangible. Las marcas de lujo que son capaces de articular una historia coherente, profunda y auténtica en torno a su origen, su filosofía y sus valores encuentran en el storytelling una herramienta muy poderosa para construir deseo, fidelidad y pertenencia simbólica, conectando así con la dimensión emocional y cultural que Kapferer (2014) identifica como el núcleo de la comunicación en el sector del lujo.

4. ESTRATEGIAS EN EL MERCADO DEL LUJO.

En un contexto donde el lujo se ha democratizado y expandido hacia audiencias cada vez más amplias, ciertas marcas han optado por un camino radicalmente opuesto al del marketing convencional, alejarse de la visibilidad masiva, resistir las demandas del consumidor y construir su valor sobre la autenticidad y la exclusividad. Para entender esta lógica estratégica, es necesario partir de dos fenómenos que la explican y la sustentan, el anticonsumo como comportamiento social y el antimarketing como respuesta estratégica de las marcas de lujo."

4.1 EL ANTICONSUMO COMO FENÓMENO SOCIAL

Para comprender las estrategias propias del sector del lujo, es necesario partir de un fenómeno social que les sirve de contexto, el anticonsumo. Chatzidakis y Lee (2013) explican que el anticonsumo no debe entenderse como una simple ausencia de consumo, sino como una elección activa e intencional de evitar o rechazar determinadas marcas o categorías de productos por razones específicas. Su aportación más relevante es la distinción entre las "razones a favor" y las "razones en contra" del consumo, señalando que estas últimas no son simplemente el opuesto lógico de las primeras, sino que responden a motivaciones propias y diferentes.

Uno de los aspectos más significativos del anticonsumo es su dimensión identitaria. Según Chatzidakis y Lee (2013), los consumidores construyen su identidad no sólo a través de lo que compran, sino también a través de lo que rechazan deliberadamente. Evitar marcas masivas o productos asociados a la cultura del consumo de masas se convierte así en una forma de diferenciación simbólica, una manera de escapar de una imagen de "yo no deseado" y de mantener una distancia social respecto a aquello que se percibe como común o vulgar. Este comportamiento es especialmente relevante en el contexto del lujo, donde el rechazo a lo masivo forma parte de la propia lógica de consumo.

4.2 EL ANTI MARKETING COMO ESTRATEGIA DEL LUJO

El anticonsumo como comportamiento del consumidor encuentra su respuesta estratégica en lo que Kapferer y Bastien (2017) denominan antimarketing, un conjunto de reglas contraintuitivas que invierten los principios del marketing tradicional para preservar la exclusividad y el valor simbólico de las marcas de lujo.

El marketing convencional, diseñado para el consumo masivo, busca maximizar las ventas facilitando el acceso al producto, respondiendo a las demandas del consumidor y compitiendo por posicionamiento. El antimarketing del lujo opera bajo una lógica completamente diferente. Como señalan Kapferer y Bastien (2017), el lujo es superlativo, no comparativo, no busca ser mejor que otra marca, sino ser único y fiel a su propia identidad e historia

Por ello, la primera regla del antimarketing es renunciar al posicionamiento comparativo y centrarse exclusivamente en la identidad creativa y la autenticidad de la marca.

Otra de las reglas fundamentales es la de resistir las demandas inmediatas del cliente. Mientras que el marketing tradicional convierte al consumidor en el centro de todas las decisiones, el lujo debe estar impulsado por la visión a largo plazo del creador. Según Kapferer y Bastien (2017), escuchar en exceso al cliente puede destruir la pureza del diseño y la mística de la marca, que son precisamente los elementos que generan deseo.

De igual modo, el antimarketing propone dificultar deliberadamente la compra, estableciendo obstáculos financieros, culturales, logísticos o temporales. La inaccesibilidad no es un problema, sino una herramienta, la espera y el esfuerzo necesario para adquirir un producto de lujo alimentan el deseo y sostienen su estatus. En esta misma línea, Kapferer y Bastien (2017) señalan que aumentar los precios de forma continua puede incrementar la demanda en el sector del lujo, ya que aleja a los consumidores menos comprometidos y refuerza el valor de distinción social de la marca.

Finalmente, una de las reglas más llamativas del antimarketing es la de comunicar dirigiéndose también a los no compradores. Para que una marca de lujo tenga valor social, debe ser reconocida por un público mucho más amplio que el que puede permitirse adquirirla. Como explican Kapferer y Bastien (2017), si alguien ve un objeto de lujo y no reconoce la marca ni comprende su valor, parte de ese valor desaparece. La comunicación del lujo no tiene como objetivo vender, sino construir y mantener el sueño.

En relación con esta lógica, resulta pertinente introducir el concepto de *Call to Action* (CTA), entendido como cualquier elemento comunicativo que incita al receptor a realizar una acción inmediata y concreta, ya sea una compra, un registro, una visita a un sitio web o cualquier otra respuesta de carácter transaccional (Kotler y Armstrong, 2017). En el marketing convencional, el CTA constituye uno de los recursos más habituales, precisamente porque su función es acortar la distancia entre el mensaje y la conversión comercial.

Sin embargo, desde la perspectiva del antimarketing del lujo, el uso de CTAs resulta incompatible con la construcción de valor simbólico, una marca que urge al consumidor a comprar de inmediato erosiona el deseo, elimina la distancia y compromete la mística que sostiene su estatus. Como señalan Kapferer y Bastien (2017), el lujo no busca facilitar la compra sino preservar la aspiración, lo que implica renunciar a cualquier mecanismo que convierta el acto de adquirir la marca en algo inmediato, accesible o rutinario. La ausencia de CTAs en la comunicación de una marca de lujo no es, por tanto, un olvido estratégico, sino una decisión deliberada coherente con los principios del antimarketing.

Las reglas del antimarketing descritas por Kapferer y Bastien (2017) encuentran su expresión más visible en una tendencia que ha cobrado especial relevancia en los últimos años, el lujo silencioso o quiet luxury. Si el antimarketing propone alejarse de la lógica de la visibilidad masiva y centrar el valor de la marca en su identidad y autenticidad, el quiet luxury lleva esta filosofía a su dimensión estética y comunicativa más concreta, apostando por la discreción, la calidad intrínseca y la ausencia de logos llamativos como señas de identidad.

4.3 EL LUJO SILENCIOSO O QUIET LUXURY

Aunque el término quiet luxury es una etiqueta relativamente reciente de uso mediático y comercial, su base teórica puede encontrarse en la distinción que establecen Kapferer y Bastien (2017) entre el lujo para uno mismo y el lujo para los demás. El primero responde a motivaciones hedonistas y personales, el placer de la artesanía, la calidad intrínseca del producto, su historia y su atemporalidad. El segundo responde a la necesidad de ostentación y reconocimiento social, materializada frecuentemente en logos visibles y signos de estatus fácilmente identificables.

El lujo silencioso se alinea con la primera dimensión. Frente a la lógica del consumo conspicuo, propone un modelo donde la calidad y el origen del producto priman sobre su visibilidad. Kapferer y Bastien (2017) advierten que las marcas que dependen exclusivamente de logos y signos de reconocimiento son estratégicamente vulnerables, ya que sus clientes tienden a saltar de un logo a otro en función de las tendencias. El lujo verdadero, en cambio, se sustenta en lo que los autores denominan el "art de vivre", la apreciación de la creatividad, la leyenda y la excelencia como valores en sí mismos, independientemente de su visibilidad exterior.

El lujo silencioso representa una reconfiguración profunda de los valores que sostienen el sector del lujo contemporáneo. Frente a la ostentación y el logocentrismo que caracterizaron décadas anteriores, emerge un modelo donde la discreción, la artesanía y la coherencia entre los valores de la marca y sus acciones se convierten en los principales activos. Esta filosofía no es una tendencia pasajera, sino la expresión de un cambio cultural más profundo en la forma de entender el lujo, uno que prioriza el ser sobre el parecer, y la autenticidad sobre la visibilidad. Es precisamente en este contexto donde cobra sentido analizar el caso de Brunello Cucinelli, una marca que no solo anticipa esta tendencia, sino que la encarna desde sus orígenes como parte indisoluble de su identidad y su modelo de negocio.

5. HISTORIA Y FILOSOFÍA DE BRUNELLO CUCINELLI.

5.1 LOS ORÍGENES DE BRUNELLO CUCINELLI

La historia de Brunello Cucinelli comienza en la Italia de los años setenta, marcada por valores profundamente humanos que más tarde se convertirán en los pilares filosóficos de la empresa. La infancia de Brunello Cucinelli (Creador y CEO de la marca) estuvo marcada por la vida rural, el contacto con la naturaleza y unos valores muy arraigados en torno al trabajo, la dignidad y el respeto hacia los demás. Una de las experiencias que más le marcó fue ver a su padre humillado por su jefe en la fábrica donde trabajaba. Ese momento, según el propio Cucinelli, se convirtió en el motor de toda su trayectoria empresarial y fijó su objetivo principal, la voluntad de crear una empresa donde nadie tuviera que sufrir por falta de respeto en su lugar de trabajo (Brunello Cucinelli, s.f-b).

