

TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN GESTIÓN INDUSTRIAL DE LA MODA

**DE PROMOCIONAR A VENDER MODA:
EVOLUCIÓN DE PERFIL PÚBLICO EN
REDES SOCIALES A *E-COMMERCE* DE
ÉXITO INTERNACIONAL**

Autora: Lucía Blanco Miguéns

Tutoras: Vanessa Mato Santiso - Lucía Rey Ares

Ferrol, julio de 2022

A todos aquellos que me han ayudado en mi trayectoria académica.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a todos los que han hecho posible la realización de este Trabajo de Fin de Grado, especialmente a mis tutoras en el presente trabajo Vanessa Mato Santiso y Lucía Rey Ares, por su gran ayuda y dedicación.

También a Silvia Sánchez, directora de contenidos de *Laagam*, por prestarme su ayuda y su tiempo desinteresadamente y contribuir en gran medida a mi objeto de estudio.

Resumen

En el actual contexto de transformación provocado por el auge de la digitalización y las redes sociales, que han propiciado a su vez un cambio en los hábitos de consumo y las relaciones personales, este trabajo tiene como objetivo principal identificar los distintos factores que posibilitan la transición de perfiles públicos en redes sociales a plataformas de *e-commerce* de éxito internacional, definiendo un nuevo modelo de negocio, en este caso centrado en el sector de la moda. Otro de los objetivos de este estudio es que permita extraer conclusiones extrapolables a otras marcas de similar formato.

Tras el desarrollo inicial de un marco teórico-conceptual para poder situar y enfocar al lector en el tema tratado, se sigue una metodología mixta, con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Por un lado, se ha elaborado un cuestionario para determinar los rasgos y la motivación de compra en estos modelos de negocio, del que se han obtenido un total de 907 respuestas de consumidores. Por otro lado, se desarrolla un estudio de caso de la marca *Laagam*; marca que se inició a partir del perfil social público de Inés Arroyo y que actualmente genera ventas a nivel internacional a través de diversos canales online. Para obtener información para este caso, se ha realizado una entrevista semiestructurada a la directora de contenidos de dicha firma. El objetivo del caso de estudio es identificar, en un negocio internacional de moda en funcionamiento, aquellos factores y conclusiones que previamente se han desarrollado en un marco teórico y estudiar además la presencia de otros posibles factores que puedan servir al objetivo final del estudio.

El análisis de los datos obtenidos permite detectar los cambios en el comportamiento del consumidor, identificando distintos tipos de actuaciones, poniendo el foco en un consumidor social, joven, interconectado y con un alto nivel de planificación, que dispone cada vez de más canales online a su disposición, que cada vez está más influenciado por las redes sociales y otros consumidores, y que busca constantemente información y opiniones de usuarios en redes antes de realizar una compra. Su principal motivación para efectuar dicha compra es la búsqueda de valor a través de la diferenciación y la vivencia de experiencias durante todo el proceso. Se identifican, además, aquellos factores que conducen al éxito de este tipo de marcas, que como *Laagam*, provienen de un perfil público en redes y en las que resulta determinante la existencia de una estrategia omnicanal adecuada. Finalmente, tras las conclusiones, se mencionan las principales limitaciones de este trabajo.

Palabras clave: Internet, redes sociales, *e-commerce*, omnicanalidad, comportamiento del consumidor, perfil público, *influencer*, modelo de negocio

Abstract

In the current context of transformation caused by the rise of digitalisation and social networks, which have in turn led to a change in consumer habits and personal relationships, the main objective of this study is to identify the different factors that make possible the transition from public profiles on social networks to internationally successful e-commerce platforms, defining a new business model, in this case focused on the fashion sector. Another of the objectives of this study is to draw conclusions that can be extrapolated to other brands of a similar format.

After the initial development of a theoretical-conceptual framework in order to situate and focus the reader on the subject, a mixed methodology is followed, with a quantitative and qualitative approach. On the one hand, a questionnaire has been developed to determine the traits and purchase motivation in these business models, from which a total of 907 consumer responses have been obtained. On the other hand, a case study of the *Laagam* brand was developed; a brand that started from the public social profile of Ines Arroyo and currently generates sales internationally through various online channels. To obtain information for this case, a semi-structured interview was conducted with the content director of the firm. The objective of the case study is to identify, in an international fashion business in operation, those factors and conclusions that have been previously developed in a theoretical framework and also to study the presence of other possible factors that may serve the final objective of the study.

The analysis of the data obtained allows us to detect changes in consumer behaviour, identifying different types of actions, focusing on a social, young, interconnected consumer with a high level of planning, who has more and more online channels at his disposal, who is increasingly influenced by social networks and other consumers, and who constantly seeks information and opinions from users on networks before making a purchase. Their main motivation for making a purchase is the search for value through differentiation and experience throughout the process. It also identifies the factors that lead to the success of this type of brands, which, like *Laagam*, come from a public profile in networks and in which the existence of an appropriate omnichannel strategy is a determining factor. Finally, after the conclusions, the main limitations of this work are mentioned.

Keywords: Internet, social networks, e-commerce, omnichannel, consumer behaviour, public profile, influencer, business model.

Resumo

No actual contexto de transformación provocado polo auxe da dixitalización e as redes sociais, que propiciaron á súa vez un cambio nos hábitos de consumo e as relacións persoais, este traballo ten como obxectivo principal identificar os distintos factores que posibilitan a transición de perfís públicos en redes sociais a plataformas de *e-commerce* de éxito internacional, definindo un novo modelo de negocio, neste caso centrado no sector da moda. Outro dos obxectivos deste estudo é que permita extraer conclusións extrapolables a outras marcas de similar formato.

Tras o desenvolvemento inicial dun marco teórico-conceptual para poder situar e enfocar ao lector no tema tratado, séguese unha metodoloxía mixta, cun enfoque cuantitativo e cualitativo. Por unha banda, elaborouse un cuestionario para determinar os trazos e a motivación de compra nestes modelos de negocio, do que se obtiveron un total de 907 respostas de consumidores. Doutra banda, desenvólvese un estudo de caso da marca *Laagam*; marca que se iniciou a partir do perfil social público de Inés Arroyo e que actualmente xera vendas a nivel internacional a través de diversas canles en liña. Para obter información para este caso, realizouse unha entrevista semiestruturada á directora de contidos da devandita firma. O obxectivo do caso de estudo é identificar, nun negocio internacional de moda en funcionamento, aqueles factores e conclusións que previamente se desenvolveron nun marco teórico e estudar ademais a presenza doutros posibles factores que poidan servir ao obxectivo final do estudo.

A análise dos datos obtidos permite detectar os cambios no comportamento do consumidor, identificando distintos tipos de actuacións, poñendo o foco nun consumidor social, novo, interconetado e cun alto nivel de planificación, que dispón cada vez de máis canles en liña á súa disposición, que cada vez está máis influenciado polas redes sociais e outros consumidores, e que busca constantemente información e opinións de usuarios en redes antes de realizar unha compra. A súa principal motivación para efectuar a devandita compra é a procura de valor a través da diferenciación e a vivencia de experiencias durante todo o proceso. Identifícanse, ademais, aqueles factores que conducen ao éxito deste tipo de marcas, que como *Laagam*, proveñen dun perfil público en redes e nas que resulta determinante a existencia dunha estratexia omnicanle adecuada. Finalmente, tras as conclusións, menciónanse as principais limitacións deste traballo

Palabras clave: Internet, redes sociais, *e-commerce*, omnicanle, comportamento do consumidor, perfil público, *influencer*, modelo de negocio.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	1
2	MARCO TEÓRICO	3
2.1	E- COMMERCE: EL CAMINO HACIA LA OMNICALIDAD	3
2.1.1	<i>E-Commerce, Social Commerce y Transformación digital</i>	3
2.1.2	<i>Integración de canales: de Multi a Omnicanalidad</i>	9
2.1.3	<i>Ventajas y desventajas del e-commerce</i>	17
2.2	LA CRECIENTE INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES COMO ESPACIO DE VENTA	21
2.2.1	<i>Redes Sociales: concepto y evolución</i>	21
2.2.2	<i>La Importancia de la Globalización en las Redes Sociales</i>	22
2.2.3	<i>Principales cambios</i>	24
2.2.4	<i>Redes sociales con más usuarios y su gestión como canal de venta</i>	28
2.3	COMPORTAMIENTO DEL SOCIAL CONSUMER	35
2.3.1	<i>Evolución del comportamiento del consumidor: del consumidor tradicional al social consumer</i>	35
2.3.2	<i>Digital Marketing y su influencia en el consumidor</i>	37
2.3.3	<i>Customer Journey Map o mapa de experiencia del cliente</i>	38
2.3.4	<i>Influencers & microinfluencers</i>	39
2.3.5	<i>Datos sobre el comportamiento del social consumer</i>	41
3	METODOLOGÍA	44
3.1	ANÁLISIS CUANTITATIVO: EL CUESTIONARIO	44

3.2	ANÁLISIS CUALITATIVO: ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE CONTENIDOS DE LAAGAM	46
3.3	PLAN DE TRABAJO	47
4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
4.1	ANÁLISIS CUANTITATIVO	48
4.1.1	<i>La muestra</i>	48
4.1.2	Análisis de resultados	50
4.2	ANÁLISIS CUALITATIVO	63
4.2.1	Caso de estudio: <i>Laagam</i> como <i>e-commerce</i> de éxito internacional	63
4.2.2	<i>Análisis de resultados</i>	63
4.3	FACTORES DE ÉXITO PARA ESTE MODELO DE NEGOCIO	67
5	CONCLUSIONES	71
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	ANEXOS	88
	ANEXO 1: GLOSARIO	88
	ANEXO 2: CUESTIONARIO	93
	ANEXO 3: ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE CONTENIDOS DE LAAGAM	1

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS CONCEPTOS DE MULTICANALIDAD Y OMNISCANALIDAD</i>	12
<i>TABLA 2: RANKING DE APLICACIONES POR NÚMERO DE DESCARGAS</i>	22
<i>TABLA 3: PLATAFORMAS CON MAYOR NÚMERO DE SEGUIDORES EN ESPAÑA</i>	30
<i>TABLA 4: EVOLUCIÓN DEL CONSUMIDOR: DEL CONSUMIDOR TRADICIONAL AL SOCIAL CONSUMER</i>	36
<i>TABLA 5: VARIABLES DEL CUSTOMER JOURNEY</i>	39
<i>TABLA 6: PLAN DE TRABAJO</i>	47
<i>TABLA 7: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE CONSUMIDORES</i>	48
<i>TABLA 8: PRINCIPALES FORMAS DE CONOCER UNA MARCA (EN %)</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE CONSUMIDOR</i>	26
<i>FIGURA 2: NÚMERO DE USUARIOS DE LAS PRINCIPALES RRSS (EN MILLONES DE USUARIOS)</i>	29
<i>FIGURA 3: PERFIL DE USUARIO EN FACEBOOK</i>	31
<i>FIGURA 4: REDIFUSIÓN DEL CONTENIDO EN REDES SOCIALES</i>	41
<i>FIGURA 5: EVOLUCIÓN DEL USO DIARIO DE INTERNET (EN HORAS)</i>	42
<i>FIGURA 6: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE USUARIOS DE REDES SOCIALES (EN MILLONES DE USUARIOS)</i>	43
<i>FIGURA 7: NIVEL DE ACTIVIDAD EN REDES SOCIALES</i>	51
<i>FIGURA 8: USO DE LAS REDES SOCIALES PARA FINES GENERALES Y FINES RELACIONADOS CON LA MODA</i>	52
<i>FIGURA 9: SEGUIDORES DE PERFILES PÚBLICOS EN MODA</i>	53

<i>FIGURA 10: TIPOS DE CONSUMIDORES SEGÚN LOS CANALES UTILIZADOS</i>	54
<i>FIGURA 11: IMPORTANCIA VARIABLES DE COMPRA I</i>	55
<i>FIGURA 12: IMPORTANCIA DE VARIABLES DE COMPRA II</i>	56
<i>FIGURA 13: CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO</i>	57
<i>FIGURA 14: NÚMERO DE COMPRADORES POR MARCA</i>	58
<i>FIGURA 15: PROMEDIO DE SATISFACCIÓN EN COMPRA</i>	59
<i>FIGURA 16: PROMEDIO DE PRODUCTOS Y TALLAS</i>	60
<i>FIGURA 17: PROMEDIO ENTRE LAS VARIABLES ANALIZADAS</i>	61
<i>FIGURA 18: PRINCIPALES CAUSAS NO-CONSUMIDORES</i>	62
<i>FIGURA 19: GRADO DE IMPORTANCIA QUE OTORGAN LOS CONSUMIDORES A LA DIFERENCIACIÓN</i>	68

1 INTRODUCCIÓN

El motivo principal que impulsó la realización del presente trabajo, “De promocionar a vender moda: evolución de perfil público en redes sociales a *e-commerce* de éxito internacional”, fue la constatación de una serie de cambios que se vienen produciendo en la relación marca-consumidor, que atañen tanto a la forma de comunicación entre ambos como a la irrupción de nuevos canales de venta directamente vinculados a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. A partir de esa realidad, han surgido nuevos modelos de negocio que, partiendo de un perfil público en redes sociales, han evolucionado a plataformas de *e-commerce* que llegan a internacionalizarse de forma exitosa.

Teniendo esto en consideración, dos son los objetivos generales de este trabajo: en primer lugar, identificar los principales factores que posibilitan la transición de perfiles públicos en redes sociales a plataformas de *e-commerce* de éxito internacional, definiendo un nuevo modelo de negocio, en este caso centrado en el sector de la moda; y en segundo lugar, extraer conclusiones extrapolables a otras marcas de similar formato. Entre los objetivos específicos se encuentran validar la influencia que las redes sociales y los nuevos canales de venta y comunicación online han tenido en el consumidor, analizando los principales cambios que su comportamiento ha sufrido en los últimos años; definir los rasgos más destacados del consumidor de marcas surgidas de un perfil público en redes sociales e identificar los pasos que le motivan a realizar una compra.

Tres son las contribuciones más destacadas de esta investigación. En primer lugar, el análisis de un tema tan reciente y novedoso, como lo es el modelo de negocio objeto de estudio, permite reunir y analizar las principales y escasas referencias bibliográficas sobre el mismo. En segundo lugar, se identifican los principales factores necesarios para implementar con éxito este tipo de modelo de negocio, aportando nuevos datos a la literatura sobre el tema. Y, en tercer lugar, se aúna el marco teórico y el estudio de una marca de moda que ha desarrollado el modelo de negocio objeto de este estudio, para determinar la validez de los datos, a partir de su aplicación práctica.

El plan de trabajo de la presente investigación se desarrolló en bloques temáticos para alcanzar los objetivos anteriormente descritos.

Así, tras esta breve introducción, el capítulo dos se centra en los fundamentos teóricos necesarios para analizar e interpretar el caso de estudio. En este punto se abordan la importancia del comercio electrónico y la transición hacia la omnicanalidad, las redes sociales y una primera aproximación a distintos perfiles de consumidor actual. A continuación, el tercer capítulo describe la metodología seguida para la realización de este trabajo, consistente en un estudio empírico basado en métodos cuantitativos (cuestionario) y cualitativos (entrevista). A continuación, en el capítulo cuatro se procede al análisis e interpretación de los datos obtenidos. Y finalmente, en el capítulo cinco se extraen las necesarias conclusiones fruto de la realización del estudio, así como se mencionan las principales limitaciones e implicaciones prácticas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 *E-COMMERCE*: EL CAMINO HACIA LA OMNICALIDAD

A lo largo de esta sección, se desarrolla el concepto y evolución del comercio electrónico (*e-commerce*), *el social commerce*, y la transformación digital. Asimismo, también se centra en la evolución de la multicanalidad a la omnicanalidad.