A los 25 años, tras trabajar brevemente como modelo para una empresa de ropa deportiva, Cucinelli comenzó a interesarse por la moda y tomó una decisión que cambiaría su vida, fabricar jerseys de cachemira en colores vivos y contemporáneos, algo que en aquel momento prácticamente nadie hacía. La cachemira era un material asociado exclusivamente a tonos neutros y clásicos, por lo que su propuesta fue recibida con escepticismo. Sin embargo, Cucinelli estaba convencido de que existía un hueco en el mercado para un reducto que combinara la máxima calidad artesanal italiana con un diseño moderno. Así, nació su empresa en 1978, con muy poco capital, pero con una idea clara y una determinación inquebrantable (Brunello Cucinelli, s.f-b)

Desde el punto de vista financiero, los primeros años fueron difíciles, Brunello no contaba con recursos propios y tuvo que apoyarse en la confianza de proveedores, clientes y amigos que creyeron en él antes de que su negocio demostrara resultados. Esta red de relaciones personales basadas en la confianza y los valores compartidos fue, en la práctica, el primer gran activo de la marca. No fue ni la publicidad ni una gran inversión lo que impulsó el negocio en sus inicios, sino la reputación personal del fundador y su forma de relacionarse con los demás.

Desde el principio, Cucinelli orientó su estrategia comercial hacia mercados donde los clientes pagaban con puntualidad y valoraban la calidad por encima del precio.

Alemania fue su primer mercado internacional, seguido de otros países europeos. Esta decisión, que pudo parecer modesta en su momento, sentó las bases de lo que con tiempo se convertiría en una marca de lujo con presencia global.

A finales de los años ochenta llegó un momento decisivo para la historia de la empresa. Cucinelli decidió traspasar su pequeña fábrica, ubicada a las afueras de Peruggia, al castillo medieval de Solomeo, una aldea casi abandonada en la campiña umbra. Esta decisión era totalmente contraria a la lógica empresarial de la época, que postraba por instalaciones modernas y bien comunicadas. Sin embargo, Brunello le encontraba un sentido mucho más profundo que la lógica empresarial, quería que sus empleados trabajaran en un buen entorno, tranquilo y lleno de historia, porque estaba convencido de que el entorno físico influye directamente en la calidad del trabajo y en el bienestar de las personas (Brunello Cucinelli, s.f-b).

Con el tiempo la empresa no solo rehabilitó el castillo, sino que restauró también el teatro del pueblo, los jardines, las calles y otros espacios públicos de Solomeo, convirtiéndola en una especie de comunidad modelo. Esta apuesta por la belleza del entorno y por la integración de la empresa en la vida del territorio no era una estrategia de marketing, más bien era una expresión genuina de los valores del fundador.

5.2 EL MODELO DE EMPRESA.

En cuanto a las condiciones laborales, Cucinelli introdujo desde muy pronto prácticas que en aquel entonces eran poco habituales en el sector, salarios por encima de la media, horarios de trabajo respetados con una jornada que terminaba a las 17:30h, ausencia de control de fichaje, y pausas para comer en un restaurante propio donde se servía comida tradicional umbra. Además, se celebraban asambleas cada tres meses en las que todos los trabajadores, independientemente de su cargo, podían participar y opinar sobre el rumbo de la empresa. Estas decisiones no responden a una moda empresarial, sino a una convicción personal muy arraigada, que una empresa solo puede ser sostenible a largo plazo si las personas que trabajan en ella se sienten valoradas y respetadas (Brunello Cucinelli, s.f-b.).

Con el fin de que estas prácticas no dependieran únicamente de la voluntad personal del fundador, Brunello Cucinelli las formalizó en un conjunto de ideales que funcionan como guía ética de la empresa a largo plazo. Entre ellos destacan la convicción de que la codicia y la arrogancia son incompatibles con un modelo de negocio sostenible, la importancia de cultivar el talento como fuente de creatividad, o la necesidad de tomar decisiones de forma colectiva más que individual. Especialmente llamativa en el contexto empresarial actual es la idea de que el director general de una compañía debería ser renovado cada doce o quince años, como mecanismo para evitar la concentración del poder y garantizar la capacidad de adaptación y reinvención de la organización. En conjunto, estos ideales no constituyen una declaración de intenciones retórica, sino el marco ético concreto desde el que Brunello Cucinelli toma sus decisiones empresariales cotidianas (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

Todo esto fue tomando forma en lo que Cucinelli llamaría más tarde el Capitalismo Humanista, un concepto que constituye el núcleo filosófico sobre el que se construye toda la identidad de la marca

5.3 EL CAPITALISMO HUMANISTA.

El Capitalismo Humanista es el concepto filosófico y empresarial que constituye el núcleo de toda la identidad de Brunello Cucinelli como marca y como empresa. No se trata de una estrategia de comunicación ni de un eslogan de marketing, sino de una forma real y concreta de entender los negocios, el trabajo y la relación entre las personas y el entorno. Sus raíces no están en ninguna teoría económica académica, sino en la experiencia vital del propio fundador, su infancia en el campo, su contacto con la naturaleza y, sobre todo, el dolor que sintió al ver a su padre humillado en su lugar de trabajo (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

Cucinelli describe ese momento como una herida que nunca se cerró, y que se convirtió en el motor de toda su trayectoria, la voluntad de demostrar que es posible construir una empresa rentable sin que las personas que trabajan en ella tengan que sacrificar su dignidad. Desde el principio, su objetivo no fue simplemente ganar dinero, sino hacerlo de una manera ética, con respeto hacia las personas y hacia el entorno, causando el menor daño posible a lo que él llama “la Creación” (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

En la práctica, el Capitalismo Humanista se traduce en una serie de principios que la empresa aplica de manera constante. El primero y más importante es el equilibrio entre el beneficio económico y la responsabilidad hacia la comunidad. Cucinelli utiliza una imagen muy significativa para explicar este principio, recuerda que su abuelo, cada año tras la cosecha, entregaba el primer fardo de trigo a la comunidad, como símbolo de que el beneficio individual nunca puede estar por encima del bien colectivo. Esta idea de "ganar y devolver" es uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio de la empresa (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

El segundo principio es el respeto a la dignidad moral y económica de los trabajadores. Para Cucinelli, esto no es solo una cuestión de salarios justos, sino de crear un entorno de trabajo donde las personas se sientan valoradas como seres humanos completos, con una vida interior, una familia y unas necesidades que van mucho más allá del trabajo. Por eso la empresa fija horarios claros y respetados, ofrece salarios por encima de la media del sector y cuida aspectos tan concretos como la calidad de las comidas en el restaurante de la empresa o la belleza del espacio físico donde se trabaja. Cucinelli está convencido de que una persona que trabaja en un entorno agradable y se siente respetada es más creativa, más comprometida y, en última instancia, produce un trabajo de mayor calidad (Brunello Cucinelli, s.f-a.).

El tercer principio es la sostenibilidad entendida en su sentido más amplio. Para Cucinelli, la sostenibilidad no se limita al medioambiente, aunque este sea un elemento central. Su concepto de Sostenibilidad Humana engloba seis dimensiones que deben estar en equilibrio, la sostenibilidad medioambiental, la económica, la tecnológica, la cultural, la espiritual y la moral. Ninguna de estas dimensiones puede desarrollarse a costa de las demás, porque todas forman parte de un mismo sistema interconectado (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

Para garantizar que estos principios no queden solo en palabras, la empresa los ha formalizado en dos documentos internos que funcionan como guías éticas: un decálogo de ideales para la longevidad de la empresa, y un conjunto de diez reglas de vida y trabajo. Entre los principios recogidos en estos documentos destacan algunos especialmente llamativos en el contexto empresarial actual, como la convicción de que la codicia y la arrogancia no son rentables a largo plazo, que las decisiones importantes

deben tomarse de forma colectiva y no individual, o que el director general de una empresa debería ser renovado cada doce o quince años para evitar que el poder se concentre y se vuelve estático (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

La dimensión práctica de este modelo filosófico quedó especialmente de manifiesto durante la pandemia de COVID-19. Mientras muchas empresas del sector del lujo recurrieron a despidos masivos y renegociaron condiciones con sus proveedores, Brunello Cucinelli tomó la decisión de no despedir a ningún empleado, garantizar los salarios de todos sus trabajadores y no exigir descuentos a los artesanos y talleres con los que colaboraba. Además, lanzó el proyecto "Brunello Cucinelli for Humanity", mediante el cual donó prendas de sus colecciones no vendidas valoradas en aproximadamente 32 millones de euros a personas en situación de necesidad. Esta respuesta a la crisis no fue presentada como una acción de responsabilidad social corporativa, sino como la consecuencia natural de los valores que la empresa lleva practicando desde sus inicios (Brunello Cucinelli, s.f.-a).

El Capitalismo Humanista de Brunello Cucinelli propone una alternativa al modelo económico dominante, basado en el crecimiento acelerado y la maximización del beneficio a corto plazo. Frente a esa lógica, Cucinelli defiende lo que él llama un "crecimiento justo", un ritmo de expansión sostenible que no comprometa los valores de la empresa, que respete a las personas y al entorno, y que sea capaz de perdurar en el tiempo. Esta visión, que en sus inicios podría haber parecido utópica o poco compatible con las exigencias del mercado, ha demostrado ser no solo viable, sino extraordinariamente exitosa.

OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS

- Estudiar la coherencia entre los valores comunicados por la marca y sus prácticas reales de gestión.

- Identificar las estrategias de Anti-Marketing y Quiet Luxury (lujo silencioso) presentes en su gestión de marca de Brunello Cucinelli.

- Analizar cómo los principios del capitalismo humanista se integran en la identidad comunicación de marca de Brunello Cucinelli.

- Identificar los valores corporativos que conforman la identidad de la marca de Brunello Cucinelli.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Existe coherencia entre los valores comunicados por la marca y sus prácticas reales de gestión?

- ¿Cómo construye Brunello Cucinelli su identidad de marca y su posicionamiento en el sector del lujo a través de estrategias de anti-marketing y quiet luxury?