2.1.1 *E-Commerce, Social Commerce* y Transformación digital

A continuación, se explican la diferencia entre estos tres conceptos: *e-commerce*, *social commerce* y transformación digital.

2.1.1.1 *E-Commerce*: origen, concepto y tipología

Hoy en día podemos decir que el comercio electrónico (o *e-commerce*¹) se ha convertido en una forma indispensable de hacer negocios. El éxito de este sistema se basa, en gran medida, en su fácil acceso, gracias al surgimiento de nuevos puntos de contacto o interacción (*touchpoints*) entre la empresa y los consumidores, especialmente con la irrupción de las redes sociales y los *smartphones* (Ferrer Moreno, 2017). Además, la pandemia provocada por la COVID-19, que derivó en el confinamiento de gran parte de la población durante marzo y abril de 2020, obligó a las tiendas a cerrar temporalmente, lo que supuso un incremento para las compras online, que pasaron del 14% en 2019 al 17% en 2020 (Findstack, 2022). Pero incluso antes de la pandemia, un informe de Nasdaq (2017) preveía un aumento significativo de las compras online, estimando que para 2040, alrededor del 95% de todas las compras se realizarán online.

Origen del *e-commerce*

Para entender la situación del *e-commerce* en la actualidad, es necesario revisar su evolución a lo largo del tiempo. El origen del *e-commerce* se puede situar en Estados Unidos, a principios del año 1920, gracias a la venta por catálogo.

Otro hito importante en la historia del comercio electrónico tiene lugar en los años 60, cuando las empresas de transporte de Estados Unidos crean el *Transport Data*

¹ Al final de este trabajo (Anexo I) se encuentra un glosario para la consulta de términos.

Coordinating Committee (TDCC) que, posteriormente, daría lugar al primer conjunto de normas conocidas como *Electronic Data Interchange* (EDI).

Esta innovación permitió a las empresas transmitir información financiera electrónicamente, así como facilitar las compras por medios electrónicos, enviar facturas y realizar todo tipo de transacciones (App&web, 2020).

En 1973, con el soporte de 239 bancos en 15 países, se crea el grupo *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication* (SWIFT), con sede en Bruselas (Bélgica). Su misión consistía en crear un enlace de comunicaciones, con un lenguaje común y el procesamiento de datos compartido a nivel mundial para agilizar las transacciones financieras internacionales. Las operaciones se inician en 1977, y solo un año después, había alcanzado los 10 millones de mensajes. Actualmente, conecta a más de 11.000 organizaciones bancarias y de valores, infraestructuras de mercado y clientes corporativos, en más de 200 países y territorios (Swift, 2022).

En la década de 1980, se perfecciona el método de venta por catálogo, haciendo uso de la televisión; es lo que conocemos como televenta. La televisión permite visualizar con mayor realismo y de forma más minuciosa, las peculiaridades de los artículos y con ello, obtener una idea mucho más fidedigna de cómo era el producto (Reig, 2017).

Pero sin lugar a dudas, uno de los grandes avances en la historia del comercio electrónico llega de la mano de Internet. En 1989 el inglés Tom Berners-Lee crea la *World Wide Web* (www), que junto al desarrollo de las primeras páginas web, permitió que los usuarios conociesen nuevas marcas y realizasen compras (García-Ibáñez, 2012). A partir de este momento, la transición hacia el comercio electrónico, tal como lo conocemos hoy en día, fue estableciéndose de una manera mucho más directa. Muchas empresas vieron aquí una oportunidad de negocio, e iniciaron un proceso que permitía adquirir el producto directamente desde su página web, buscando procesos seguros que garantizaran la seguridad y privacidad del comprador. Por último, en 1995, se culmina este proceso con la creación por parte de los países integrantes del G/8 de la iniciativa ‘Un mercado global para Pymes’, para fomentar el uso del comercio electrónico por parte de todas las empresas del mundo (Seoane, 2005).

Concepto de *e-commerce*

El **concepto** de comercio electrónico, o *e-commerce*, es muy amplio y presenta numerosas acepciones. En virtud de la definición aportada por la Real Academia Española (RAE), se entiende como “la compraventa o intercambio de bienes o servicios a través de

dispositivos o procedimientos electrónicos, incluyendo dentro de estos últimos las comunicaciones a través de Internet”, aunque esta definición contempla únicamente las transacciones que se desarrollan en el escenario digital (RAE, 2022). En el ámbito comercial, el *e-commerce* hace referencia a las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga relaciones (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). Por su parte, desde la Organización Mundial del Comercio, se define el comercio electrónico como “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos” (OMC, 1998).

Tipos de *e-commerce*

En los últimos años, el comercio electrónico parece haberse consolidado y su objetivo ya no es únicamente la generación de ventas, sino que ha de propiciar una experiencia de compra integrada que genere estrategias omnicanal o de *retail* 4.0. Con este objetivo, han surgido diversos tipos de compañías de *e-commerce*, que pueden clasificarse, entre otros aspectos, en función del momento de incorporación del canal de venta online (Gonçalves & Zhang, 2012). Así, por un lado, estarían las llamadas ‘*pure click companies*’ o compañías que crean una página web como punto de venta online sin contar con un punto de venta físico previamente; es decir, compañías que apuestan únicamente por el *e-commerce* desde su creación. Y, por otro lado, estarían las ‘*brick and click companies*’, que son aquellas compañías que cuentan con puntos de venta físicos, pero posteriormente deciden añadir un canal de venta online. Según (Grange & Benbasat, 2010), se distinguen dos tipos de *e-commerce* en función de si se vende solamente una o varias marcas en el mismo espacio virtual: ‘*Mono-brand virtual shops*’: tiendas virtuales manejadas por los propios trabajadores o por consultores externos, así como ‘*Multi-brand retailers*’: tiendas virtuales que funcionan como grandes escaparates dominados por minoristas multimarca. Asimismo, y atendiendo al tipo de agentes que intervienen en la transacción electrónica, se distinguen los siguientes tipos de *e-commerce* (Peciña, 2017), que completa Corredoira con los tipos que inicia el consumidor (consumer) (Corredoira, 2020)

- **B2C: Business to Consumer** (Negocio a Consumidor). Es el más común para la mayoría de los usuarios de Internet. Los precios son usualmente menores que los que se encuentran en las tiendas físicas, pero no son ventas mayoristas. Esta modalidad está enfocada a la venta minorista y para personas físicas.

- **C2B:** *Consumer to Business* (Consumidor a Negocio). Es la relación de intercambio entre un individuo (o varios) y otro individuo (o varios) a través de Internet. Es el que menos precisa de la planificación y dirección de empresa. y de sus formas análogas en el comercio tradicional: mercadillos, subastas no organizadas, etc.
- **C2C:** *Consumer to Consumer* (Consumidor a Consumidor). Se refiere al intercambio, mediante el soporte tecnológico de Internet, de información sobre el consumo a cambio de alguna compensación, siendo los consumidores, los que proveen de información a las empresas que precisan de ella para su propia gestión comercial, a la inversa de lo que ocurría en la modalidad B2C.
- **B2G:** *Business to Government* (Negocio a Gobierno). Esta modalidad únicamente contempla ventas a gobiernos -locales, municipales y/o estatales-. Aplica reglas muy particulares para la licitación de contratos o la enajenación de bienes y servicios. El volumen y monto de ventas es el principal atractivo. Usualmente no hay pago en línea, pero la tendencia es incorporarlo a este tipo de transacciones.
- **B2E:** *Business to Employee* (Negocio a Empleado). Esta modalidad está vista como un medio para ofrecer prestaciones y beneficios que la compañía puede brindar a su personal. Generalmente son tiendas virtuales que solo pueden ser vistas en la intranet de la organización. Formas de pago online están disponibles junto con la posibilidad de descuentos por nómina u otros esquemas.

2.1.1.2 Social Commerce: concepto y alcance

El concepto *Web 2.0*, acuñado por Darcy DiNucci (1999), se caracteriza por la búsqueda avanzada a través de aplicaciones, blogs, redes o referencias sociales, permitiendo el intercambio de información (Mata & Quesada, 2014). Dentro del universo en constante evolución de Internet, las redes sociales no son una excepción y se han convertido en redes de contacto e intercambio entre millones de usuarios de todo el mundo.

Este impulso de las redes sociales y las nuevas tecnologías asociadas a la *Web 2.0* ha propiciado un cambio, dando así lugar a la aparición del *social commerce* (Gonçalves & Zhang, 2012).

El *social commerce* representa un fenómeno emergente, y se refiere a la ejecución de

actividades y transacciones de comercio electrónico a través del entorno de medios sociales, sobre todo en las redes sociales y mediante el uso de software de la *Web 2.0* (Liang & Turban, 2011), permitiendo así a los consumidores compartir información, experiencias y opiniones. El término *social commerce* trae consigo la mercantilización de las redes sociales, que hasta entonces se habían utilizado para fines fundamentalmente lúdicos, y comienzan así a tener una importancia profesional, no únicamente como punto de conexión con los compradores, sino como un nuevo canal de venta (Silvera, 2015). De esta forma, el *social commerce*, englobado dentro del comercio electrónico, combina la compraventa de productos con las actividades sociales propias de este tipo de canal online. (Alowibdi *et al.*, 2014).

2.1.1.3 Transformación digital: concepto y factores clave

La primera vez que se usó el término “transformación digital”, fue para referirse a la experiencia de cliente en un entorno de comercio electrónico, tomando como base las capacidades tecnológicas del momento (López, 2018). Este término supone una evolución desde "digitación" (conversión de datos) o "digitalización" (proceso) hasta "transformación digital" (consecuencia empresarial y social) (Matt *et al.*, 2015). A partir de ahí, la utilización de ese término ha ido evolucionando hasta la actualidad, donde se refiere al uso de la tecnología para producir cambios radicales en una organización, e incluso en la sociedad (Matt *et al.*, 2015).

Emprender la transformación digital: factores clave

Los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores, especialmente en lo referido a la forma y momento de realizar el proceso de compra, han llevado a las empresas a avanzar hacia la transformación digital. No obstante, podríamos citar cuatro motivos fundamentales que llevan a las empresas a afrontar la transformación digital.

El primero y más importante, reside en los consumidores, bien sea porque los actuales lo reclaman o por la necesidad de captación de nuevos consumidores y/o fidelización de los ya existentes.

El segundo, motivado por la estrategia y movimientos de la competencia, que les obliga a repensar su propuesta de valor. El tercero es la necesidad de captar talento y la demanda de los propios empleados. Y, por último, el cuarto es la búsqueda proactiva de nuevos modelos de negocio (López, 2018).

En cuanto a los puntos o factores clave que las organizaciones deben tener en cuenta para emprender el proceso de transformación digital de manera exitosa, existen propuestas de diferentes autores, que varían sustancialmente en función de la perspectiva analizada. Así, Ross *et al.* (2016) desde un punto de vista más técnico, señalan que el éxito de la transformación digital radica en la capacidad de integración tecnológica que tenga la compañía e identifican tres factores clave:

- Disponer de una estrategia digital clara que identifique la propuesta de valor de la compañía.
- Disponer de una estructura operacional que permita la excelencia en las operaciones.
- Disponer de un conjunto de servicios digitales que facilite una rápida innovación y respuesta a las demandas y oportunidades del mercado.

Otros autores como Westerman *et al.*, (2014) sostienen que, además de la flexibilización e integración de los sistemas, se han de identificar también las áreas de la compañía donde se deben aplicar las nuevas tecnologías digitales, que serían aquellas involucradas en:

- Transformar la experiencia de cliente.
- Transformar los procesos operacionales.
- Transformar (o crear) nuevos modelos de negocio.

Además de estos factores, estudios más recientes como los de Bajer (2017), Bloom *et al.*, (2017) o Ciani y Steckler (2017) consideran que no puede haber modelo completo si no se incluye el “factor humano”. Estos autores coinciden en que el éxito en la implantación de la transformación digital en la compañía requiere, de los siguientes elementos:

- La gestión y la atracción de talento.
- El desarrollo de nuevas habilidades y competencias digitales.
- La robotización de tareas y reducción de capital humano.
- La descentralización de los trabajos.
- Los nuevos sistemas de compensación.
- El cambio generacional dentro de la empresa

La transformación digital debe ser una prioridad de la dirección general de la compañía. Es imprescindible que la alta dirección de la empresa entienda realmente el potencial de las tecnologías digitales y coordine la estrategia empresarial, rodeándose del personal adecuado para construir una cultura digital en la empresa (Plata, 2017).

2.1.2 Integración de canales: de Multi a Omnicanalidad

Las empresas deben ser capaces de conocer al consumidor para poder ofrecerle una experiencia completa. Actualmente, el sector *retail* evoluciona hacia la creación de una experiencia de usuario única y personalizada. Los consumidores quieren realizar su proceso de compra a través de múltiples canales. En particular, el binomio moda y tecnología abre la puerta a infinitas posibilidades: tiendas inteligentes, *Apps*, *wearables*, realidad virtual, *Big data* o metaverso, entre otros, lo que generará valor para los consumidores y, por ende, para las compañías y la sociedad en su conjunto. En el *Innovation Fashion Forum* de 2017, Elena Carrasco, responsable del área digital de Mango ya afirmaba que *“el cliente no es de un canal u otro, sino de la marca. Hay que aprovechar lo mejor de cada uno de ellos y adaptar la comunicación a cada medio”* (Salmerón, 2017). En este escenario de nuevos hábitos de los consumidores, las empresas se ven obligadas a conocer mejor el comportamiento de estos, incluyendo sus preferencias en el uso de las tecnologías cuando compran a través de la página web, en las tiendas físicas, por móvil o a través de redes sociales. Para ello, deben transformar sus modelos de negocio, personalizar las experiencias de compra, conseguir tiendas físicas distintas y más sofisticadas y modificar su manera de interactuar con los consumidores, consiguiendo así mejorar su competitividad y resultados, así como el nivel de satisfacción de los usuarios (PWC, 2015).

A continuación, se analiza cómo las empresas de moda están adaptando sus estrategias a este nuevo cambio de paradigma, avanzando así hacia la omnicanalidad, y en qué medida lo están consiguiendo.

2.1.2.1 Conceptos de Multi/ Omnicanalidad

La irrupción de Internet en el comercio minorista ha ido modificando progresivamente el modo en que las empresas venden sus productos a través de los distintos canales, en su afán de lograr una gestión integrada de los mismos y un desarrollo más eficiente de su actividad. Así, se ha pasado de modelos de negocio monocanal a modelos multicanal. De esta forma, se produce una transformación paulatina hacia la gestión de múltiples canales, pasando de una gestión independiente y sin conexión entre los distintos canales, a estrategias en las que los canales se gestionan de un modo integrado.

El diferente grado de desarrollo en la implantación de estas estrategias de canal da lugar a los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad. La eficiencia en la gestión de los canales pasa por profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor, como medio para que las empresas potencien las ventajas y contrarresten los inconvenientes relacionados con la integración de los canales ofertados (Acquila *et al.*, 2018).

La multicanalidad es la práctica que pone a disposición del cliente una variedad de canales (páginas web, tiendas físicas, catálogos, correo postal, correo electrónico, móvil, etc.), para que pueda escoger el más conveniente a la hora de ponerse en contacto con la empresa y/o comprar un producto o servicio (SAS, analytic solutions, 2021). La multicanalidad nace “como respuesta a un mercado cada vez más tecnológico. No obstante, los consumidores cada vez son más exigentes, y a raíz de esto muchas empresas del sector *retail* han realizado una transición hacia estrategias omnicanal” (Corredoira, 2020, pág. 20).

El objetivo de una estrategia multicanal es gestionar los distintos canales de una empresa, tanto online como offline, para llegar al máximo número de consumidores posible y ofrecer una experiencia eficiente y satisfactoria.

Para lograr que una estrategia multicanal funcione, se deben cumplir una serie de criterios, y los canales deben ser “DADOS” (esto es, Diseñados eficientemente, Alineados con los objetivos, Desarrollados de acuerdo con las oportunidades, Optimizados y Sistematizados). En caso contrario, se produce insatisfacción entre los cada vez más exigentes consumidores, y en las propias marcas, que también pierden las oportunidades que brindan estrategias como el “*Research Online Purchase Offline*” (ROPO), a través del cual es posible atraer a consumidores de los canales online a las tiendas físicas, y viceversa (Corredoira, 2020).

Por esta razón, en los últimos años las marcas han tratado de conseguir un mayor nivel de integración entre todos los canales, así como una gestión central y coordinada de la actividad de la empresa, evolucionando hacia la implantación de estrategias omnicanal. Estas estrategias se basan en la idea de que cualquier cliente pueda realizar cualquier acción -por ejemplo, comunicarse, efectuar un pedido o devolver un producto- (Alcaide, 2015), desde cualquier canal de la empresa, percibiendo una integración total entre los mismos para lograr lo que se conoce como una experiencia sin interrupciones (o

seamless). Es decir, ofrecer la misma experiencia tanto en los canales online como offline, sin fisuras (Rodríguez, 2021).

Así, si en la experiencia multicanal el usuario percibía los distintos canales de forma independiente, siendo la marca quien intentaba homogeneizarlos, en la experiencia omnicanal se pierde esta perspectiva y el cliente experimenta la marca y no los canales, integrados ahora bajo una estrategia holística.

En la siguiente página, la Tabla 1 muestra las principales diferencias entre los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad.

2.1.2.1 Beneficios y retos en la implantación de la estrategia omnicanal

Ofrecer una estrategia omnicanal supone un gran beneficio para las empresas, permitiendo establecer estrategias óptimas adaptadas a cada canal. Teniendo en cuenta, además, que el promedio de gasto de un cliente omnicanal es hasta cuatro veces más que el de un cliente tradicional y aún se espera una mayor fidelización que eleve este dato (SAS, analytic solutions, 2021).

En lo que se refiere a los beneficios de la estrategia omnicanal, Barrachina (2018) resume las principales ventajas de su implantación. La primera ventaja destacable de la estrategia omnicanal, es que sigue todos los ciclos de compra del cliente, desde que busca la primera información sobre la tienda, hasta el momento de la compra, incluyendo un posterior seguimiento que beneficia su experiencia ofreciéndole nuevas posibilidades de compra adaptadas a sus necesidades particulares. El segundo aspecto, afecta a las operaciones en tienda. La omnicanalidad, integra las tecnologías básicas que son fundamentales para las operaciones, como el inventario, sistemas de pago, logística, entrega y programas de fidelización de los consumidores. Esta integración brinda nuevas oportunidades para mejorar el funcionamiento de la empresa. Un ejemplo significativo, es la posibilidad de devolución de artículos adquiridos online en los sistemas de punto de venta de la tienda física. Y por último, un tercer aspecto, lo supone la mejora de la interacción con el cliente, generando una relación de confianza con la marca. El cliente tiene la posibilidad de interactuar con la marca a través de cualquier canal. La relación comercial se fomenta con promociones o tickets regalo adaptadas a sus gustos, comparativas y listado de productos en tiempo real a través de dispositivos móviles, como se ve en la Tabla 1

Tabla 1: Principales diferencias entre los conceptos de Multicanalidad y omnicanalidad

	MULTICANALIDAD	OMNICANALIDAD
CANALES	Sitio web y canales móviles	Sitio web, canales móviles, redes sociales y <i>touchpoints</i> o puntos de contacto con el cliente
NIVEL DE INTEGRACIÓN	Parcial	Total
ENFOQUE EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	Enfoque en el canal	Enfoque en la marca
GESTIÓN	Por canal, se busca potenciar la experiencia en cada uno. El cliente percibe una interacción por canal	Canales cruzados. Hay una gestión integrada de los canales y <i>touchpoints</i> buscando optimizar la experiencia como un conjunto. El cliente consigue una interacción con la marca como conjunto
OBJETIVOS	Objetivos por canal (ventas por canal, experiencia por canal)	Objetivos conjuntos. Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia integrada
CONSUMIDOR	No hay posibilidad de interacción, los canales se usan en paralelo	Se puede conseguir una integración total, los canales se usan indistintamente
CONTROL	No se puede controlar la integración de los canales	Se puede controlar la integración total de los canales
VENEDORES	No adaptan la forma de venta	Adaptan la forma de venta usando diferentes argumentos dependiendo de las necesidades y conocimiento del producto de cada cliente

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Mato (2021)

Adicionalmente, según Acquila *et al.* (2018), la estrategia omnicanal presenta las siguientes ventajas:

- Garantiza la transición de un dispositivo a otro, aumentando con ello la posibilidad de conversión.
- La actualización de los canales es más sencilla y rápida.
- Facilita el análisis de la información de las interacciones entre los consumidores y la empresa.
- Permite combinar estrategias de marketing online y offline.
- Da lugar a un mejor conocimiento del perfil del cliente.

Sin embargo, Implementar una estrategia omnicanal, es un proceso complejo, tanto funcional como tecnológicamente. Es necesario planificar objetivos concretos, identificar los canales que se quieran utilizar y los procesos que se quieran implementar en dichos canales, una gestión inadecuada, puede llevar a una diferencia de precios en los canales o a que los canales se superpongan dando lugar a lo que se conoce como ‘*channel-cannibalization*’. No existe una definición generalmente aceptada de este concepto, si bien puede entenderse como el proceso mediante el cual los consumidores de un producto se interesan por otros productos ofrecidos por la misma empresa (Mason & Milne, 1994). O, en lo que respecta a los canales, cuando un canal compite con otro, pero con diferentes precios, y eso hace que uno “se coma” al otro o que el canal más débil vea reducida sus ventas (Soler, 2022).

La gestión de los inventarios resulta igualmente más complicada, al multiplicarse los canales. Según un estudio de Deloitte, además de estos, los principales problemas al implementar una estrategia omnicanal son la gestión de los datos de los consumidores y la coordinación interna (Oliva & Dadalt, 2022).

La implantación de una estrategia omnicanal no es fácil y puede resultar costosa, pero es algo necesario para cumplir las expectativas de los consumidores, si se quiere ofrecer servicios por canales digitales.

2.1.2.2 Nuevos canales y *touchpoints* en el sector moda

Según el Modelo de Toma de Decisiones del Consumidor (*Model of Consumer Decision Making*), dentro del “*customer journey*” o el proceso que experimenta una persona desde que identifica una necesidad hasta que se convierte en cliente, estas son

pre-compra, compra y poscompra (Blackwell et al., 2001). La etapa de pre-compra consta además de tres fases:

- el reconocimiento del problema, tras reconocer una necesidad que debe ser resuelta este es la fase en la que se incentiva la compra.
- la búsqueda de información, donde se estudian las opciones para satisfacer dicha necesidad
- la evaluación de alternativas, en la que se comparan las distintas opciones disponibles (Acquila *et al.*, 2018).

La incorporación de los canales digitales facilita y acorta el proceso de decisión de compra de los consumidores, bien reduciendo la comparación de alternativas (Verhoef *et al.*, 2015) ahorrando tiempo y esfuerzo en la búsqueda de información, o mejorando los medios para dar a conocer los productos (Ross et al., 2016).

Canales de venta

El canal de venta se define como el punto de contacto a través del cual las empresas y los consumidores interactúan de forma bidireccional. Dentro de un contexto comercial, el canal de venta es la forma en que una empresa vende y entrega sus bienes y servicios a los consumidores (Lihra & Graf, 2012). Con la incorporación de nuevos canales de venta, esta relación empresa-cliente añade las tiendas online (o a distancia) a las tradicionales tiendas físicas.

El canal físico

El canal físico es el canal tradicional y más extendido de venta (al menos, hasta el momento), y su principal característica es la posibilidad de evaluar los productos antes de realizar la compra (Lihra & Graf, 2012). Las ventajas que ofrece este canal son muchas, como permitir el contacto físico con el producto, satisfacción inmediata, trato personal, interacción social posibilidad de realizar pagos en efectivo, o mayores facilidades en caso de devoluciones del producto, aunque también presenta inconvenientes como horarios de compra limitados, costes de desplazamiento y tiempo o dificultad a la hora de comparar entre varios productos (Eldred, 2010).

Canal online (*e-commerce*)

Este es un canal de venta a distancia, en el que los productos son ofertados a través de Internet (Lihra & Graf, 2012). A pesar de que las previsiones indican que las ventas por Internet superarán al canal físico, todavía suponen un porcentaje menor al esperado

(Urueña, 2017). Esta situación puede deberse, a las dudas sobre la seguridad en el proceso de compra con pago electrónico, al uso indebido de datos personales y por otro lado a la imposibilidad de tocar los productos antes de realizar la compra, sobre todo en aquellos en que el contacto físico es importante, como puede ser una prenda de ropa (Acquila *et al.*, 2018).

Canal móvil (*m-commerce*)

Consiste en el acceso al canal en línea mediante un dispositivo móvil –teléfono móvil o tableta– (Lihra & Graf, 2012). El canal móvil está experimentando un gran crecimiento gracias a la rápida adopción de los dispositivos móviles inteligentes por parte de los consumidores, y al esfuerzo que están realizando las empresas para adaptar sus contenidos y procesos de compra a este entorno.

Las ventajas e inconvenientes del canal móvil podrían equipararse a las del comercio electrónico en general. Así, entre las ventajas pueden citarse el acceso a la información de los productos en cualquier momento, por ejemplo comparando precios y productos en el móvil la vez que se visita la tienda física (Lihra & Graf, 2012). Entre los inconvenientes de este canal podemos señalar que el 70% de los comercios minoristas no cuentan con este desarrollo (Acquila *et al.*, 2018).

El canal móvil juega un papel fundamental en el proceso de integración de canales, ya que permite conectar el mundo físico y virtual. El uso de los teléfonos móviles en la tienda física permite a los consumidores reducir los inconvenientes asociados a ambos canales, aunque requiere la mejora de la implementación de esta tecnología en la mayoría de tiendas. El desarrollo de aplicaciones móviles de la marca facilita el uso de servicios de búsquedas y comparación de productos, escaneo de productos –códigos QR o de barras–, o amplía las opciones de pago a través del teléfono móvil (Acquila *et al.*, 2018).

Canal redes sociales (*social commerce*)

El comercio mediante redes sociales (*social commerce* o *s-commerce*) se encuentra en sus etapas iniciales de desarrollo. Aunque todavía representa menos del 10% del total de búsqueda de información de productos, y un 3% de las compras online realizadas en España, se estima un rápido crecimiento del canal en los próximos años (Urueña, 2017). Estas expectativas de crecimiento se deben principalmente a que empresas como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *Pinterest*, entre otras, están adoptando medidas para facilitar el proceso de compra. Un ejemplo de ello es la inclusión en estas plataformas de botones de compra rápida o ‘*buy-now buttons*’.

Si bien definiciones amplias del canal establecen el comercio social en términos de pre-compra, compra y post-compra que son influidas por las actividades de una red social (Yadav et al., 2013).

En la práctica, en el *social commerce*, los consumidores realizan las compras dentro de la propia red social. El *social commerce* plantea importantes ventajas como el contacto directo, el conocimiento de los consumidores, aunque las mayores expectativas se centran en la influencia que tendrá en el proceso de compra como un nuevo punto de contacto entre empresas y consumidores (Acquila et al., 2018).

Puntos de contacto (*touchpoints*)

El momento actual supone un punto de inflexión para las marcas de moda. El desarrollo de nuevas tecnologías móviles hace que el consumidor de moda esté cambiando sus hábitos en la búsqueda y compra de productos, tanto en entornos online como físicos, presionando a las empresas para desarrollar tecnología que ofrezca una experiencia de compra homogénea y sin barreras (PWC, 2015).

Una estrategia adecuada puede guiar al cliente para que elija unos determinados productos o servicios. Esta guía, que permite que un cliente se encamine hacia una firma, son los llamados *touchpoints*, cuando la firma y el cliente toman contacto y esto facilita a este último la toma de decisión de compra. Estos contactos no tienen por qué ser verbales ni tangibles, pueden ser simplemente la impresión que una persona se lleva de una marca al ver el logotipo, una tienda, un post o la atención telefónica que ofrece una firma (Corredoira, 2020). Los *touchpoints* deben ser tenidos en cuenta a la hora de construir una marca, averiguando el tipo de asociaciones positivas que van a inspirar al cliente a seguir buscando más información. A través de estas interacciones, el cliente podrá realizar un juicio sobre si ese bien o servicio puede satisfacer sus necesidades (Castro, 2021). Por esta razón, es de vital importancia para la empresa hacer un seguimiento de estos contactos para saber si están funcionando correctamente, y así poder mejorar la experiencia del cliente y generar una estrategia comercial efectiva, que le permita anticiparse a posibles dudas o problemas que puedan surgir. Según un informe de PWC (2015), las marcas que sean capaces de adaptarse más rápidamente al consumidor serán las que conseguirán captar, en mayor medida, el crecimiento del sector y posicionarse en la “mente del consumidor”.

Existen una serie de *touchpoints* comunes a la mayoría de los negocios, que tienen lugar tanto durante el proceso previo a la compra, como durante la fase de post-compra.

Para la fase pre-compra, cuando el cliente ha detectado una necesidad y comienza a buscar una firma, los canales a través de los cuales se puede dar este primer encuentro son, entre otros, las redes sociales, los buscadores y el SEO, así como las apariciones en blogs.

Cuando el potencial cliente hace comparaciones con la competencia para asegurarse de tomar la decisión correcta, las *reviews* online, el “boca a boca” o comparadores de precios suponen algunos de los *touchpoints* más utilizados. En la fase poscompra, notas personalizadas, un buen servicio de atención al cliente, o la inclusión de sorpresas en el paquete como muestras gratuitas, son ejemplos de *touchpoints* que pueden mejorar la lealtad y confianza del cliente (Gianella, 2021).

2.1.3 Ventajas y desventajas del *e-commerce*

En general, el comercio electrónico aporta importantes beneficios, tanto para los minoristas o *retailers*, ya que los consumidores gastan en promedio entre tres y cuatro veces más que en un solo canal (SAS, analytic solutions, 2021); como para los consumidores, que ven atendidas sus demandas en lo referente a tener más opciones disponibles para conectar con la marca y más canales de compra online y móvil (Kahn, 2018). Sin embargo, este tipo de estrategia también supone afrontar importantes retos por parte de los consumidores y minoristas, como se aborda a continuación.