- ¿Cómo se integran los principios del capitalismo humanista en la identidad y comunicación de marca de Brunello Cucinelli?

- ¿Qué valores corporativos conforman la identidad de la marca Brunello Cuinelli y cómo son transmitidos en su comunicación?

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la creación de un marco teórico sólido, y el establecimiento de unos objetivos de investigación claros, abordamos la metodología de este estudio a través del análisis de contenido. De acuerdo con la definición proporcionada por Klaus Krippendorff (1990), el análisis de contenido es una técnica de investigación que permite extraer, a partir de ciertos datos, conclusiones fiables que puedan aplicarse de nuevo a la realidad que proceden.

Esta técnica se basa en la observación de hechos reales, por lo que se acerca a temas que existen en el mundo, en lugar de quedarse solo en la teoría. Además, no se limita a observar el contenido de forma literal, sino que se centra en su significado simbólico. Su forma de trabajar permite planificar, explicar y evaluar la investigación con rigor, sin que el resultado final dependa del azar o la improvisación.

El análisis de contenido tiene una doble finalidad, por un lado, busca generar conocimiento nuevo que refleje la realidad de forma fiel; por otro, sirve como guía práctica para la toma de decisiones. A diferencia de las ciencias naturales, que estudian hechos físicos, esta técnica se centra en los significados, las intenciones y los valores que hay detrás de los mensajes.

Su función principal consiste en analizar los mensajes de forma sistemática para poder extraer conclusiones sobre el contexto del que provienen. Además, tiene una utilidad predictiva, ayuda a anticipar lo que puede ocurrir y facilita la toma de decisiones basada en datos reales.

Para poder aplicar este análisis de forma práctica, en este estudio se ha utilizado una parrilla de indicadores con respuesta sí/no/indeterminado. Este tipo de herramienta es muy habitual en estudios de comunicación corporativa y análisis de medios, porque permite observar si cada publicación cumple o no una serie de características definidas previamente (Neuendorf, 2002). Su principal ventaja es que convierte aspectos cualitativos, difíciles de medir, en datos numéricos que se pueden comparar fácilmente entre sí.

Berelson (1952), uno de los autores que sentó las bases de esta metodología, ya señalaba que los indicadores de cualquier análisis de contenido deben cumplir tres condiciones: cubrir todo lo relevante, no solaparse entre sí, y estar directamente relacionados con el marco teórico de la investigación. Siguiendo esta lógica, los indicadores de la parrilla utilizada en este estudio se han construido a partir de los tres ejes del marco teórico (antimarketing, quiet luxury y capitalismo humanista). Esto asegura que cada indicador tenga una base teórica sólida y que sirva para responder a las preguntas de investigación planteadas. Se ha optado por una escala de sí/no/indeterminado, en lugar de una escala simple de sí/no, porque permite recoger los casos en los que un indicador no se cumple del todo, pero tampoco está completamente ausente.

El análisis de contenido ha evolucionado mucho desde sus primeras aplicaciones, adaptándose a las distintas necesidades de cada época. En sus inicios se utilizó principalmente para estudiar la prensa escrita, midiendo y clasificando qué temas aparecían en los periódicos. Más adelante, durante la Segunda Guerra Mundial, se utilizó para analizar la propaganda, convirtiéndose en una herramienta clave para estudiar discursos políticos y militares.

Con el paso del tiempo y la llegada de los ordenadores, surgió también el análisis de textos por ordenador, que permitió procesar grandes cantidades de información de forma automática. A lo largo de toda esta evolución siempre ha existido un debate entre dos formas de entender esta técnica: la cuantitativa, que defiende que medir los datos con números es la forma más fiable de analizarlos, y la cualitativa, que sostiene que los números no siempre son suficientes para entender matices sociales o intenciones más profundas.

Gracias a esta evolución, hoy en día el análisis de contenido se utiliza en muchos campos más allá de la comunicación, como la psicología, la antropología, la historia o la educación.

En este estudio, la herramienta se ha aplicado a las publicaciones de Brunello Cucinelli en las tres plataformas seleccionadas: Instagram, TikTok y LinkedIn. Estas redes han sido elegidas porque en ellas la marca mantiene una comunicación visible, controlada y

estratégica. Al aplicar la misma parrilla en los tres canales, es posible comparar si la comunicación de la marca es consistente o varía según la plataforma. El resultado de este análisis es principalmente cuantitativo, ya que se obtiene el porcentaje de presencia de cada indicador en cada red social, lo que permite hacer una comparación clara entre canales.

No obstante, esta base cuantitativa se complementa con una lectura interpretativa de los resultados, especialmente en aquellos casos codificados como indeterminados, donde el análisis cualitativo del contenido permite matizar y contextualizar los porcentajes obtenidos

El período de análisis comprende desde el 1 de junio de 2025 hasta junio de 2026 (actualidad), abarcando un ciclo anual completo de comunicación de la marca. Esta delimitación temporal responde a criterios metodológicos concretos. En primer lugar, un período de doce meses permite capturar la actividad comunicativa de la marca a lo largo de las dos grandes temporadas del sector de la moda (primavera-verano y otoño-invierno), evitando así el sesgo estacional que podría derivarse de analizar únicamente un tramo parcial del año, en el que determinados temas, estéticas o valores podrían estar sobrerrepresentados o infrarrepresentados en función del calendario comercial (Neuendorf, 2002).

En segundo lugar, la acotación a un año natural garantiza la homogeneidad y comparabilidad del corpus entre las tres plataformas analizadas, ya que todas quedan sujetas al mismo marco temporal. Por último, la proximidad del período seleccionado al momento de realización del estudio asegura la vigencia y actualidad de los datos, lo que resulta especialmente relevante en el análisis de comunicación en redes sociales, donde las estrategias digitales pueden evolucionar con rapidez (Krippendorff, 1990).

La selección de las publicaciones analizadas se ha llevado a cabo mediante muestreo aleatorio sistemático, una técnica probabilística que garantiza la representatividad de la muestra y elimina el sesgo del investigador en la selección de las unidades de análisis (Cea D'Ancona, 1998). Su aplicación en estudios de análisis de contenido en redes sociales está bien documentada, Krippendorff (1990) subraya que la aleatoriedad en la selección de la muestra es condición necesaria para que las inferencias extraídas del análisis puedan generalizarse al corpus total con un margen de error controlado.

El volumen total de publicaciones recopiladas durante el período de análisis asciende a 377, distribuidas del siguiente modo: 274 en Instagram, 80 en TikTok y 23 en LinkedIn. A partir de este universo, el cálculo del tamaño de muestra representativa, aplicado a un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, determina una muestra necesaria de 191 unidades. Manteniendo la proporcionalidad de cada plataforma respecto al universo total, esto se traduce en 139 publicaciones en Instagram, 40 en Tiktok y 12 de LinkedIn, cifras que coinciden con la muestra finalmente analizada.

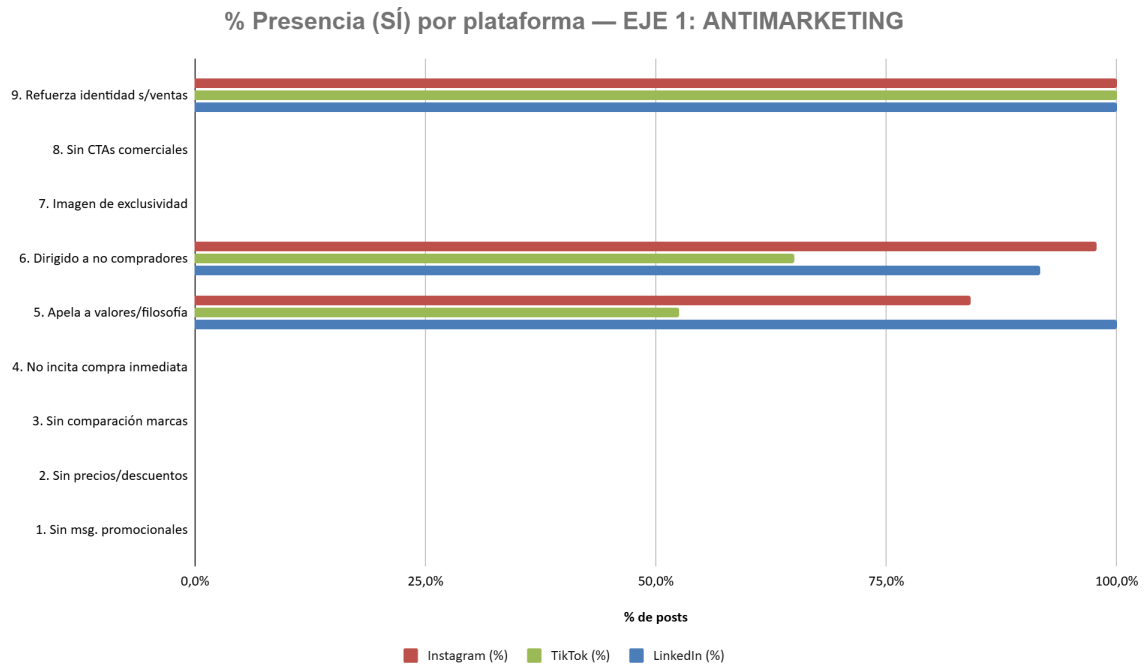
Para seleccionar estas 191 publicaciones dentro de cada plataforma se aplicó un muestreo aleatorio sistemático. Este método consiste en establecer un intervalo fijo (k) que determina cada cuántas publicaciones se selecciona una unidad de la muestra, calculado dividiendo el total de publicaciones de cada plataforma entre el tamaño de muestra deseado. El punto de inicio dentro de cada listado se determina de forma aleatoria, y a partir de él se selecciona una publicación de cada k unidades hasta completar la muestra. En el caso de Instagram, por ejemplo, el intervalo resultante fue k = 2 (274 publicaciones ÷ 139 de muestra), seleccionando una publicación de cada dos a partir de un punto de inicio aleatorio.