2.1.3.1 Perspectiva de los minoristas o *retailers*

Para las empresas, el comercio electrónico supone una gran reducción de los recursos de apoyo al negocio (*back office*), destinando así menores cantidades a gestiones administrativas, documentación y demás recursos que no están frente al cliente. Además, permite una mayor automatización de los procesos, lo que conduce a una mayor precisión, a una reducción en el número de errores y a un mayor control financiero. En este sentido, supone en muchos casos un pago al contado para la empresa; una importante ventaja con respecto a los métodos tradicionales (Alemán, 2020).

El *e-commerce* mejora a su vez los procesos logísticos, el control de mercancías y gestión de inventario, y reduce las previsiones de tiempo para ejecutar distintas acciones o tareas (*timing*).

Igualmente, a la vez que supone una reducción de costes (tanto operativos como de marketing), publicidad o comunicación. También mejora la imagen de marca y permite crear una ventaja competitiva, ayudando a incrementar la lealtad de los consumidores y

permitiendo ofrecerles una mejor atención, lo que redundará en una mayor satisfacción de éstos (Cestau, 2020).

Pese a sus ventajas, el *e-commerce* supone también importantes retos para el minorista. Entre ellos, deben lidiar con el hecho de que muchos consumidores no están dispuestos a compartir sus datos personales, principalmente por razones de inseguridad o desinformación (Mayer-Schönberger, 2019). Además, los consumidores “más tradicionales” prefieren poder conocer el producto, verlo y tocarlo antes de adquirirlo, lo que podría perjudicar a los minoristas que optan por la venta exclusiva a través del canal online. Otra posible desventaja sería la pérdida del contacto personal, con asistentes de ventas que puedan aconsejar al cliente e impulsar las ventas (García-Uceda, 2008).

2.1.3.2 Perspectiva de los consumidores

La mayor ventaja del *e-commerce* para los consumidores reside en su facilidad de acceso, al ofrecer un servicio ininterrumpido que funciona 24 horas al día durante todos los días del año, así como en la posibilidad de comprar sin necesidad de desplazarse a la tienda física. Precisamente, la comodidad y flexibilidad que esta modalidad de comercio ofrece a los consumidores ha hecho que se incrementen considerablemente las compras a través de medios electrónicos. En España, el 87,1% de la población que apuesta por el comercio electrónico no presenta problemas en las compras a través de Internet, o únicamente los relacionados con retrasos en la entrega y en la devolución (García-Minguillán, 2017).

Por otra parte, el consumidor cada vez es más exigente y no busca únicamente adquirir un producto, sino beneficiarse de una experiencia de compra concreta que va más allá de la adquisición (*purchase*). En este sentido, el *e-commerce*, y en general Internet, permite compartir todo tipo de información, consultar las opiniones y dudas de otros usuarios y compartir experiencias (Barrio, 2017).

Pero además de las ventajas mencionadas, el *e-commerce* también presenta algunas desventajas para el consumidor, como pueden ser la imposibilidad de probar el producto, el tiempo de espera hasta recibir el envío, o la posible desconfianza generada por el método de pago, que en muchos casos obliga a compartir datos bancarios. Esta última se considera su principal desventaja; de hecho, según datos del Global Web Index (2021), el 64% de los usuarios manifiestan estar preocupados sobre la privacidad y el uso que las compañías hacen de sus datos.

Cabe mencionar que esta desconfianza hace que casi la mitad de los usuarios entre 16 y 64 años utilicen algún tipo de aplicación para el boqueo de anuncios, con el fin de preservar su privacidad (Global Web Index, 2021).

2.1.3.3 Creación de valor en el *e-Commerce* y *social commerce*

El *e-commerce* debe entenderse como una herramienta encaminada a crear valor y generar experiencias con el cliente. Cada vez son más frecuentes prácticas como el *webrooming*, que consiste en recabar información online, pero realizar la compra en una tienda física; el *showrooming*, cuando el consumidor, por el contrario, acude primero a la tienda física para ver y probar el producto, pero luego lo compra online; o el *Click and collect*, que permite a los consumidores comprar el producto online y recogerlo en la tienda física. Estas prácticas acercan al cliente a una experiencia integral y sin barreras, percibiendo a la marca como un conjunto, y contribuyendo a su fidelización (León Abondano, 2016).

Se han desarrollado numerosas teorías sobre la creación de valor, como la cadena de valor de Porter, las innovaciones disruptivas de Schumpeter, las redes estratégicas, la teoría de recursos y capacidades o la teoría de los costes de transacción. No obstante, ninguna de ellas puede explicar, en su totalidad, la creación de valor en el comercio electrónico, ya que este trasciende y depende de numerosas variables (Amit, 2001).

Amit (2001) define cuatro fuentes principales para crear valor con el *e-commerce*: la novedad, la eficiencia, los productos complementarios y la fidelización del cliente. Al referirnos a la novedad, hacemos referencia a la teoría de Schumpeter, que afirma que el hecho de descubrir nuevos productos o desarrollar nuevos mercados es una de las principales fuentes de valor. La innovación cobra así especial importancia y se convierte en una importante ventaja competitiva. La novedad busca la participación continua del usuario y la generación de contenidos para atraer y aumentar la demanda de los consumidores (Herrera, 2012). Con respecto a la eficiencia, existe una relación inversa entre esta y los costes de transacción. Así, a mayor eficiencia, los costes del proceso experimentan una disminución.

Asimismo, el término “complementariedad” engloba el efecto sinérgico derivado de la teoría de Martin (2016), que parte de que varios elementos que funcionan de manera coordinada serán más eficientes que los mismos componentes operando de forma separada. Esto cobra especial sentido en el comercio electrónico, donde ya se ha visto que

la acción integrada de todos los canales supone una mayor eficacia y una reducción de los errores (Gariboldi, 1999). Por último, la fidelización del cliente es clave y se basa en promover una experiencia única, por ejemplo, utilizando un dominio reconocible y que evite que el usuario utilice otros diferentes (Catelló, 2013).

2.2 LA CRECIENTE INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES COMO ESPACIO DE VENTA

2.2.1 *Redes Sociales: concepto y evolución*

La Real Academia Española define las redes sociales como una “plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a gran número de usuarios” (RAE, 2022). Boyd y Ellison (2007) amplían esta definición, indicando que una red social puede entenderse como un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, así como ver y recorrer la lista de sus conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema (Boyd & Ellison, 2007). Aunque estas acepciones pueden englobar parte del significado, lo cierto es que desde la primera vez que aparece el término en 1997 (con la llegada de la red *sixdegrees.com*) hasta la actualidad, el crecimiento y la evolución de estas plataformas, y con ello su alcance, ha sido formidable (Wiesner *et al.*, 2014).

Según Bernete (2010), las redes sociales han existido desde que existe la sociedad, como medios de interacción e intercambio entre personas. En antropología y sociología, las redes han ocupado numerosas investigaciones. Sin embargo, con la llegada de la *World Wide Web* e Internet, estas empiezan a adquirir una importancia mayor (Bernete, 2010). Nacen así puntos de intercambio, donde se comparten datos personales y hay un gran número de conexiones públicas, adquiriendo una importancia notable y convirtiéndose en una expresión en el lenguaje común. Pero, siendo también objeto de estudio de numerosas disciplinas, constituyendo el claro ejemplo de las posibilidades que ofrece una nueva manera de entender y usar Internet (Cornejo & Tapia, 2012). Así, y en un sentido amplio, Manrique (2013), define “red social” como una estructura social formada por personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación común (Manrique, 2013).

La evolución que han experimentado las redes sociales a lo largo de los años ha propiciado una especialización. Las redes que podían existir hace unos años son completamente distintas a las que podemos ver en la actualidad.

Hoy en día, podemos distinguir entre diferentes tipos de redes, dependiendo de su funcionalidad o de a quién van dirigidas. Por un lado, existen las “chat apps” o aplicaciones de mensajería como *WhatsApp*, o *WeChat* en Asia, que además permite realizar pagos online. Por otro lado, las “social networking apps”, como centros de

conexión interpersonal, tales como *Instagram* o *Facebook*. Al igual que las apps de entretenimiento, como *TikTok* o *YouTube*.

Actualmente, se constata un fuerte crecimiento del interés de las empresas en las redes sociales, que permiten no solo llegar fácilmente a un cliente global, sino, además, la obtención y gestión de datos de los usuarios (García, 2015). Así, numerosas empresas utilizan ya estas plataformas para introducir estrategias para generar ingresos y valor de marca (Rojas & Redondo, 2021). A continuación, la Tabla 2 muestra un listado de las redes más utilizadas en el año 2021.

Tabla 2: Ranking de aplicaciones por número de descargas

NOMBRE DE LA APP	NÚMERO DE DESCARGAS (EN MILLONES)
TIKTOK	656
INSTAGRAM	545
FACEBOOK	416
WHATSAPP	395
TELEGRAM	329
SNAPCHAT	327
ZOOM	300
FACEBOOK MESSENGER	268
CAPCUT	255
SPOTIFY	203

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Marketing4commerce (2021)

2.2.2 *La Importancia de la Globalización en las Redes Sociales*

La globalización se concibe como una nueva configuración del mundo, surgida con el final de la Guerra fría en torno a la conciencia histórica, y tras tres grandes procesos: la revolución de la tecnología de la información, la crisis económica del capitalismo y el estatismo y el nacimiento de los movimientos sociales (Castells, 1996).

De la interacción de estos procesos, nace una nueva forma social, “la sociedad red”, que lleva implícita una nueva estructura económica de información global y una nueva cultura de virtualidad real; todo ello en el marco de un nuevo mundo interdependiente (Domínguez Caldevilla, 2008).

La globalización se caracteriza así por un nuevo nivel de integración, que Negri y Hardt (2000) han llamado “imperio”, basado en el poderío económico y la comunicación global (Hardt & Negri, 2000). Las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales están transformando este imperio global, haciendo de él un espacio que facilita la interacción social; un entorno hipertextual que está desplazando a los medios de comunicación de masas tradicionales (Domínguez Caldevilla, 2008). Marshal McLuhan es el padre de este nuevo concepto de globalización comunicativa, con el que define el mundo como una Pangea social. Introduce además el concepto “Aldea global” (1971) para referirse a este fenómeno, un mundo irracional e inmediato, donde la gente sabe demasiado sobre los demás, y de esta forma se pierde el significado real de identidad o privacidad (McLuhan, 1971).

Surge así una nueva economía, caracterizada por la presencia de una red de interacción, apoyada por la comunicación y el conocimiento, que es la que genera la productividad (Castels, 1999). De esta manera, el siglo XXI ha comenzado con una nueva cultura, que se organiza en torno a las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, y que ha desempeñado un papel fundamental en la industria textil. En los últimos años, ha introducido cambios importantes, obligando a redefinir la validez de los modelos de comunicación y puesta en contacto con el cliente (Sañudo, 2012).

Es necesario pensar en la relación entre redes sociales y globalización en un doble sentido. Por una parte, el papel que desempeñan las redes en una sociedad globalizada y marcada por la innovación, donde la tecnología es fundamental, propiciando el intercambio y la difusión de ideas. Pero también como una simplificación en los procesos de creación. Es decir, las redes sociales aumentan con la globalización la difusión y el intercambio de ideas a la vez que el proceso se simplifica (Sañudo, 2012).

Se pueden destacar dos corrientes globalizantes. En primer lugar, a nivel receptor, ya que gracias a las redes sociales cualquier usuario puede, no solo recibir información, sino retroalimentarse y generar información de forma instantánea. Y, en segundo lugar, a nivel del formato o del emisor, permitiendo una democratización del proceso de creación, donde el uso de la tecnología se abarata y se simplifica.

Los usuarios, antes meros observadores, se convierten en informadores activos, asumiendo el papel de autores de sus propios recursos (Adler-Lomnitz, 2003).

Los propios usuarios son dueños de esos contenidos que pueden obtener una visibilidad exponencialmente infinita, como ocurre con el fenómeno de los *influencers*, y que no necesitan un conocimiento tecnológico profesional para hacer uso de ellos. Como define Toffler (1981) son ahora “prosumidores” (productores y consumidores) conectados a la red.

2.2.3 Principales cambios

2.2.3.1 Cambios en las relaciones interpersonales

Al hablar de relaciones interpersonales, se hace referencia a la interacción entre dos o más personas, involucrando destrezas sociales y emocionales que permitan la comunicación efectiva, la expresión de los sentimientos o la solución de conflictos. La forma de relacionarse se encuentra en constante transformación, y en esta transformación han incidido las nuevas aplicaciones tecnológicas como las redes sociales, que igualmente han generado cambios en la comunicación interpersonal (Anguera *et al.*, 2020).

La transformación digital y los acontecimientos ocurridos en los últimos años, y especialmente el confinamiento provocado por la crisis de la COVID-19, han llevado a un antes y un después en nuestra manera de relacionarnos, de disfrutar del tiempo libre, de las vacaciones o incluso del puesto de trabajo.

Esto es así hasta el punto de que hoy en día es fácil ver como en lugares de ocio, en el transporte público o en las calles, los teléfonos móviles se han vuelto imprescindibles y sustituyen, en muchas ocasiones, a la interacción social tradicional (Anguera, *et al.*, 2020).

Las nuevas tecnologías y el uso de Internet suponen un gran atractivo, especialmente para la gente joven, para quien representan una respuesta rápida, la posibilidad de interactuar con múltiples personas y una recompensa inmediata, además de favorecer la comunicación (Echeburúa & De Corral, 2010). Todo lo anterior hace que se cree una sensación de inmediatez, y que se busquen relaciones ligeras y relajadas entre empresa y consumidor, frente a un compromiso a largo plazo (Laborda Gil, 2005).

Bauman (2010) argumenta que en la era posdigital, las personas, más que transmitir su experiencia en términos de “relacionarse y relaciones”, hablan de “conexiones, de conectarse y estar conectado”.

Lejos de una perspectiva tradicional, donde una relación representaba la confianza y el compromiso, Bauman sostiene, desde un punto de vista crítico, una deshumanización. Las redes representan el “descompromiso”, una matriz que a la vez de conectar a los usuarios también desconecta como ser humano.

Otra de las características que ofrece esta nueva forma de relacionarse es la personalización. A través de las redes sociales, cada usuario tiene total libertad para presentarse frente al resto de usuarios. Incluso una misma persona, puede modelar un perfil diferente para cada red social, presentándose de forma diferente según el tipo de destinatario: los amigos, el entorno laboral, o los demás conocidos, creando un sentimiento de pertenencia (Nobles et al., 2016). De esta forma, se consigue reforzar la confianza, pasando de una relación vertical a una horizontal. Se crea una igualdad ficticia en la que determinar cómo, cuándo y con quién iniciar una conversación. Un usuario puede tener cientos de amigos, convertirse en transmisor, crear sus propios contenidos y ser a la vez receptor de la información (Cornejo & Tapia, 2012).

2.2.3.2 Cambios en la mentalidad del cliente y los canales de consumo

La actual tendencia a la omnicanalidad está llevando a un alto nivel de competencia entre las firmas de la industria textil. Asistimos así a una auténtica revolución digital que, debido a la rapidez que exige, hace que el cliente sea cada vez más exigente, más escéptico y esté más informado (Pérez & Clavijo, 2017).

Esto propicia que las marcas tengan que reenfocar sus estrategias, centrándolas en el cliente, y genera además un cambio en la forma en la que estos compran, cambiando las interacciones con la marca (Mosquera de la Fuente, 2019).

El cliente forma parte de la compañía, ya que, gracias a un mayor conocimiento de sus gustos y tendencias de compra, la empresa puede involucrarlo en sus procesos de toma de decisión. De esta forma, la marca puede aprovechar positivamente que el cliente no crea de manera absoluta toda la información, nutriéndose del *feedback* que comparte en redes y que permite saber qué está demandando el cliente y cómo adaptarse a sus necesidades (Pérez & Clavijo, 2017).

McKinsey (2020) realiza una clasificación de los distintos tipos de consumidores, atendiendo al nivel de integración digital en el proceso de compra. En primer lugar, se encuentra el “*In person*”, un tipo de cliente que no está digitalizado y busca toda la información a través de canales físicos, leyendo las etiquetas de los productos o el

empaquetado. Se caracteriza por un bajo nivel de planificación en sus compras y utilización de canales offline como prensa escrita, anuncios o incluso el “boca a boca”. En segundo lugar, se encuentra el “*Basic Digital*”, caracterizado por comprar generalmente online y esperar a recoger los productos (normalmente en casa). En tercer lugar, destaca un tipo de cliente más complejo, el “*In person superficially*”. Este cliente, acude a la tienda física a comprar los productos, pero previamente ha realizado un proceso de búsqueda y planificación utilizando tanto canales online como offline. Otro tipo de consumidores serían los “*Digital analytical*”, con un alto nivel de planificación y búsqueda de información en todo tipo de canales. Si bien normalmente realizan la compra online, este tipo de cliente suele visitar la tienda física, así como consultar la página online y las distintas *reviews* de los usuarios. Y, por último, los “*High touch*”. Este modelo de cliente es muy metódico y puede invertir una semana en buscar información sobre el artículo antes de adquirirlo. El proceso de búsqueda se realiza tanto en canales físicos como online, muchas veces combinando ambos, por ejemplo, utilizando dispositivos móviles., La Figura 1 muestra las principales características de estos tipos de consumidores.

Figura 1: Clasificación de los diferentes tipos de consumidor



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Mckinsey (2020)

2.2.3.3 Cambios en la organización empresarial

Durante la primera mitad del siglo XX, con la llegada de la Segunda Revolución industrial y el nacimiento de las primeras empresas modernas, el principal objetivo de las empresas era maximizar sus niveles de producción (Agulló, 1999). Se trata de un modelo de empresa “*Fordista*”, rígida, con un alto nivel de internalización de los procesos y centrada en el producto, con el objetivo básico de aumentar la eficiencia y la productividad (Ballesteros, 2016).

No obstante, los cambios sociales de principios del siglo XXI, descritos en el punto anterior, así como un gran incremento de la competitividad empresarial, hacen que este modelo deje de funcionar. Además, la posibilidad de acceder libremente a Internet y a la tecnología otorga a las empresas una mayor flexibilidad, permitiéndoles producir a partir de la demanda y solo cuando esta exista. Se pasa así, a una estructura basada en el cliente y a una reducción del inventario (Leite, 2013).

Así, en un momento en el que a la empresa se le exige ser rápida y ágil, y la satisfacción y fidelización del cliente se vuelven imprescindibles, muchas de ellas optan por un cambio en su cultura empresarial.

Pero esto no siempre es suficiente, el incremento de la competencia hace que sea necesario ofrecer una ventaja competitiva en cualquiera de las actividades de su cadena de valor. “*La empresa debe ser capaz de hacer una proposición de valor única y sostenible el mayor tiempo posible para atraer, satisfacer, y retener a los consumidores*” (Agulló, 1999, pág. 15). En este sentido, el cliente queda incluido en la organización, y la empresa pasa a entenderse como un sistema abierto, que se encuentra en interrelación constante con su entorno (Díaz-Barrios, 2005). De este modo, se forman un conjunto de subsistemas y la empresa se vuelve más humanista. La comunicación se vuelve más abierta, pasando de una estructura tradicional y jerárquica, en la que la comunicación únicamente fluía en vertical de arriba abajo, a organigramas mucho más complejos y donde los empleados tendrían mayor peso (Díaz-Barrios, 2005).

En conclusión, se podría decir que, en un mundo interconectado, ya no es posible separar a la empresa de su entorno. Ser competitivo no consiste únicamente en presentar el mejor producto, sino en una renovación constante, en ofrecer flexibilidad, en estructuras menos jerárquicas donde se delega más en los empleados (Garzón & Ibarra, 2014).

2.2.4 Redes sociales con más usuarios y su gestión como canal de venta

Un punto clave en una estrategia de *social media*, es saber dónde ubicar al cliente. Es muy probable, que el cliente sea usuario de distintas redes sociales, pero conocer sus tendencias y en cuál de ellas pasa más tiempo es fundamental a la hora de alcanzar los objetivos empresariales (Fernández, 2020). Antes de crear una cuenta, es necesario haber realizado un estudio, no solo del *buyer* persona o perfil de consumidor, sino también de los tipos de contenidos y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la compañía en una u otra red, ya que existen muchas redes sociales, por lo que es interesante analizar el número y tipo de usuario de cada una, y cuál puede ser más interesante para cada objetivo (Robles, 2020).

Según un informe de Digital Report España (2022), nueve de cada diez españoles usan las redes sociales y además pasan de media casi dos horas al día utilizándolas (We are social, 2022).

Además, dicho informe añade que:

- En España, casi 44 millones de españoles son usuarios de Internet y acceden a la Red especialmente a través de sus dispositivos móviles.
- Casi 41 millones de españoles son usuarios de redes sociales, siendo las más usadas WhatsApp, Facebook e Instagram.
- Las mujeres en España son las que más utilizan las plataformas sociales, un 51%, frente al 49% que son hombres.
- El 91% de usuarios españoles consume mensualmente contenido de televisión por *streaming*.

Por un lado, estos datos muestran un aumento significativo del número de usuarios registrados en redes sociales en España respecto a 2021. Tal y como apunta el informe, actualmente hay 40,7 millones de usuarios de redes sociales, 3,3 millones más que el año anterior, lo que equivale al 87,1% de la población española. Además, los usuarios españoles dedican una media de 1 hora y 53 minutos al día a estas plataformas, siendo las más utilizadas WhatsApp y Facebook, con un 91% y un 73,3% respectivamente, seguido de Instagram con un 71,7%. En cuanto a los usuarios, son las mujeres las que más las usan estas plataformas.

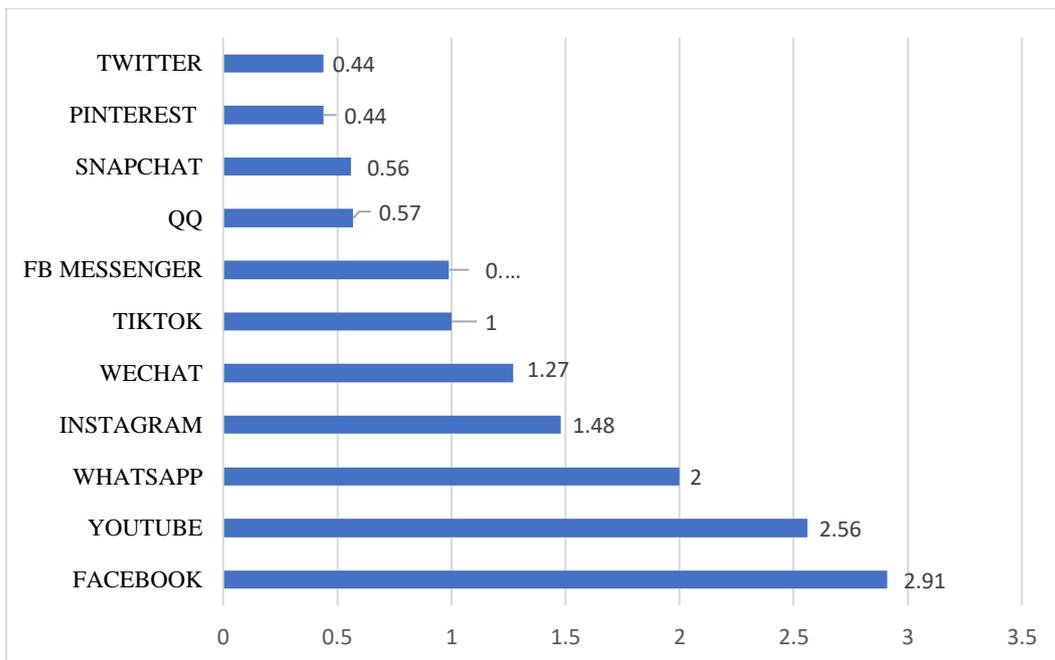
Por otro lado, el informe elaborado por Hootsuite y We Are Social recoge que, en lo que se refiere a las principales razones para navegar en Internet podemos destacar las siguientes:

- buscar información (75%),
- mantenerse informado sobre noticias y eventos (64,6%) y
- buscar tutoriales (63,4%) (We are social, 2022).

A la hora de plantear una estrategia empresarial para la adecuada gestión de las redes sociales, es importante conocer cuáles son las redes más utilizadas por cada tipo de público o *target*. Sin embargo, no es suficiente realizar sin más una lista de las redes sociales más utilizadas, sino que se trata de encontrar las redes más populares entre el *target* de la compañía, pasando a formar parte del plan para *social media*.

En la Figura 2, se presentan las redes sociales con mayor número de usuarios a nivel mundial, con datos de enero de 2022.

Figura 2: Número de usuarios de las principales RRSS (en millones de usuarios)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Digital (2022).

A continuación, en la Tabla 3 se puede ver el número de seguidores (en millones de personas) de las principales plataformas sociales en España, para el periodo 2014 al 2021.

Tabla 3: Plataformas con mayor número de seguidores en España

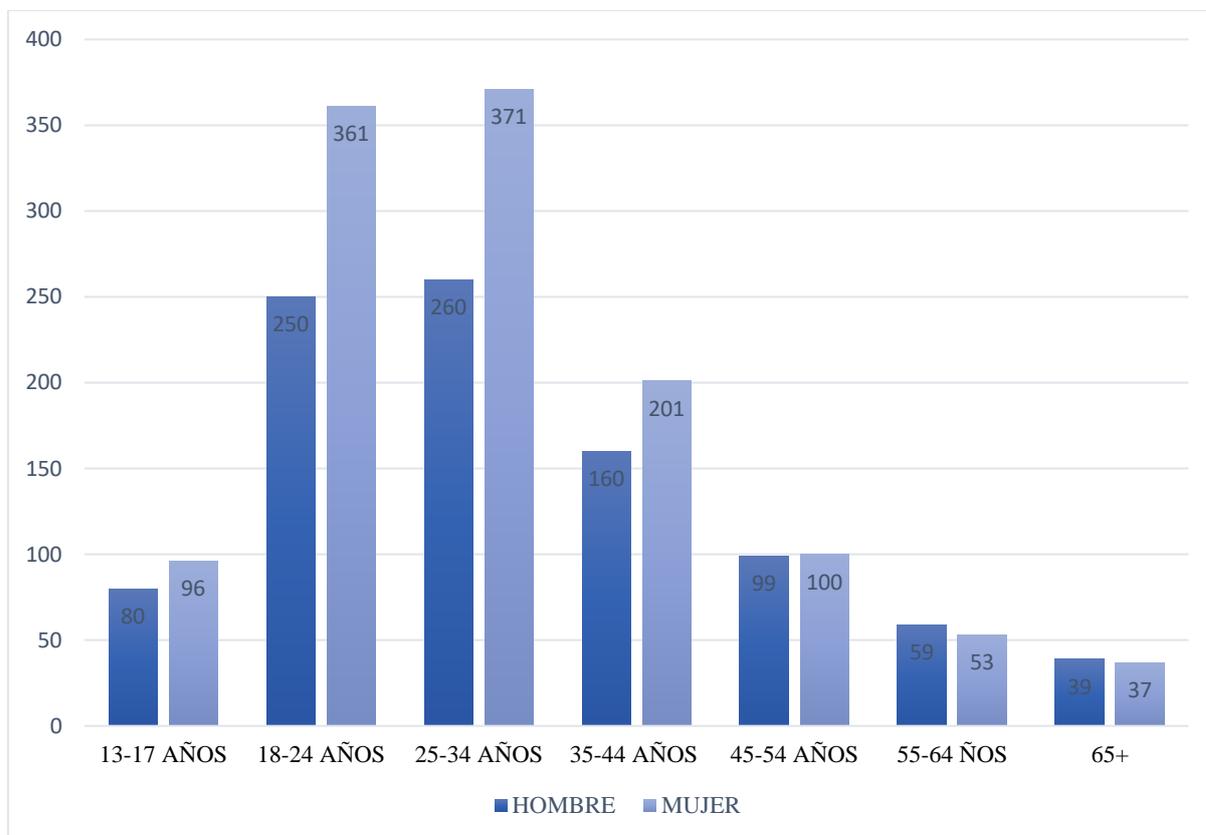
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Facebook	20	22	24	23	24	22	22	21,7
Twitter	3,5	4,4	4,5	4,9	4,9	4,4	4,1	4,2
Instagram		7,4	9,6	13	15	16	20	24
LinkedIn							14	15
WhatsApp								35,8
TikTok								15,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Digital (2022).

Facebook

Facebook sigue siendo la red social de referencia con mayor número de usuarios activos mensuales. Según un estudio publicado por *We are social* (ver Figura 3), los usuarios son un 44% del género femenino y un 56% de género masculino con edades comprendidas entre los 13 y los 65 años. Actualmente, se puede interactuar a través de perfiles personales (que identifican a cada persona como usuario) y páginas (orientadas a organizaciones de cualquier índole). Así mismo, hay grupos de Facebook, que son lugares que propician la interacción entre usuarios (perfiles y páginas). (The Social Media Family, 2022). La Figura 3, muestra este porcentaje de usuarios de Facebook por sexo y edad.

Figura 3: Perfil de usuario en Facebook



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Ribó, 2018).

Facebook Messenger

Integrada en sus inicios en Facebook bajo la denominación “Facebook chat”, en 2012 relanzó el servicio como una aplicación independiente. Actualmente permite, además de chat de texto, compartir salas de audio y videoconferencias, cómo informa la propia plataforma.

Instagram

Actualmente, Instagram cuenta con más de 1.000 millones de usuarios y es posible acceder a ella desde la aplicación móvil o desde Instagram para Pc. Si bien nace para un público joven, cada vez se extiende a un mayor rango de edad. Según datos de la propia aplicación, el 80% de los usuarios tienen entre 16 y 30 años. Esta red social es perfecta para promocionar contenido, ya que permite crear un perfil empresarial y de esta forma acceder a estadísticas sobre datos de la audiencia, mejor horario para publicar o qué publicaciones cuentan con más interacción (The Social Media Family, 2022).

El punto fuerte de esta red social, que se refleja en su nivel de *engagement* con respecto a otras apps, es su dinamismo y la utilización de *stories* que duran 24 horas y son un gran reclamo, así como los llamados *reels*, vídeos cortos y desenfadados con los que mostrar la marca o el producto (Entrena, 2020).