El desglose final por plataforma es el siguiente: 139 publicaciones de Instagram (50,7% del total de esa plataforma), 40 de TikTok (50% del total) y 12 de LinkedIn (52,2% del total). Esta proporcionalidad en la tasa de muestreo por canal garantiza que ninguna plataforma queda sobrerrepresentada ni infrarrepresentada en el análisis conjunto, otorgando mayor peso absoluto a Instagram en tanto que canal con mayor volumen de actividad y comunidad de la marca, y asegurando en todo caso la ausencia de criterios subjetivos en la selección de las unidades de análisis.

RESULTADOS

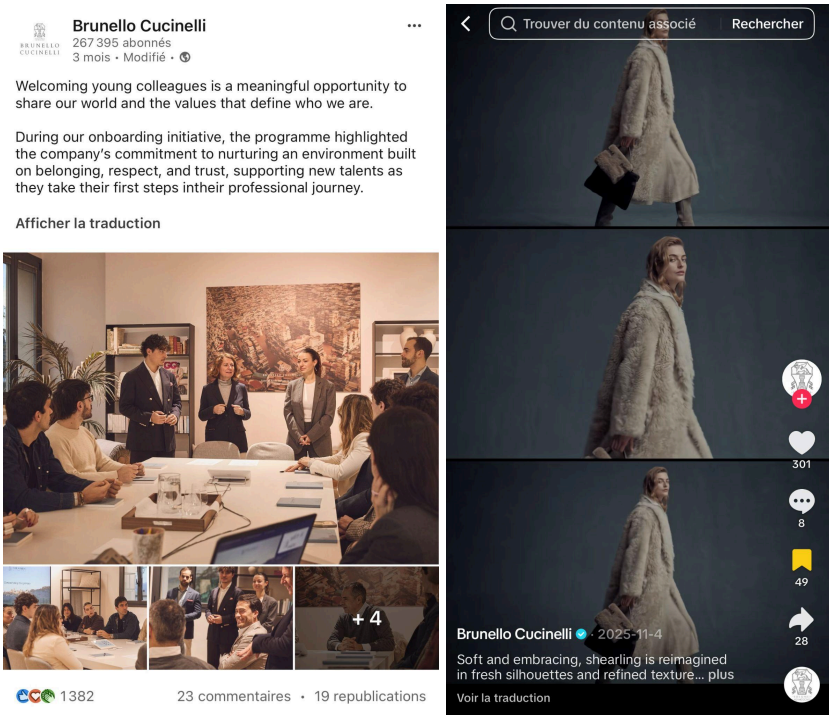
Tras analizar el contenido compartido por Brunello Cucinelli en sus redes sociales, se observa un patrón claro, la marca mantiene una identidad coherente en todos sus canales, pero no comunica de la misma manera en cada uno. Mientras algunos principios se cumplen de forma idéntica en Instagram, TikTok y LinkedIn, otros varían notablemente según la plataforma, revelando una estrategia de comunicación segmentada por canal. A continuación, se desarrollan los hallazgos de cada eje teórico.

EJE 1: ANTIMARKETING.



El primer hallazgo contundente que podemos observar en esta gráfica, es, que en ninguna de las 191 publicaciones analizadas aparece un solo mensaje promocional, precio, descuento o comparación con otra marca. Los indicadores que conforman el núcleo más estricto del antimarketing (ausencia de promociones, precios, comparaciones y CTAs comerciales) registran un 0% absoluto en las tres plataformas, sin una sola excepción entre los 191 posts. Esta unanimidad confirma que el rechazo al marketing convencional no es una tendencia puntual, sino una norma aplicada de forma sistemática en toda la comunicación digital de la marca.

Sin embargo, cuando se observan los indicadores más discursivos (aquellos que no se limitan a "no vender" sino que exigen comunicar activamente una filosofía) aparecen diferencias muy marcadas entre canales. El indicador "apela a valores o filosofía más que al producto" alcanza el 100% en LinkedIn, pero cae a la mitad (52,5%) en TikTok. Una diferencia de casi 50 puntos porcentuales entre dos plataformas que, en teoría, deberían medir el mismo principio.



Nota: Todas las imágenes de las publicaciones contienen un enlace vinculado que dirige directamente al post original en la plataforma correspondiente.

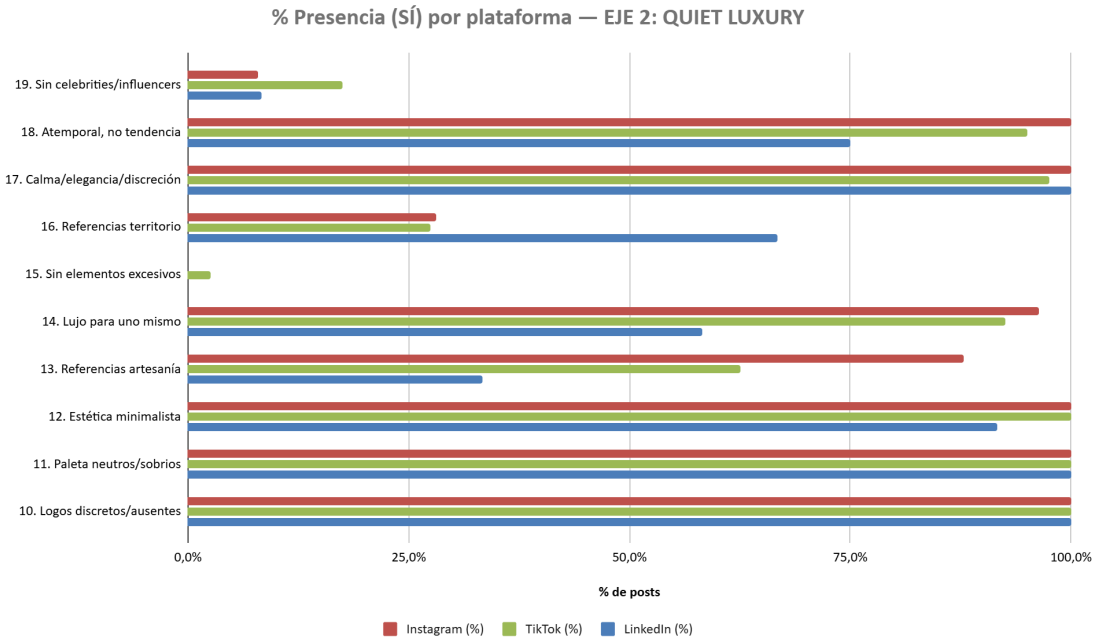
Aquí, podemos observar como en la publicación de LinkedIn se le da la bienvenida a nuevos talentos incorporados a la empresa y se apela explícitamente a los valores que definen su cultura corporativa (pertenencia, respeto y confianza), presentándose como el eje central del mensaje. El producto no aparece en ningún momento, lo que se comunica es una filosofía de trabajo y un compromiso con las personas. En cambio, la publicación de TikTok se limita a presentar una prenda (un abrigo de shearling), sin ningún tipo de discurso de valores o filosofía asociado al mensaje. Esta diferencia ilustra de forma concreta el contraste señalado, mientras LinkedIn utiliza la publicación como vehículo explícito para comunicar la cultura y los principios de la marca, TikTok prioriza el

producto como contenido autónomo, lo que explica en gran medida la brecha de casi 50 puntos porcentuales entre ambas plataformas en este indicador.

Un patrón similar, aunque algo menos pronunciado, se observa en el indicador que se refiere a los mensajes que van dirigidos a un público no comprador, en Instagram (97,8%) y LinkedIn (91,7%) mantienen porcentajes muy altos, mientras que TikTok desciende al 65%.

Por último, el indicador "transmite una imagen de exclusividad o inaccesibilidad" registra un 0% absoluto en las tres plataformas. No obstante, el porcentaje de casos codificados como indeterminado en TikTok para este indicador es notablemente alto (22,5%, 9 de 40 posts), lo que invita a matizar esta lectura. El análisis cualitativo de estos casos revela que se trata, en su mayoría, de contenidos grabados en villas o entornos vinculados a eventos de la marca, la exclusividad no se declara de forma explícita, sino que se deja entrever a través del propio entorno (espacios amplios y cuidados que remiten a una experiencia fuera del alcance de cualquiera). Es decir, Brunello Cucinelli no recurre a la exclusividad como reclamo discursivo, pero sí la insinúa de forma ambiental, especialmente en TikTok.

EJE 2: QUIET LUXURY.



El quiet luxury es, con diferencia, el eje con la presencia más sólida y homogénea de todo el estudio. Sus indicadores estéticos centrales (logos discretos o ausentes, paleta de colores neutros, ausencia de elementos visuales excesivos) alcanzan el 100% en las tres plataformas sin excepción. La estética minimalista y la sensación de calma y discreción rozan también el 100% en Instagram y LinkedIn, y se mantienen muy altas en TikTok. Este patrón confirma que el lujo silencioso no es un discurso aplicado de forma selectiva, sino el código visual que rige de manera prácticamente uniforme toda la comunicación digital de la marca, con independencia del canal.