WhatsApp

WhatsApp se lanzó en 2009, primero para teléfonos móviles con sistema operativo iOS, si bien no alcanzó el éxito tal y como lo conocemos hasta 2012. Más de 2.000 millones de usuarios la utilizan a diario. Además, hay una aplicación llamada *Whatsapp business*, que permite a las empresas diseñar campañas de marketing y gestionar las comunicaciones con esos usuarios (T.S.M.F WhatsApp Business, 2022).

Twitter

Es el servicio de *microblogging* más utilizado en el mundo, con 353 millones de usuarios activos mensuales. Twitter permite a usuarios y empresas conectarse con la información que consideran interesante a través del envío y recepción de “*tweets*”, mensajes de no más de 280 caracteres que se publican en el perfil de la persona que los escribe, y se replican simultáneamente en la página de inicio de sus seguidores. Twitter incorpora la capacidad de búsqueda por usuario, tema, *hashtag* y enviar mensajes directos. Al igual que Facebook, permite la creación de campañas publicitarias a partir de *tweets* y perfiles patrocinados, una manera no invasiva de publicidad que se adapta a los intereses de los seguidores (The Social Media Family, 2022).

LinkedIn

LinkedIn se ha convertido en la red social profesional de referencia. Tiene 663 millones de usuarios en el mundo, de los cuales, 14 millones pertenecen a España. A nivel empresarial se utiliza para dar visibilidad a las organizaciones, generar reputación, informar a consumidores o empleados, compartir contenidos y, también, publicar puestos de empleo vacantes. LinkedIn cualifica los perfiles de sus usuarios a través de un índice que ha creado: *Social Selling Index*. En términos generales, recopila la información del perfil y le otorga una puntuación de cero a cien. Otra de sus funcionalidades, es la opción de crear una *newsletter* que se distribuye entre sus suscriptores mediante correo electrónico (The Social Media Family, 2022).

YouTube

En la actualidad, la plataforma de vídeos acumula 2.291 millones de usuarios mensualmente. Además de un perfil, se puede disponer de un canal de YouTube, que permite habilitar el reparto de ingresos, editar la información del canal, revisar las estadísticas de los videos e incluso editarlos. También es adecuado para hacer campañas de publicidad, ya que comparte plataforma publicitaria con otros productos de Google, como Google Ads (The Social Media Family, 2022)

TikTok

Es la red social más en auge en estos momentos. Durante el confinamiento creció significativamente hasta acumular 1000 millones de usuarios en todo el mundo. Esta es la red, que se enfoca a un público más joven (entre 16 y 24 años), tiene una tasa de *engagement* muy alta y posee un algoritmo muy potente debido a una base de datos de sus usuarios que permite ofrecer un contenido personalizado utilizando las referencias de este. Además, permite generar ingresos dentro de la propia aplicación.

Esta plataforma, enfocada al entretenimiento se convirtió en 2021 en la más descargada en la app store con 33 millones de descargas (Antevenio, 2020).

Su funcionamiento consiste en la grabación de vídeos de una duración máxima de tres minutos a través del teléfono móvil, pudiendo editar dicho contenido, así como añadirle música (The Social Media Family, 2022).

WeChat

A rasgos generales esta aplicación es una mezcla entre WhatsApp, Facebook e Instagram, ya que permite realizar todas las funcionalidades de estas tres aplicaciones dentro de una sola. Con 1.213 millones de usuarios, es la *app* que casi todo el mundo utiliza en China. Uno de los aspectos más relevantes de WeChat es la integración de distintas aplicaciones dentro de su interfaz llamadas Mini Programs, siendo el más importante WeChat Pay, una plataforma de pago electrónico que permite realizar pagos y transferencias bancarias y que ha sido uno de los grandes impulsores del *social commerce* en China (The Social Media Family, 2022).

QQ

Al igual que WeChat, esta red pertenece al holding Tencent. Y se utiliza principalmente en China, aunque cuenta con una versión internacional en un sitio web que también funciona en inglés. Tiene como principal función la mensajería, por lo que se asemeja a plataformas como Facebook Messenger o a WhatsApp, aunque incluye en sus servicios

opciones más variadas, permitiendo incluso el chat por medio de voz. Esta plataforma ocupa actualmente el quinto lugar del ranking Alexa (que mide el tráfico web) a nivel global, siendo superada solo por YouTube en el ámbito de redes sociales (Marketing4ecommerce, 2021).

Telegram

Acumula 550 millones de usuarios en 2021. En España, en 2021, dominaron los perfiles de 25-40 y 41-55 años con un 35% y un 31% respectivamente (Statista, 2021).

Snapchat

Esta aplicación de mensajería de contenido ha duplicado su comunidad en el último año. En 2022, cuenta con 0,56 millones de usuarios (We are Social, Hootsuite, 2022).

Pinterest

Pinterest es una red social basada en imágenes en la que las personas crean vínculos a través de sus intereses. A escala mundial, suma 442 millones de usuarios. Esta red no está basada tanto en la interacción con otras personas como ocurre en otras redes sociales, sino que se centra más en los intereses o aficiones que las une (RD Station, 2022)

2.3 COMPORTAMIENTO DEL *SOCIAL CONSUMER*

2.3.1 *Evolución del comportamiento del consumidor: del consumidor tradicional al social consumer*

Desde el nacimiento del comercio, el cliente se ha redefinido constantemente, adaptándose a los cambios económicos y sociales a través de las distintas épocas. No obstante, no es hasta finales de los años 60 cuando el estudio del comportamiento del consumidor empiezan a cobrar más importancia. En un principio para poder prever cómo reaccionarían estos a los distintos mensajes promocionales y posteriormente para analizar y entender las decisiones de compra (Campos, 2012).

A diferencia de hace unos años, donde la única forma de llegar al cliente era a partir de un modelo tradicional basado en la comunicación unidireccional, actualmente el consumidor puede conectar con la marca en todo momento (Martín, 2018). Así, en un nuevo entorno marcado por la globalización y las redes sociales, aparece también un nuevo tipo de cliente que se comporta de manera diferente al consumidor tradicional. Surge así el concepto de *social consumer*, un consumidor exigente que se informa a través de internet y las redes sociales. Es un cliente digital con expectativas más altas que un cliente tradicional y que da especial importancia a la opinión de los demás antes de adquirir un artículo (Soulayma, 2021).

Actualmente, los compradores están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de productos similares. Es el cliente el que define el valor del producto. La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para cada segmento de cliente o público objetivo. Hoy en día, las empresas intentan llegar a la mente y al corazón de los consumidores. Es la era de la customización, del marketing orientado al consumidor (Kotler *et al.*, 2020).

Para las marcas, este nuevo tipo de cliente supone retos específicos. Si bien, a través de las redes sociales normalmente se comparten opiniones sobre un determinado producto y no sobre una marca, el *feedback* será negativo si un producto no proporciona la satisfacción esperada, a pesar de tener una gran estrategia de *Brand image* (imagen de marca).

Ante este fenómeno, a las marcas se les presentan a la vez una amenaza y una oportunidad, en función de cómo gestionen esta situación, ya que pueden responder a las críticas de manera simultánea a que estas se estén produciendo, en tiempo real (Cárdenas, 2019).

De esta forma, el rol del cliente deja de ser pasivo para ser totalmente activo, los consumidores analizan más los productos, son más escépticos y buscan una experiencia interactiva donde se tenga en cuenta su opinión. Los consumidores son “prosumidores”, es decir que son productores de contenido y consumidores simultáneamente. (Toffler, 1981)

En la Tabla 4, se observa la evolución entre consumidor tradicional y *social consumer*

Tabla 4: Evolución del consumidor: del consumidor tradicional al social consumer

	CONSUMIDOR TRADICIONAL	SOCIAL CONSUMER
Conectividad	Casa-hogar	24h conectados
Información	Tv y prensa/ boca a boca	Páginas web/ comparadores/ influencers
Decisión de compra	Decisión propia/ acompañante	RRSS/ teléfono/ blogs
Compra	Establecimiento	Ominicanal
Feedback	Sugerencias/ reclamaciones	RRSS, foros, internet
Confianza	No es prioritario	Importancia sostenibilidad y digitalización

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de Hoyos (2016).

2.3.2 *Digital Marketing y su influencia en el consumidor*

El estudio del comportamiento del consumidor busca conocer las necesidades y demandas de este. En la era digital, surge una necesidad constante de información que da lugar al nacimiento del marketing digital, basado en las Tecnologías de la Información y Comunicación (Kotler, 2020).

Situando al consumidor como eje central de toda actividad de venta, no cabe ninguna duda de la importancia que tiene llegar a comprender el proceso de compra que este realiza. El marketing digital consiste así en la promoción de productos utilizando los canales electrónicos (Robles, 2020). Así, la función principal no será únicamente la de comprender, explicar y predecir las acciones relacionadas con el consumo, sino que ha de mantener a los consumidores conectados con la empresa, potenciando los medios digitales (Thompson, 2015). Todas estas acciones tienen un efecto muy directo en el consumidor, y además de mejorar la capacidad de comunicación, le proporcionan mayor confianza y fidelidad, así como una mayor planificación de la acción comercial, identificando de manera más efectiva las necesidades presentes y futuras (Hoyos, 2016). En el marketing tradicional, el producto se diseña pensando en las necesidades del cliente, y en las características funcionales del producto. Sin embargo, en el marketing digital, el producto simplemente es un instrumento a partir del cual los consumidores se relacionan con la marca (Del Olmo, 2014). Teniendo esto en cuenta, el nuevo objetivo de las empresas de moda consiste en conseguir la fidelización de los consumidores. Las marcas buscan no solo la mera adquisición del producto, sino una conversación fluida y permanente con los consumidores. La honestidad, la trazabilidad y la transparencia son ahora más importantes, ya no se busca persuadir, sino crear un sentimiento de pertenencia y de estilo de vida (Suanya, 2013).

Una forma de conseguir este objetivo es a partir del *Social Media Marketing* (SMM), utilizando las redes sociales para comunicarse y entender al cliente y no generando una comunicación en una única dirección, sino integrada. Según Del Olmo (2014), el marketing digital es personalizado, ya que se adapta a cada usuario y hay un alto grado de segmentación. A su vez, es intensivo, busca llegar a un gran número de usuarios, sin necesidad de una gran inversión gracias al uso de las nuevas herramientas digitales y gracias a un posicionamiento adecuado (Barrientos, 2017).

Asimismo, también es interactivo, ya que se basa en estar en contacto continuo con el cliente, y es emocional, al buscar vincular los mensajes con experiencias y vivencias personales. Por último, lo clasifica como un marketing medible, que permite medir el impacto de cada acción y testar las opiniones del usuario (Barrientos, 2017).

2.3.3 *Customer Journey Map* o mapa de experiencia del cliente

En la actualidad, para muchas empresas los indicadores tradicionales no les permiten ya realizar un análisis completo que incluya la experiencia del cliente, sus emociones o sentimientos, por lo que se empiezan a hacer uso de otras herramientas como el *customer journey map* o mapa de experiencia del cliente. El *customer journey map* es una herramienta estratégica que contribuye a perfilar la experiencia del usuario, plasmando en un mapa conceptual todo el proceso de decisión de compra, desde las primeras interacciones y a lo largo de todo su trayecto, incluyendo los canales y corrigiendo los errores que puedan producirse (Maldonado, 2020). Según Wilkie (1994, pág. 18) el proceso de decisión de compra se define como “*el conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus deseos y necesidades, actividades en las que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas.*”

Para realizar un *customer journey map*, es necesario seguir una serie de pasos, que se detallan a continuación (Teamleader, 2019):

- Definir las fases de comportamiento del cliente, que intervienen en el proceso de decisión de compra, esto incluye el servicio preventa, la acción de compra y el servicio posventa
- Entender los objetivos que persigue el cliente
- Identificar los puntos de contacto entre el cliente y la marca
- Analizar la satisfacción del cliente tanto en los canales online como offline
- Extraer una serie de conclusiones a lo largo del proceso

A continuación, en la Tabla 5 se pueden apreciar los pasos a seguir en cada una de las fases del *customer journey*.

Tabla 5: Variables del *customer journey*

FASES	Surge un deseo o una necesidad.	El consumidor realiza un proceso previo de búsqueda de información. Dependiendo del tipo de cliente puede usar canales físicos o digitales, usar las redes sociales foros o incluso saltarse este paso.	Se entra en contacto con la marca, comienza la experiencia el cliente podrá utilizar este punto diferentes canales y <i>touchpoints</i>	Momento de compra	servicio posventa, sentimiento de pertenencia a marca, atención al cliente.	Redifusión de contenido en redes sociales (no todos los consumidores harán esta parte del proceso)
OBJETIVO	Visibilidad de producto y marca, que el cliente te elija, comunicación efectiva, captación de consumidores	Propuesta de valor, conseguir una ventaja competitiva que haga al cliente elegir la marca	Ofrecer una experiencia integrada y efectiva entre los distintos canales	Ofrecer una experiencia integrada y efectiva entre los distintos canales	Ofrecer una experiencia integrada y efectiva entre los distintos canales	Ofrecer una experiencia integrada y efectiva entre los distintos canales
PUNTOS DE CONTACTO		Canales online, web, redes sociales, <i>newsletters</i> , <i>foros</i> ... y offline como revistas, prensa	canales online principalmente para este tipo de negocio. En algunos casos se puede reforzar con canales físicos como <i>pop ups</i> o <i>guide stores</i>	Página web, redes sociales, aplicaciones móviles, plataformas online multimarca	Canales online, web, redes sociales, <i>newsletters</i> foros... y offline como revistas, prensa	Redes sociales, blogs, foros
SENSACIONES	Sensación del cliente en cada fase del proceso					
CONCLUSIONES		Valorar si la comunicación ha sido positiva o negativa	Valorar los puntos de mejora durante el proceso de compra	Valorar los puntos de mejora en la materia de compra	Valorar si se está consiguiendo la fidelización del cliente y compras posteriores	Valorar con qué frecuencia ocurre esto y las medidas para aumentarla

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Teamleader (2019).

2.3.4 *Influencers & microinfluencers*

Los cambios en los últimos años han revolucionado la forma de comunicación tradicional. En la actualidad, los consumidores pueden conectar con la marca en todo momento, lo que ha dado lugar a un mayor acercamiento de las marcas y al surgimiento de nuevas figuras como los *influencers* (Barrio, 2017).

No obstante, este concepto no es algo completamente nuevo para sus campañas de marketing, ya que si bien, no bajo ese nombre, personajes públicos y celebridades ya tenían cierto protagonismo en la publicidad testimonial que se dio a finales del siglo XIX y a comienzos del XX.

Las marcas han realizado sus campañas publicitarias adaptándose a distintos formatos, desde vallas publicitarias, revistas o televisión, y aunque estos medios tradicionales no han caído en el olvido, las compañías han tenido que comenzar a trabajar con normas distintas. El término *influencer* no es más que la adaptación de esta forma de promoción adaptada a la globalización y las redes sociales (Martín, 2018).