El contraste más interesante de este eje aparece en "predominio del lujo para uno mismo sobre la ostentación". Mientras que en Instagram alcanza el 96,4% y en TikTok el 92,5%, en LinkedIn cae hasta el 58,3%, el porcentaje más bajo de las tres plataformas en todo el eje. Esta caída es reveladora precisamente porque es en LinkedIn donde el resto de indicadores estéticos se mantienen altísimos, la plataforma combina el mismo código visual discreto con un tipo de contenido más orientado a lo corporativo y colectivo (eventos, anuncios institucionales) que a la experiencia individual y hedonista del lujo.

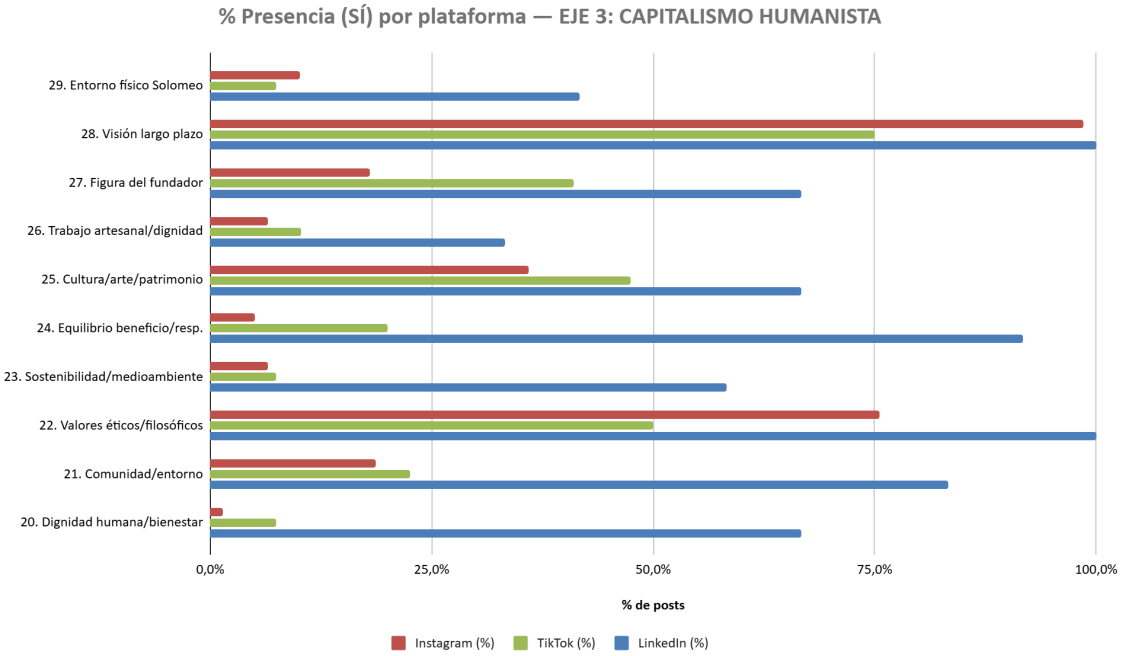
En cuanto a la ausencia de colaboraciones con celebrities o influencers masivos, el indicador alcanza el 100% en LinkedIn, pero desciende al 7,9% en Instagram y al 17,5% en TikTok. Conviene matizar este dato, las apariciones identificadas no corresponden a colaboraciones comerciales con creadores de contenido, sino a actores, artistas y personalidades del mundo de la moda presentes en eventos reales de la marca. Lejos de contradecir el código del quiet luxury, este tipo de presencia refuerza la dimensión de sofisticación y prestigio cultural de Brunello Cucinelli, alejada de la lógica de marketing de influencers propia del consumo masivo.



En esta imagen podemos ver una publicación de Instagram correspondiente a un evento de la marca en el que aparecen actores reconocidos del mundo del cine. Se trata, por tanto, de personalidades vinculadas al ámbito cultural y artístico, presentes en un acto real de la marca, y no de celebrities de alcance masivo ni de influencers con quienes exista una colaboración comercial. Esta distinción es relevante porque, aunque el indicador "ausencia de colaboraciones con celebrities o influencers masivos" registra un porcentaje bajo en Instagram (7,9%), las apariciones detectadas no responden a la lógica del marketing de influencers propia del consumo masivo, sino a la presencia de figuras del mundo cultural en eventos genuinos de la marca, lo que refuerza su dimensión de prestigio y sofisticación en lugar de contradecir los principios del quiet luxury.

Por último, las referencias explícitas al territorio de origen muestran una diferencia notable entre Instagram (28,1%) y LinkedIn (66,7%). Cabe matizar que la ausencia de menciones directas a Solomeo o Umbría en buena parte de los posts de Instagram no equivale necesariamente a una desvinculación del territorio: para un público que ya conoce la marca, elementos puramente visuales (la arquitectura, el paisaje, la estética rural) pueden evocar ese origen sin necesidad de nombrarlo. Esta comunicación implícita queda fuera del alcance de un indicador dicotómico como el empleado en este estudio, pero abre una vía interesante para futuras investigaciones.

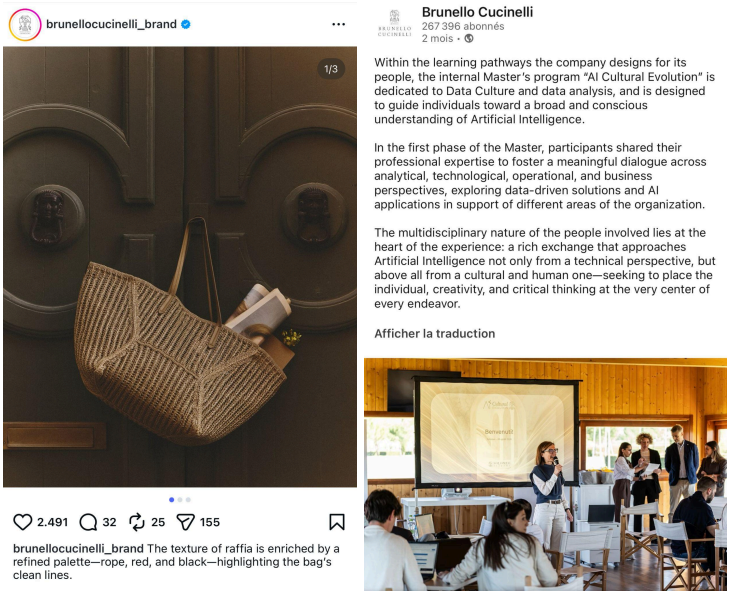
EJE 3: CAPITALISMO HUMANISTA.



El capitalismo humanista es el eje con los resultados más heterogéneos y, en términos generales, los porcentajes más bajos de todo el estudio, lo que constituye en sí mismo uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación.

Los indicadores más generales y abstractos ("visión a largo plazo frente al corto plazo" y "presencia de valores éticos o filosóficos") mantienen porcentajes altos en las tres plataformas (93,7% y 71,7% respectivamente en el conjunto de la muestra). Sin embargo, en cuanto a los indicadores que reflejan de forma más concreta y operativa el modelo filosófico de Cucinelli, los porcentajes caen de manera muy significativa, por ejemplo, los indicadores de dignidad humana o bienestar de las personas (6,8%), trabajo artesanal como expresión de dignidad laboral (8,9%) y sostenibilidad o respeto al medioambiente (9,9%) son los tres indicadores más bajos de todo el eje en el conjunto de la muestra.

Además, el contraste entre plataformas es el más marcado de los tres ejes analizados. LinkedIn concentra sistemáticamente los porcentajes más altos: equilibrio entre beneficio y responsabilidad (91,7%, frente a apenas 5% en Instagram y 20% en TikTok), comunidad o entorno (83,3%, frente a 18,7% en Instagram) y dignidad humana o bienestar (33,3%, frente a un mínimo del 1,4% en Instagram). Esta diferencia de hasta 86 puntos porcentuales en algunos indicadores entre LinkedIn e Instagram es, con diferencia, la más amplia registrada en todo el análisis.



La imagen anterior contrasta una publicación de LinkedIn con otra de Instagram en relación con el indicador "equilibrio entre beneficio y responsabilidad". El post de LinkedIn presenta una iniciativa interna de la empresa dirigida a sus empleados: un máster propio sobre evolución cultural de la Inteligencia Artificial, orientado a acompañar a las personas de la organización en la comprensión crítica y humana de esta tecnología. Se trata de un contenido que evidencia una inversión en el desarrollo y la formación de los trabajadores, más allá del beneficio comercial inmediato. En cambio, la publicación de Instagram se limita a mostrar un producto, sin ninguna referencia a este tipo de compromiso con la comunidad interna de la empresa. Este contraste ilustra la amplia diferencia registrada en este indicador entre ambas plataformas (91,7% en LinkedIn frente a apenas 5% en Instagram), confirmando que el discurso sobre responsabilidad y equilibrio con el beneficio económico se concentra casi en exclusiva en el canal más institucional.

Cabe destacar también el indicador “presencia de la figura o el discurso del fundador”, que en TikTok alcanza el 40%, en LinkedIn llega al 66,7%, siendo superior en términos absolutos, pero con una gran diferencia respecto a Instagram que llega solo al 18%, lo que resulta llamativo.

Esto sugiere que, pese a ser la plataforma con menor desarrollo discursivo en el resto de indicadores filosóficos del eje, TikTok recurre con cierta frecuencia a la figura de Brunello Cucinelli como recurso narrativo, posiblemente por su valor como contenido humano y cercano, bien adaptado al lenguaje propio de la plataforma.

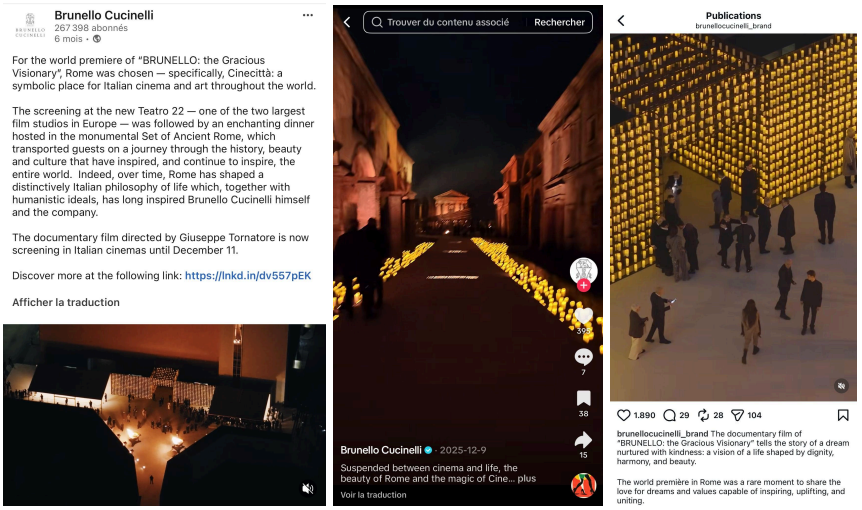
Por último, conviene señalar el elevado número de posts codificados como indeterminado en el indicador “lujo para uno mismo” en LinkedIn (5 de 12 posts, un 41,7%), una proporción muy superior a la de cualquier otro indicador del estudio en esa plataforma. Este dato sugiere que en LinkedIn resulta especialmente difícil distinguir si un contenido apela a la experiencia personal del lujo o a una dimensión colectiva o corporativa, lo que resulta coherente con la naturaleza híbrida de esta red, situada a medio camino entre la comunicación de marca y la comunicación institucional.

Al comparar los tres ejes analizados, se observa un orden claro según cuánto y con qué consistencia aparecen en la comunicación de Brunello Cucinelli.

El eje de Quiet Luxury es el más fuerte y uniforme de los tres: casi todos sus indicadores superan el 90% en las tres plataformas, sin importar el canal. En cambio, el eje de Antimarketing muestra dos caras muy distintas. Por un lado, es total (100%) cuando se trata de evitar un lenguaje comercial directo, pero por otro, presenta diferencias de hasta 50 puntos porcentuales entre plataformas en los aspectos más discursivos, sobre todo entre LinkedIn y TikTok.

No obstante, el hallazgo más importante del estudio es el eje del Capitalismo Humanista. Es el que menos presencia tiene en general, y además el que más varía según la plataforma, en algunos indicadores hay diferencias de hasta 86 puntos porcentuales entre LinkedIn e Instagram. Esta combinación (es decir, poca presencia y mucha variación) lo convierte en el punto más relevante de toda la investigación.

A esto se suma otro dato interesante, muchas publicaciones se repiten, con variaciones, en las tres plataformas. Un mismo evento, producto o mensaje aparece en Instagram, TikTok y LinkedIn, pero adaptado al enfoque que predomina en cada canal, la estética del Quiet Luxury en Instagram y TikTok, y los valores del Capitalismo Humanista, con más fuerza, en LinkedIn. Este patrón se repite a lo largo de todo el período analizado, no son casos puntuales.



La imagen anterior muestra un mismo evento, el estreno del documental "BRUNELLO: the Gracious Visionary" en Roma, comunicado de forma distinta en cada una de las tres plataformas analizadas. En LinkedIn, la publicación desarrolla un discurso más extenso e institucional, vinculando el evento a la filosofía humanista de la marca y a la figura del fundador. En TikTok, el mismo acontecimiento se presenta con un tono más visual y

evocador, centrado en la atmósfera y la estética del momento. En Instagram, por su parte, el enfoque combina la imagen del evento con un mensaje breve que apela a valores como la dignidad y la inspiración. Este ejemplo ilustra cómo Brunello Cucinelli no comunica un mismo contenido de manera idéntica en todos sus canales, pero tampoco de forma incoherente entre sí, cada plataforma adapta el mismo hecho a su propio lenguaje y público, manteniendo en todos los casos la misma identidad de fondo. Esta forma de proceder confirma que la variación entre canales detectada en el análisis no responde a una falta de coherencia, sino a una estrategia de comunicación segmentada y consciente.

Se puede decir que, la comunicación de Brunello Cucinelli en redes sociales es muy coherente en su estética (quiet luxury) y en su rechazo a un lenguaje comercial (antimarketing), pero es bastante desigual en cómo transmite los principios más concretos de su filosofía de marca (capitalismo humanista), que se concentran sobre todo en LinkedIn frente a Instagram y TikTok. El hecho de que los contenidos se repitan de forma adaptada entre canales sugiere que esta variación no es una falta de coherencia de la marca, sino una estrategia pensada para ajustarse al lenguaje y al público de cada plataforma.

DISCUSIÓN

Este apartado interpreta los resultados obtenidos a la luz del marco teórico, buscando explicar qué confirman los datos, qué contradicen y qué matices introducen respecto a lo esperado. La discusión se organiza en cuatro bloques temáticos: la marca como sistema coherente, el antimarketing y el quiet luxury como confirmación de la teoría, el storytelling y el papel del fundador, y la brecha detectada en el eje del capitalismo humanista.

Bloque 1: La marca como sistema coherente. Comunicación simbólica y comunicación experiencial

Uno de los aspectos centrales de este estudio es analizar si existe coherencia entre los valores que Brunello Cucinelli comunica y lo que la marca realmente representa. Para responder a esto, resulta fundamental partir de la distinción que establece Capriotti (2010) entre dos dimensiones de la comunicación de marca: la comunicación simbólica, que es lo que la organización dice que hace, y la comunicación experiencial, que es lo que la organización realmente hace en su día a día. Esta distinción define con precisión qué tipo de comunicación estamos analizando, las publicaciones en redes sociales de Brunello Cucinelli son comunicación simbólica, mensajes planificados y controlados que la marca decide emitir. Lo que la empresa hace en la práctica (el modelo de Solomeo, las condiciones laborales, la respuesta durante el COVID) pertenece a la dimensión experiencial, y queda fuera del alcance directo de esta investigación.

Los resultados muestran que, en su dimensión simbólica, Brunello Cucinelli mantiene un control editorial muy estricto y consistente en los tres canales analizados. Esto confirma la idea de Joan Costa (2012) de la marca como un sistema vivo y coherente donde cada canal cumple una función distinta dentro de un mismo discurso global, Instagram y TikTok concentran la dimensión estética del quiet luxury, mientras que LinkedIn asume la comunicación más filosófica e institucional. La marca no comunica de forma idéntica en todas sus plataformas, pero sí lo hace de forma coherente con la naturaleza y el público de cada canal.

A esta lectura se suma el principio de Watzlawick, Beavin y Jackson (2002, citado en Fanjul Peyró, 2008) de que es imposible no comunicar. Este principio aparece en dos hallazgos concretos. El primero es el de la exclusividad implícita en TikTok, aunque

ningún post declara de forma explícita que el producto sea inaccesible, los entornos mostrados (villas, eventos privados) transmiten esa idea sin necesidad de verbalizarla. El segundo es el de las referencias al territorio de origen, aunque Instagram apenas nombra Solomeo o Umbría de forma explícita, es razonable pensar que ciertos elementos visuales recurrentes (la arquitectura, el paisaje, la estética rural) evoquen ese origen en quienes ya conocen la marca, comunicando sin palabras. En ambos casos, la ausencia del mensaje explícito no equivale a ausencia de comunicación, sino a una forma más sutil de transmitir el mismo significado.

Por todo esto, la coherencia entre los valores comunicados y la identidad de la marca existe, pero opera de forma distinta según el canal, no todos los valores aparecen con la misma intensidad en todas las plataformas, y parte de la comunicación más significativa se produce en gran parte, de forma implícita.

Bloque 2: El antimarketing y el quiet luxury como confirmación de la teoría

Kapferer y Bastien (2017) describen el antimarketing como un conjunto de principios que invierten la lógica del marketing tradicional para preservar el valor simbólico de las marcas de lujo. La primera de estas reglas es renunciar al posicionamiento comparativo y centrarse en la propia identidad y autenticidad. Los resultados lo confirman de forma contundente, en ninguna de las 191 publicaciones analizadas aparece un mensaje promocional, un precio, un descuento o una comparación con otra marca. Este 0% absoluto en los tres canales demuestra que el antimarketing no es en este caso una tendencia aplicada de forma parcial, sino una norma editorial estricta que la marca mantiene de forma idéntica en todos sus canales y a lo largo de todo el período analizado.

Otra de las reglas del antimarketing que también confirman los datos es la de comunicar dirigiéndose también a quienes no van a comprar. Kapferer y Bastien (2017) explican que el valor social de una marca de lujo depende de que sea reconocida por un público mucho más amplio que el que puede permitírsela. Los resultados muestran porcentajes muy altos de este indicador en Instagram (97,8%) y LinkedIn (91,7%), confirmando que la marca aplica este principio con consistencia en sus dos canales principales. Sin embargo, este mismo indicador desciende hasta el 65% en TikTok, lo que obliga a matizar la aplicación universal de la regla. Kapferer (2014) ya señalaba que la digitalización plantea un reto específico para las marcas de lujo, ya que las redes

sociales imponen una lógica de inmediatez y entretenimiento que choca con los principios más reflexivos del lujo tradicional. TikTok es el ejemplo más claro de esa tensión en este estudio, su formato breve y dinámico parece reducir el espacio para un discurso más filosófico, incluso cuando la marca mantiene intactos el resto de sus principios de antimarketing.