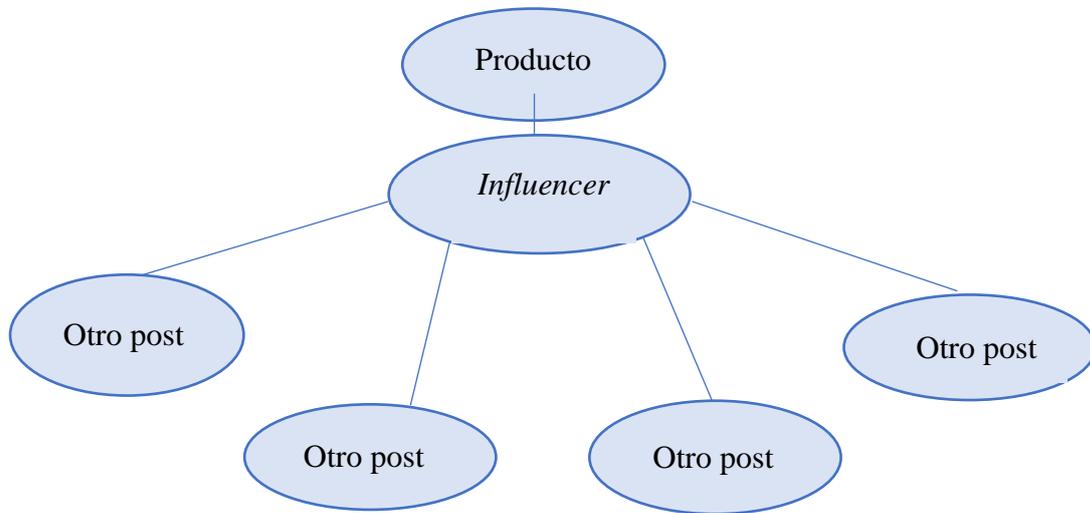
El aprovechamiento de esta figura por parte de las marcas surge de algo que siempre ha sido una estrategia de venta muy poderosa, “el boca a boca”, especialmente en el sector *retail*. Con las redes sociales y, por supuesto con los *influencers*, esto ha crecido de forma exponencial. Según un informe del *Global Trust Advertising*, el 66% de los consumidores afirma que confía en la opinión online de otros 12 consumidores casi tanto como en la de su familia y amigos (Garijo, 2016).

En este contexto, las marcas y los *influencers* se asocian para esta nueva técnica de posicionamiento online. Las marcas ceden a personajes públicos con un elevado número de seguidores, sus productos y una cuantía económica, a cambio de difundir su contenido en sus propias redes sociales. De esta manera, el *post* comienza un ciclo de redifusión gracias a comentarios y publicaciones de otros usuarios, y el empresario consigue un nivel muy alto de exposición de su producto, consiguiendo a menudo la viralización de este. Es decir, el contenido alcanza un número inmenso de personas, participaciones y redifusiones (Sudha & Sheena, 2017). La Figura 4 expone gráficamente esta representación.

No obstante, no todo el mundo conecta con los *influencers*, y en la actualidad, esta figura parece poder perder cierta credibilidad debido al surgimiento de varias polémicas entre algunos de ellos con diversas marcas. Muchos usuarios creen que los *influencers* solo promocionan aquello por lo que les pagan y que no exponen su opinión real

A raíz de esto, surge la figura de los *microinfluencers*, cuya comunidad es mucho más reducida, pero gozan de mucho más compromiso (Sarmiento-Guede & Rodríguez-Terceño, 2020)

Figura 4: Redifusión del contenido en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Su objetivo principal es publicitar determinados productos desde una perspectiva más cercana y recuperar la confianza en la marca. Los *microinfluencers* y *advocates* cuentan con una comunidad de 1.500 a 25.000 seguidores de promedio, con una media de *engagement* de entre el 4 y el 8% (Nieto, 2019).

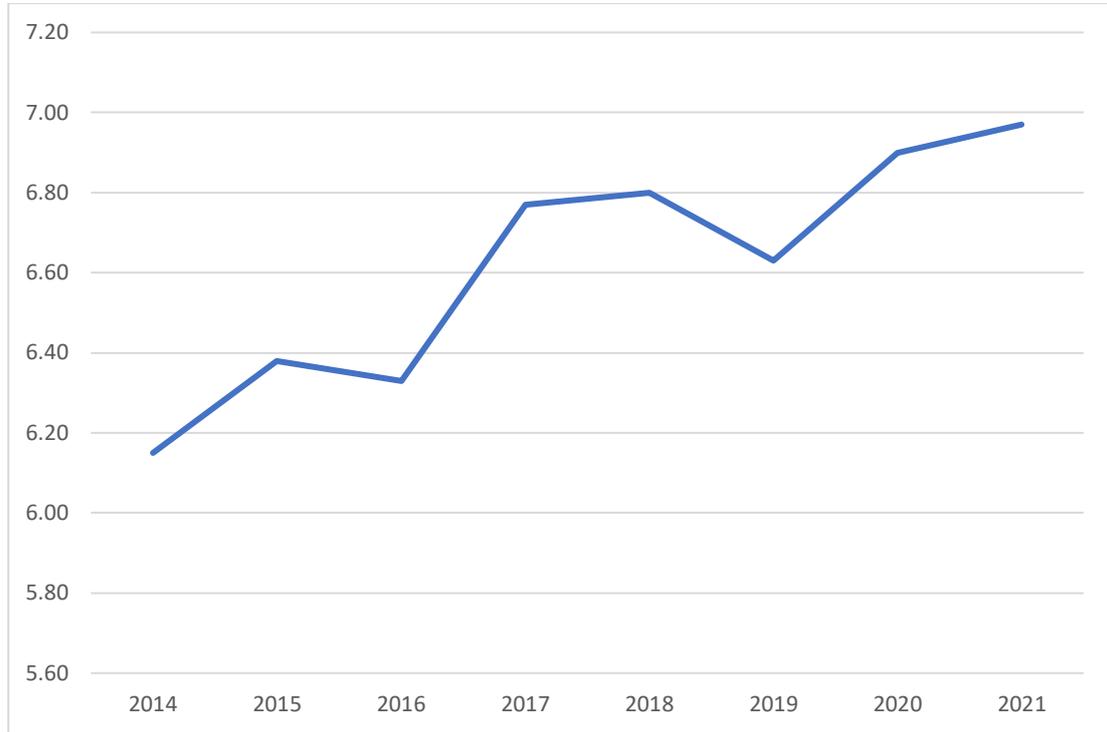
Con el objetivo de conectar a estos pequeños usuarios con las marcas, surgen distintas plataformas como *FameUp* o *Brandbassador*, que les transmiten sus necesidades para establecer colaboraciones de forma ocasional o una relación comercial más duradera.

2.3.5 Datos sobre el comportamiento del *social consumer*

El informe *Digital (2022)*, sobre las redes sociales, de *We are Social* y Hootsuite, señala que el crecimiento de los usuarios de Internet y las redes sociales mantiene una tendencia alcista. Según dicho informe, en 2021 había en el mundo 4.620 millones de usuarios de redes sociales, algo más del 58% de la población total, pero en enero de 2022, se habían alcanzado ya 4.950 millones ascendiendo el porcentaje hasta aproximadamente un 62,5 % de la población mundial, lo que supuso una tendencia de aumento anual del 4%.

Además, como se muestra en la Figura 5, el promedio diario de uso de Internet fue de casi 7 horas en todos los dispositivos a nivel mundial, con un aumento de 4 minutos diarios (1%) cada año.

Figura 5: Evolución del uso diario de Internet (en horas)

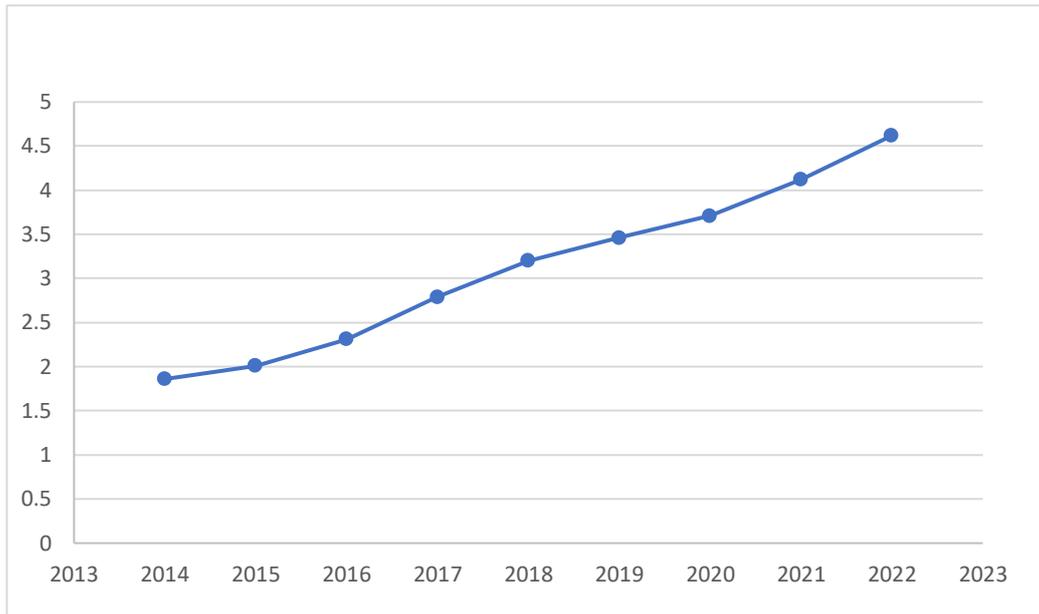


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (We are Social, Hootsuite, 2022).

En lo que se refiere al uso de las redes sociales, suponen la mayor parte del tiempo de los medios conectados en 2021, y los usuarios aumentan cada año, 2 horas y 27 minutos de tiempo de conexión con respecto al anterior. Facebook sigue siendo la red social más utilizada en el mundo, aunque es cierto que YouTube presenta un crecimiento de su audiencia dos veces más rápido que el de Facebook. El tercero más utilizado es WhatsApp, seguido de Instagram. También es destacable TikTok que está creciendo rápidamente.

La Figura 6, muestra la evolución del número de usuarios de *redes sociales*.

Figura 6: Evolución del número de usuarios de redes sociales (en millones de usuarios)



Fuente: elaboración propia a partir de Digital (2022).

Siguiendo las reflexiones de Simon Kemp, *Manager* en We are social, podemos destacar los siguientes datos (We are social, 2022):

- A pesar de estereotipos en contra, un 71,5 % de los usuarios de Internet pagan por algún tipo de contenido digital cada mes. En 2021, gastaron casi 300 mil millones de dólares americanos en contenido digital, más de la mitad en videojuegos.
- La publicidad en las redes sociales fue de gran eficacia durante los últimos 12 meses. Un 27,6 % de los usuarios de 16 a 64 años, descubre nuevas marcas, productos y servicios a través de anuncios en las redes sociales.
- El comercio electrónico continúa escalando posiciones, en parte debido al reciente y rápido aumento del comercio social. Un 58,4% de los usuarios en edad laboral compran algo en línea semanalmente.

En conclusión, podemos observar que la tendencia al alza en el uso tanto de Internet como de las redes sociales se está consolidando. Según Nathan McDonald, cofundador y director ejecutivo del grupo *We Are Social*: “*Estamos viendo cambios rápidos en la cultura, la economía y la sociedad en general que ahora son permanentes y se acelerarán aún más rápido*”

3 METODOLOGÍA

En esta sección, se describirá la metodología utilizada en el análisis empírico llevado a cabo en este trabajo, con el objetivo de analizar la transformación de perfiles públicos en redes sociales a marcas de *e-commerce* de éxito internacional. Para ello, se ha utilizado una metodología mixta, empleando métodos cuantitativos y cualitativos de análisis. En primer lugar, se realizó una encuesta para poder caracterizar e identificar los hábitos de consumo de los usuarios de estas marcas, así como definir las razones que los impulsan a elegir esta opción o, por el contrario, entender los motivos de los más reticentes a este modelo de negocio. En segundo lugar, para complementar esta información y en base a las respuestas de los usuarios que situaban a *Laagam* como la marca de este tipo más destacada y consumida, se realizó una entrevista a la directora de contenidos de dicha firma, que pudo completar y precisar esta información para ayudar a entender mejor este caso de éxito.

3.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO: EL CUESTIONARIO

Para el análisis cuantitativo, se ha elaborado una encuesta para poder recoger los hábitos de consumo de los usuarios de marcas surgidas en las redes sociales, con el objetivo de poder caracterizar a este tipo de consumidores. La recogida de la información se realizó gracias a un cuestionario que se puede encontrar completo en el Anexo 2 realizado con la herramienta *Microsoft Forms*.

En relación a la estructura, el cuestionario se dividió en cuatro bloques, atendiendo a propósitos específicos que se detallarán a continuación. Además, la primera pregunta consiste en una pregunta filtro utilizada para identificar si las personas encuestadas son consumidoras de este tipo de marcas o no, segmentando entre consumidores y no consumidores, ya que es en los primeros en los que nos centraremos al tener más relevancia para el caso de estudio.

Tras esta pregunta inicial, el primer grupo se dirige a aquellos que, en la primera pregunta se han declarado consumidores y engloba una serie de preguntas orientadas a conocer mejor su forma de consumo.

Estas incluyen cuestiones sobre su uso de las redes sociales o sus canales principales de compra, y concluyendo con preguntas específicas sobre las marcas descritas.

Cuando las personas encuestadas seleccionan en cuál de estas marcas realizan un mayor número de compras (se han detallado las marcas más conocidas y destacadas que empezaron como perfil en redes sociales y terminaron como *e-commerce* de éxito), se las deriva al bloque dos, de preguntas más específicas de cada firma. En este punto, se busca comparar distintos atributos de este tipo de marcas con el fin de buscar las fortalezas y ventajas competitivas de cada una con relación a precio, diseño, atención al cliente, sostenibilidad y otros factores.

Con el tercer bloque se pretende identificar a los no consumidores, así como las causas por las que deciden no comprar en estas marcas. Por último, en el cuarto y último bloque se recoge la información personal a través de variables sociodemográficas que permitan dibujar el perfil de las personas participantes en la encuesta.

Se diseñaron distintas ramificaciones dependiendo de las respuestas del consumidor. Si la respuesta a la primera pregunta era afirmativa, el encuestado comenzaba con las preguntas del grupo uno, también dependientes entre sí, ya que, si por ejemplo una de las personas no contaba con un perfil en redes sociales, se saltaban todas aquellas preguntas sobre las mismas. Por otra parte, si la respuesta a la pregunta filtro era negativa, se pasa directamente al bloque tres para no consumidores. Por último, también se relacionaba la marca en la que más se consumía con la pregunta del bloque tres correspondiente.

Para difundir el cuestionario se utilizaron diversas vías. En primer lugar, se utilizaron las listas institucionales de correo de la UDC, lo que permitió acceder a un gran número de usuarios. Además, se hizo difusión a través de las redes sociales (LinkedIn e Instagram) y aplicaciones de mensajería Instantánea (WhatsApp) para recabar la información durante dos semanas, desde el 25 de mayo hasta el 8 de junio de 2022. Para la muestra, se empleó un método de conveniencia no probabilístico, acuñado por Goodman (1961) como el método “bola de nieve” para poder llegar a un mayor número de usuarios, ya que muchos de los individuos lo compartieron e invitaron a sus contactos a responderlo también. Este proceso se repitió dos veces para conseguir un mayor alcance en la difusión del cuestionario.