En cuanto al quiet luxury, este eje es el que presenta los resultados más homogéneos y elevados de todo el estudio. Los indicadores estéticos centrales (logos discretos o ausentes, paleta de colores neutros y sobrios, ausencia de elementos visuales excesivos) alcanzan el 100% en las tres plataformas sin excepción. Este resultado confirma de forma prácticamente perfecta la tesis de Kapferer y Bastien (2017) sobre el lujo silencioso, el rechazo al logocentrismo y a la ostentación visual en favor de la calidad intrínseca y la discreción. La distinción teórica entre el lujo para uno mismo y el lujo para los demás también se ve reflejada en los datos, Brunello Cucinelli construye su comunicación en torno a un código estético sobrio que apela a la experiencia personal del producto, no a la visibilidad social de quien lo lleva, en línea con lo que Kapferer (2016) denomina “art de vivre”.

La única excepción dentro de este eje es el descenso del indicador “predominio del lujo para uno mismo” en LinkedIn (58,3%), muy por debajo del 90% que registra en las otras dos plataformas. Podemos considerar que esto no contradice la teoría, sino que muestra un límite de su aplicación, el concepto de Kapferer y Bastien fue diseñado para la comunicación de producto dirigida al consumidor, no para la comunicación corporativa de una red profesional. El contenido institucional de LinkedIn no encaja bien en esa distinción, sencillamente porque no habla de producto sino de empresa.

Los datos confirman que Brunello Cucinelli construye su identidad y posicionamiento en el sector del lujo a través de una aplicación rigurosa y sistemática del antimarketing y el quiet luxury en sus tres canales digitales, con las matizaciones propias que impone el formato de cada plataforma. Esta consistencia estética y discursiva es, en sí misma, la principal estrategia de diferenciación de la marca en un sector donde la exclusividad ya no puede basarse únicamente en el producto.

Bloque 3: El storytelling y el papel del fundador

Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024) identifican la adaptabilidad narrativa como una de las estrategias clave del storytelling corporativo, la capacidad de trasladar una misma historia a distintos formatos y plataformas para llegar a audiencias diversas. Los resultados confirman que Brunello Cucinelli aplica esta estrategia de forma sistemática, un número considerable de publicaciones se repite entre los tres canales, adaptando su enfoque al lenguaje de cada plataforma. La misma imagen o evento aparece con un tono más estético en Instagram y TikTok, y con un contenido más filosófico e institucional en LinkedIn. Esta adaptación es coherente con lo que Costa (2012) describe como la marca funcionando como un sistema vivo donde cada canal cumple su función dentro de un discurso global unificado.

La figura del fundador es otro de los vectores del storytelling que aparece en los datos. Salmon (2008) señala que las personas no compran productos, sino las historias y los mitos que esos productos representan. La biografía de Brunello Cucinelli (su infancia en el campo, la experiencia de ver a su padre humillado, la historia de Solomeo) es exactamente ese tipo de relato, una historia con conflicto, transformación y propósito que da a la marca una dimensión humana que va mucho más allá del producto. Fernández Gómez (2013) añade que este tipo de storytelling permite a las marcas convertirse en referentes simbólicos y acercarse a la condición de iconos culturales. Los datos confirman que esta narrativa está presente en las tres plataformas, aunque con intensidades distintas: LinkedIn (66,7%) y TikTok (40%) muestran porcentajes más altos que Instagram (18%) en la presencia del fundador.

El dato de TikTok resulta especialmente relevante. Es la plataforma con menos desarrollo filosófico en términos generales, pero es donde la figura de Cucinelli aparece con más frecuencia relativa. TikTok favorece el contenido humano y cercano por encima del institucional, y la historia personal del fundador encaja mejor en ese formato que un discurso abstracto sobre sostenibilidad o dignidad laboral. La filosofía humanista de la marca llega a TikTok, pero no a través de conceptos, sino a través de una persona y su historia, que es precisamente la forma de comunicar que más impacto emocional genera según Salmon (2008).

En cuanto a las colaboraciones con figuras del mundo de la moda, el arte y el cine que aparecen en Instagram y TikTok, también se entienden mejor desde la perspectiva del

storytelling. Fernández Gómez (2013) explica que este tipo de relato permite a las marcas adquirir valores propios de los mitos e iconos culturales, alejándose de lo puramente comercial. La presencia de estas figuras en eventos reales de la marca no es marketing de influencers orientado al consumo masivo, sino una asociación simbólica con el mundo cultural que refuerza la dimensión aspiracional y de prestigio de la marca, coherente con los principios del quiet luxury y del antimarketing descritos por Kapferer y Bastien (2017).

Los valores corporativos de Brunello Cucinelli no se transmiten únicamente a través de un discurso explícito, sino también, y de forma muy eficaz, a través del relato del fundador y de la adaptación narrativa del mensaje a cada canal. Esta capacidad de contar la misma historia de formas distintas según el público es uno de los activos comunicativos más sólidos de la marca.

Bloque 4: La brecha del capitalismo humanista

Este es el hallazgo más relevante del estudio, y también el que más se aleja de lo que el marco teórico podría hacer esperar. El marco teórico describe el capitalismo humanista como el núcleo real de la identidad de Brunello Cucinelli, no una estrategia de comunicación ni un eslogan, sino una forma genuina de entender el trabajo, el respeto a las personas y la relación con el entorno, demostrada con hechos concretos como los salarios por encima de la media, los horarios respetados, la respuesta durante el COVID o la restauración de Solomeo. Si este es, como dice el propio fundador, el verdadero motor de la empresa, sería razonable esperar que también ocupará un lugar central en su comunicación digital. Pero, los datos no confirman esa expectativa.

Los indicadores más concretos de este eje (dignidad humana y bienestar (6,8%), trabajo artesanal como expresión de dignidad laboral (8,9%), sostenibilidad y respeto al medioambiente (9,9%)) son los más bajos de todo el estudio, especialmente en Instagram, el canal con mayor alcance y mayor volumen de publicaciones. Esto significa que el principio que más diferencia a esta marca de otras firmas de lujo apenas aparece en el canal donde más gente la ve. La mayoría del público que consume a Brunello Cucinelli en redes sociales conoce sobre todo su estética de quiet luxury, no su filosofía empresarial.

Kunz et al. (2020) ofrecen una explicación plausible para esta ausencia. En su análisis de las marcas de lujo y la sostenibilidad, señalan que este tipo de marcas no suelen comunicar sus valores éticos desde una lógica de responsabilidad explícita, sino que los integran dentro de una narrativa de placer y exclusividad. Es posible que Brunello Cucinelli evite de forma consciente insistir en mensajes de sostenibilidad o dignidad laboral en sus canales más masivos para no introducir un tono didáctico o moralizante, poco compatible con el registro aspiracional que domina Instagram y TikTok. Por eso, reserva ese tipo de discurso para LinkedIn, donde el público profesional sí espera y valora ese contenido.

Lo que sí puede afirmarse con solidez es que LinkedIn actúa como el canal donde este eje se desarrolla con mucha más amplitud: equilibrio entre beneficio y responsabilidad (91,7% frente a 5% en Instagram), comunidad y entorno (83,3% frente a 18,7%), dignidad humana (33,3% frente a 1,4%). La diferencia de hasta 86 puntos porcentuales en algunos indicadores entre LinkedIn e Instagram es la más amplia registrada en todo el estudio, y confirma la idea de Costa (2012) de que cada canal cumple una función distinta dentro del sistema de comunicación de la marca.

Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024) advierten que para que el storytelling corporativo sea eficaz y legítimo, la narrativa debe reflejar genuinamente los valores reales de la organización. Es importante aclarar que este estudio no puede afirmar que exista una incoherencia entre lo que la marca hace y lo que es, ya que la metodología empleada analiza solo comunicación en redes sociales, no prácticas reales de gestión. Lo que sí puede afirmarse es que existe una brecha entre la importancia que el capitalismo humanista tiene en el discurso institucional de la marca y el peso que ocupa en su comunicación digital cotidiana. Dicho de forma directa, Brunello Cucinelli práctica lo que predica, pero no predica tanto como práctica, al menos en sus redes sociales de mayor alcance.

Los principios del capitalismo humanista están presentes en la comunicación de la marca, pero de forma desigual y muy segmentada por canal. Su integración en la identidad comunicativa de Brunello Cucinelli es real, pero no proporcional a la centralidad que ocupa en su discurso institucional, lo que plantea una reflexión sobre hasta qué punto el elemento más diferenciador de la marca llega realmente al público que más la consume.

En conjunto, este estudio muestra un panorama claro aunque matizado. El quiet luxury es el elemento más sólido y constante de la comunicación digital de la marca, y confirma de forma casi íntegra los planteamientos de Kapferer y Bastien (2017). El antimarketing se cumple de forma absoluta en su parte más estructural, pero muestra diferencias entre plataformas en su dimensión más discursiva, especialmente en TikTok, donde el formato impone límites reales al tipo de mensaje que puede sostenerse. El storytelling está presente en los tres canales, aunque de formas distintas, en LinkedIn predomina el discurso filosófico, en Instagram la estética, y en TikTok la narrativa personal del fundador, confirmando la adaptabilidad narrativa que describen Quispe Arenas y Grimaldo Vargas (2024) como una de las estrategias clave de la comunicación corporativa eficaz.

El hallazgo más importante del estudio es la brecha entre el peso que el capitalismo humanista tiene en la identidad declarada de Brunello Cucinelli y el espacio que ocupa en su comunicación digital de mayor alcance. Usando la distinción de Capriotti (2010), puede decirse que la dimensión experiencial de la marca, lo que hace, parece más sólida y coherente con su filosofía que su dimensión simbólica en redes sociales, lo que comunica, al menos en los canales dirigidos al gran público. La coherencia existe, pero no es completa ni uniforme, la marca no contradice sus valores en ningún canal, pero tampoco los comunica todos con la misma intensidad ni en los mismos espacios.

CONCLUSIONES

Al terminar este análisis, me doy cuenta de que la pregunta que planteé al principio, si existe coherencia entre lo que Brunello Cucinelli comunica y lo que realmente es, tenía una respuesta más compleja de lo que imaginaba. No es una pregunta que se responda con un sí o un no. Es una pregunta que obliga a mirar cómo funciona una marca por dentro, canal por canal, y a entender que la coherencia no es un bloque único, sino algo que se construye de forma distinta según a quién se le habla.

El antimarketing y el quiet luxury son la prueba más clara de que esta marca sabe exactamente lo que quiere ser. Ni un precio, ni una comparación, ni un mensaje que empuje a comprar, en 191 publicaciones repartidas a lo largo de un año completo. Esto no se sostiene por casualidad, se sostiene porque la marca ha decidido, de forma consciente y sistemática, no competir en el terreno donde compiten todas las demás. La misma disciplina se repite en la estética, los mismos colores neutros, la misma ausencia de logos, la misma calma visual, en Instagram, en TikTok y en LinkedIn, sin excepción. Aquí no hay matices que discutir. Estos dos ejes funcionan como el esqueleto de la marca, la parte que no cambia nunca, independientemente del canal o del público al que se dirija.

Pero cuando me he adentrado en el capitalismo humanista, la parte de la marca que en teoría más la distingue de cualquier otra firma de lujo, el panorama ha cambiado por completo. Y aquí es donde creo que está el verdadero corazón de este trabajo. No estamos ante una incoherencia, porque en ningún momento la marca dice algo que luego desmienta. Estamos ante algo más sutil, una jerarquía de espacios. La marca ha decidido que el discurso más profundo, el que habla de dignidad, de comunidad, de equilibrio entre beneficio y responsabilidad, merece un lugar distinto al resto. Y ese lugar es LinkedIn, no Instagram ni TikTok, que son, precisamente, los canales por donde pasa la inmensa mayoría del público. Esto quiere decir que la parte más singular de Brunello Cucinelli, la que nace de la historia personal de su fundador y de una convicción que lleva sosteniendo desde hace casi cincuenta años, es también la que menos oportunidades tiene de llegar a quien simplemente se cruza con la marca desplazando el dedo por una pantalla.

Y sin embargo, esta parte del discurso no desaparece del todo en los canales de mayor alcance. Se cuela por otra puerta, a través de la propia figura del fundador. Es interesante comprobar que ese hilo se abre paso incluso en TikTok, la plataforma menos filosófica de las tres, apoyándose no en conceptos abstractos, sino en una historia personal contada de forma sencilla. Esto me hace pensar que la marca no evita comunicar su filosofía porque no confíe en ella, sino porque sabe que cada formato exige un lenguaje distinto, donde no caben las ideas, caben las personas. Y una historia bien contada, la de un hombre que vio humillado a su padre y decidió construir una empresa donde eso nunca volviera a pasar, viaja mejor que cualquier argumento sobre sostenibilidad o dignidad laboral.

Todo esto me lleva a una conclusión que no esperaba al empezar este trabajo, la coherencia de Brunello Cucinelli no está en decir siempre lo mismo, sino en no traicionarse nunca. La marca reparte sus valores entre canales como quien reparte un mensaje según quién lo va a escuchar, pero sin cambiar nunca el fondo. Es una forma de comunicar que exige mucha profesionalidad y, sobre todo, mucha confianza en que la propia coherencia interna sostiene el conjunto, aunque el público de Instagram nunca llegue a leer lo que se dice en LinkedIn.

Por último, no puedo cerrar estas conclusiones sin señalar algo que atraviesa todo el trabajo, este modelo depende, casi por completo, de una sola persona. El capitalismo humanista de Brunello Cucinelli no es una política de empresa que pueda copiarse ni imponerse desde fuera, es la traducción de una biografía y una convicción moral. Esto convierte a la marca en un caso fascinante para estudiar, pero también en un caso frágil. Su mayor fortaleza, la autenticidad, es también su mayor vulnerabilidad, porque no se puede fabricar ni transmitir del todo a quien venga después. Quizás por eso, más que un modelo de negocio a imitar, Brunello Cucinelli es sobre todo una prueba de que, incluso en el sector más volcado hacia la imagen y la apariencia, todavía es posible construir algo real.

Limitaciones y líneas de investigación futura

Este trabajo tiene límites que asumo con honestidad. Me hubiera gustado ampliar el análisis a otros espacios donde la marca también se manifiesta, como la experiencia en tienda, la web corporativa o las apariciones públicas del propio fundador, para construir una imagen más completa de su identidad. No ha sido posible por el alcance y el tiempo disponibles para este trabajo. A esto se suma una limitación de fondo, al tratarse de una marca de lujo, tenía acceso restringido, y no he podido experimentar de primera mano el producto ni el entorno de Solomeo, y es probable que ahí, en esa experiencia que ninguna parrilla de indicadores puede capturar, existan matices que este análisis no ha logrado recoger.

De cara al futuro, sería valioso extender este estudio a esos otros canales que aquí quedan fuera, para comprobar si la misma lógica de comunicación segmentada por espacio se repite también en otros contextos de la marca. Pero, sobre todo, hay una pregunta que considero la más relevante de todas las que este trabajo deja abiertas: qué ocurrirá con el capitalismo humanista de Brunello Cucinelli cuando su fundador ya no esté al frente de la empresa. En este caso, la marca y la persona son casi la misma cosa. Investigar cómo se gestiona esa sucesión, cuando llegue, será clave para saber si este modelo puede sobrevivir a quién lo creó, o si su coherencia, tan sólida hoy, depende por completo de que siga habiendo alguien dispuesto a sostenerla desde dentro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. Free Press.

Brunello Cucinelli. (s. f.-a). *Humanistic capitalism and human sustainability.* https://www.brunellocucinelli.com/en/humanistic-capitalism-and-human-sustainability.html

Brunello Cucinelli. (s. f.-b). *Los orígenes de la empresa* [The origins of the company]. https://www.brunellocucinelli.com/en/company/the-origins-of-the-company.html

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. Revista Comunicación, (27), 15–22.

Cea D'Ancona, M. Á. (1998). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Síntesis.

Chatzidakis, A., & Lee, M. S. W. (2013). Anti-consumption as the study of reasons against. Journal of Macromarketing, 33(3), 190–203. https://doi.org/10.1177/0276146712462892

Collard, J. (2022). El storytelling empresarial y el proceso de activación de emociones en el consumidor [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Comillas. http://hdl.handle.net/11531/57615

Comisión Europea. (s. f.). Responsabilidad social de las empresas (RSC). https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_es

Costa, J. (2000). Creación y gestión de marcas: Escucha, cercanía y resultados. Revista Imagen y Comunicación.

Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. Revista Luciérnaga, 4(8), 20–25.

Díaz Soloaga, P. (2014). Comunicación y gestión de marcas de moda. Editorial Gustavo Gili.

Dickson, M. A., & Eckman, M. (2006). Social responsibility: The concept as defined by apparel and textile scholars. Clothing and Textiles Research Journal, 24(3), 178–191. https://doi.org/10.1177/0887302X06024003

Fanjul Peyró, C. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. ICONO 14, (11), 1–20. https://www.icono14.net/revista

Fernández Gómez, J. D. (2013). Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas: Nuevas tendencias de brand management. McGraw-Hill Education.

Kapferer, J. N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, *21*(9), 716–726. https://doi.org/10.1057/bm.2014.32

Kapferer, J. N. (2016). The challenges of luxury branding. En F. Dall'Olmo Riley, J. Singh, & C. Blankson (Eds.), *The Routledge companion to contemporary brand management* (pp. 473–491). Routledge.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. Kogan Page Publishers.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. En J. N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf & S. M. Powell (Eds.), Advances in luxury brand management (pp. 65–84). Palgrave Macmillan.

Kase, K., Urrutia, I., Martí, C., & Tellechea, E. (2005). Evaluación estratégica del patrocinio y del mecenazgo. MK Marketing + Ventas, (203), 14.
Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.ª ed.). Pearson Educación.

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido: Teoría y práctica. Paidós.

Kunz, J., May, S., & Schmidt, H. J. (2020). Sustainable luxury: Current status and perspectives for future research. Business Research, 13(2), 541–601. https://doi.org/10.1007/s40685-020-00111-3

Neuendorf, K. A. (2002). The content analysis guidebook. Sage Publications.

Nyagadza, B., Kadembo, E. M., & Makasi, A. (2020). Exploring internal stakeholders' emotional attachment & corporate brand perceptions through corporate storytelling for branding. Cogent Business & Management, 7(1), 1816254. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1816254

Quispe Arenas, P., & Grimaldo Vargas, G. C. (2024). Estrategias del storytelling en la comunicación corporativa: Una revisión de literatura [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://doi.org/10.19083/tesis/684139

Salmon, C. (2008). Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes. Península.