3.2 ANÁLISIS CUALITATIVO: ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE CONTENIDOS DE *LAAGAM*

Tras analizar los datos del cuestionario, se ha obtenido información sobre los rasgos más destacados a la hora de definir a un consumidor de marcas que surgen de un perfil público en redes sociales, así como posicionar los principales focos de interés a la hora de realizar una adquisición, pudiendo clasificar estas firmas de acuerdo con aquellas que ofrecen más ventajas para el cliente. De acuerdo con esto se comprobó que una gran cantidad de personas seleccionaron *Laagam* como marca de este tipo donde más consumen.

A partir de este resultado, y con el objetivo de complementar la información sobre dicha firma, se procedió a entrevistar a la directora de contenidos de *Laagam*, quien pudo aportar una visión interna acerca de las razones del caso de éxito de la marca. Previamente a la realización de esta entrevista, hubo un trabajo de investigación para conocer más sobre la persona entrevistada y la actualidad de la marca a la que representa. Dicho trabajo permite tener un conocimiento anterior a la entrevista, aumentando la seguridad y reduciendo el margen de error.

La técnica utilizada fue una entrevista semiestructurada, un método que de acuerdo con Díaz Bravo (2013) permite conseguir un mayor grado de flexibilidad. Si bien parte de una base previamente preparada aporta la ventaja de permitir adaptarse a la persona entrevistada y a sus posibles respuestas, haciendo que la entrevista sea más personal y cercana, aclarando términos o identificando ambigüedades.

La entrevista tuvo lugar el 30 de mayo de 2022, a las 12.30h, y tuvo una duración aproximada de 1 hora. Se realizó de manera online utilizando la herramienta *Microsoft Teams*. La transcripción de la entrevista completa se puede encontrar en el Anexo 3.

La entrevista estuvo compuesta de 10 preguntas, distribuidas en bloques temáticos.

- Bloque 1: PÚBLICO OBJETIVO: Definición del consumidor de la marca.
- Boque 2: DE CREADORA DE CONTENIDOS A EMPRESARIA DE ÉXITO: Preguntas relacionadas con Inés Arroyo, CEO y Cofundadora de *Laagam* muy ligada a las redes sociales y a cómo su presencia influyó en el desarrollo de la marca.

- Bloque 3: CANALES Y TOUCHPOINTS: Caracterización de la forma de actuación de *Laagam*, entender su posicionamiento en Redes sociales, sus canales de venta y principales características.
- Bloque 4: PROYECCIÓN: Retos de futuro y próximos objetivos de la marca.

3.3 PLAN DE TRABAJO

La Tabla 6 expone el plan de trabajo de la presente investigación, a través del detalle de las distintas actividades realizadas y su cronología. Para ello, se toma como semana 1 la primera semana de noviembre de 2021 y se desarrolla el trabajo hasta la semana 34, fecha de entrega y depósito del presente trabajo (23 de junio de 2022).

Tabla 6: Plan de trabajo

ACTIVIDADES	CRONOLOGÍA
Búsqueda y revisión de referencias bibliográficas	Semana 1-Semana 8
Propuesta y revisión de temática e índice estructurado ante tutoras	Semana 4-Semana 5
Elaboración de cronograma de entregas	Semana 5 – Semana 6
Redacción del marco teórico	Semana 8-Semana 16
Revisión del marco teórico con tutoras	Semana 16-Semana 24
Redacción y preparación del cuestionario	Semana 25-Semana 27
Publicación del contenido del cuestionario	Semana 25-Semana 27
Recolección de respuestas	Semana 27
Análisis de datos (estudio cuantitativo)	Semana 27-Semana 29
Elaboración de la guía de la entrevista	Semana 27-Semana 28
Realización de la entrevista	Semana 28
Análisis de datos (estudio cualitativo)	Semana 29
Redacción del análisis empírico y de las restantes partes del trabajo	Semana 30-Semana 33
Revisión final de la memoria con tutoras	Semana 33-Semana 34

Fuente: Elaboración propia

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

A continuación, se describe la caracterización de la muestra para identificar el perfil de las personas que respondieron al cuestionario, así como el análisis realizado a partir de los datos obtenidos.

4.1.1 La muestra

Para poder garantizar la privacidad de las personas encuestadas, los datos se tratan de forma anónima, de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 del 27 de abril (GDPR), y se usan de forma agregada y anonimizada. En total, se han obtenido 915 respuestas, que una vez eliminadas las inválidas, han dejado una muestra final de 907 respuestas, distribuidas de acuerdo con las variables sociodemográficas de la Tabla 7

Tabla 7: Descripción de la muestra de consumidores

VARIABLES	MUESTRA (N=907)	PORCENTAJE (%)
Género		
Hombre	248	27,34%
Mujer	658	71,44%
Otro	1	0,11%
Edad		
14-18	4	0,44%
18-26	598	65,93%
26-35	159	17,53%
36-49	107	11,80%
<50	39	4,30%
Nivel de estudios		
Sin estudios	1	0,11%
Estudios primarios	5	0,55%

Estudios secundarios	5	0,55%
Bachillerato	124	13,67%
Formación profesional	72	7,94%
Grado/Diplomatura/Licenciatura/ Ingeniería	477	52,59%
Master/ Posgrado/ Curso especialización	179	19,14%
Doctorado	44	4,85%
Situación profesional		
Estudiante	546	60,07%
Trabajador/a por cuenta propia	45	4,95%
Trabajador/a por cuenta ajena/ tiempo parcial	75	7,92%
Trabajador/a por cuenta ajena/ tiempo completo	212	23,32%
Desempleado/a	26	2,75%
Incapacitado/a	3	0,22%
Jubilado/a	2	0,22%
Amo/a de casa	5	0,55%
Lugar de residencia habitual		
Comunidad Autónoma de Galicia	820	90,41%
Otra Comunidad/ Ciudad Autónoma	75	8,27%
Otro país	9	0,99%
No responden	3	0,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en el cuestionario.

Así, tras analizar las respuestas del bloque sociodemográfico (bloque 4 del cuestionario) podemos conocer algunas características de la muestra. Como se puede comprobar, el

71,44% de los consumidores que responden a este cuestionario son mujeres. Además, la mayoría de las personas encuestadas tienen una edad comprendida entre 18 y 26 años (598 respuestas) representando un 65,93% del total, seguidos del grupo y el grupo entre 26 y 35 años (17,53%), y el grupo entre 36 y 49 años (11,80%). Solo hay 4 respuestas de consumidores menores de 18 años y 37 mayores de 50 años. Sumando entre ambas opciones menos del 5%.

Esta muestra puede considerarse representativa de la población española, ya que la mayoría de los datos se encuentra en los bloques centrales de edad, pero especialmente representa al consumidor de marcas de *e-commerce* surgidas en las redes sociales.

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de las personas encuestadas (52,59%) tienen estudios universitarios, y un 19,74% tiene un máster o especialización. El 14,67% de la muestra tiene estudios secundarios y un 7,94% corresponde a formación profesional.

Además, en cuanto a la ocupación o situación profesional, más de la mitad de las personas encuestadas son estudiantes (60,07%), seguido de trabajadores por cuenta ajena (un 23,32% a tiempo completo y un 7,92% a tiempo parcial). Solamente un 4,95% son trabajadores por cuenta propia. En los porcentajes más bajos, se sitúan las personas desempleadas (2,75%), incapacitadas (0,22%), jubiladas (0,22%) y amos/as de casa (0,55%).

Además, con respecto al ámbito geográfico, el 89,67% son residentes habituales en Galicia, el 8,19% de otras comunidades y solo un 0,98% son de fuera de España.

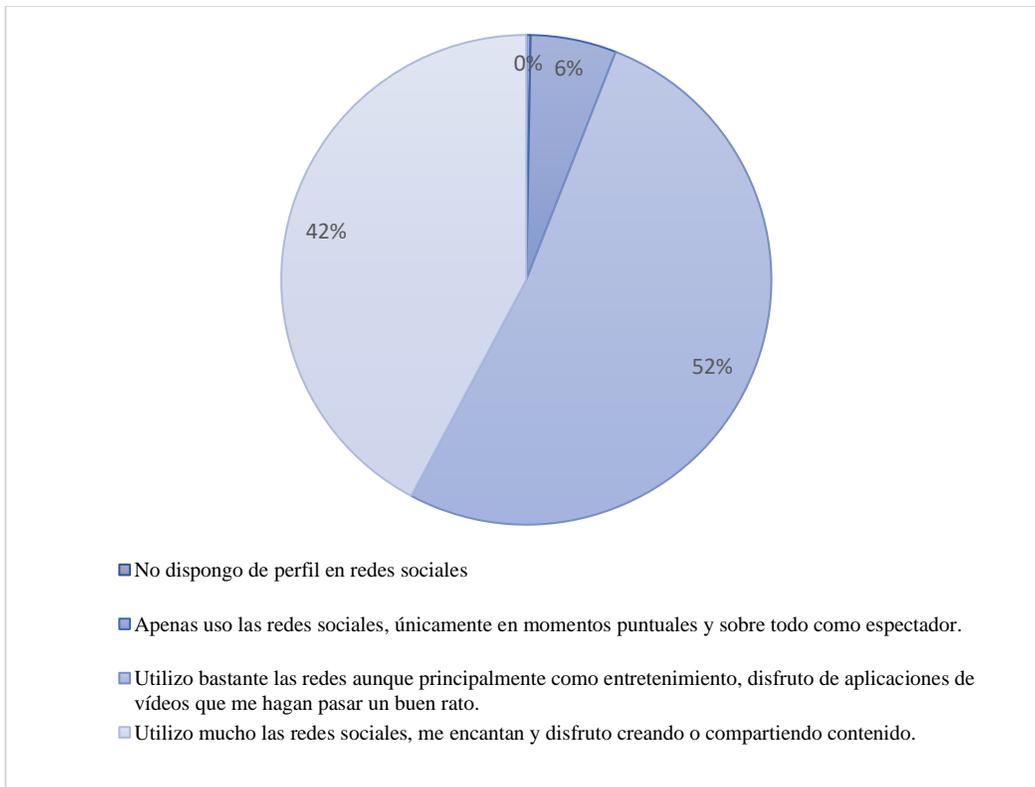
4.1.2 Análisis de resultados

En esta sección, se exponen los principales resultados obtenidos tras el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en los bloques 1, 2 y 3 del cuestionario. Para este análisis se utilizó la herramienta *Microsoft Excel*.

En primer lugar, la primera pregunta (pregunta filtro) supone la clasificación de la muestra total, ya que divide a los usuarios en consumidores y no consumidores de este tipo de marcas. En total, 353 personas (39%) se identifican como consumidores de marcas surgidas a partir de perfiles que previamente seguían en redes sociales. Para el análisis de resultados se centrará la atención especialmente en este grupo al ser el de mayor relevancia para el caso de estudio. Por tanto, dentro del grupo de consumidores de este tipo de marcas, las primeras preguntas buscan definir el uso de las redes sociales en el proceso de compra. El número de

usuarios que no dispone de redes sociales no es significativo, ya que solo una de las personas encuestadas carece de un perfil en estas plataformas. Entre el resto de las respuestas, podemos diferenciar entre aquellos que utilizan las redes sociales de manera muy habitual, en primer lugar, un alto porcentaje se define meramente como espectador (52%), mientras que el 42% las usan tanto para crear como para descubrir contenido. Sin embargo, solo el 6% afirma tener un uso más reducido de las redes sociales. En la Figura 7 se pueden apreciar estos resultados.

Figura 7: Nivel de actividad en redes sociales

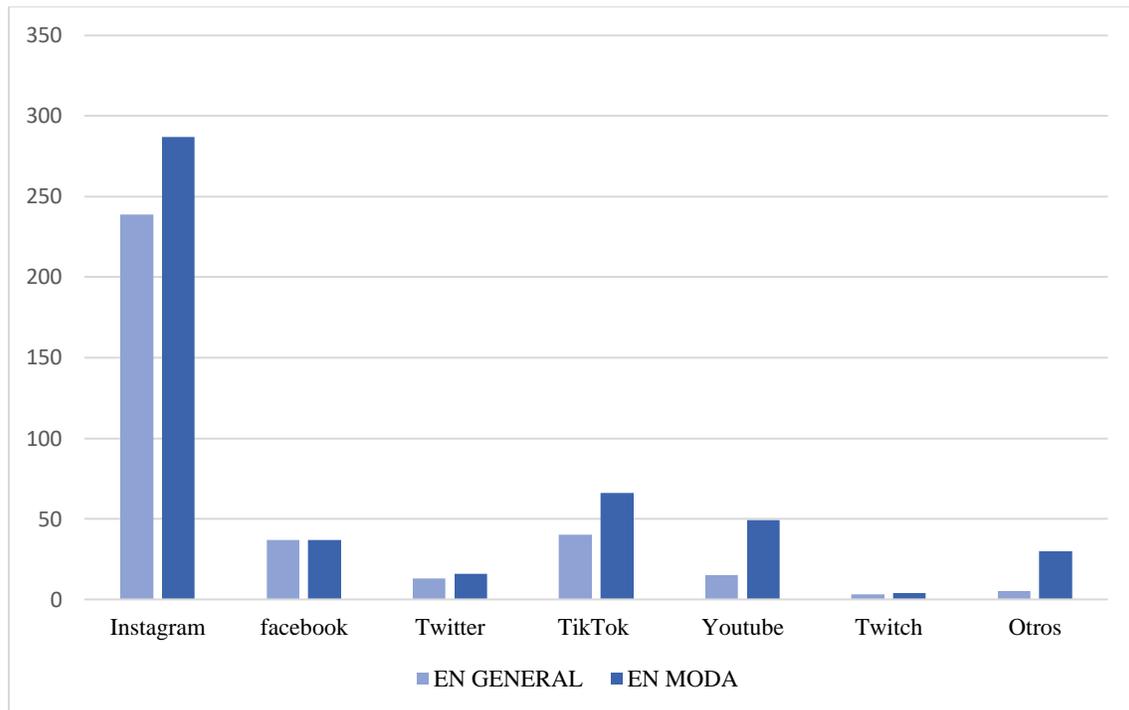


Fuente: elaboración propia

Observamos que si bien es cierto que un porcentaje alto de consumidores (35%), utilizan las redes sociales como plataforma de compra de productos de moda, casi la mitad de los usuarios, un 48%, afirma que la página web de la marca sigue siendo su principal vía de compra. Las aplicaciones móviles también juegan un importante papel con un 12% de usuarios, mientras que solo un 5% se decantan por las plataformas multimarca.

Cuando hablamos del tiempo dedicado a las distintas redes, una amplia mayoría (67,71%) se decanta por Instagram como la red social en la que más tiempo pasan, si bien es cierto que TikTok es la que la sigue, el porcentaje es mucho menor (11,33%), seguida de otras aplicaciones como Facebook (10,48%), YouTube (4,25%) o Twitter (3,68%). Con porcentajes más bajos quedan aplicaciones como Twitch (0,85%) y el resto se divide entre otras aplicaciones. Si bien anteriormente se expuso que las aplicaciones de entretenimiento y vídeo están sufriendo una gran evolución en los últimos años, pudimos contrastar que, en la práctica, Instagram parece seguir consolidada como la principal plataforma social. Lo mismo ocurre, cuando el uso de las redes es para fines relacionados con la moda, los porcentajes se mantienen casi igual en proporción, si bien todos son más elevados al tratarse de una pregunta de respuesta múltiple, como se puede apreciar en la Figura 8.

Figura 8: Uso de las redes sociales para fines generales y fines relacionados con la moda

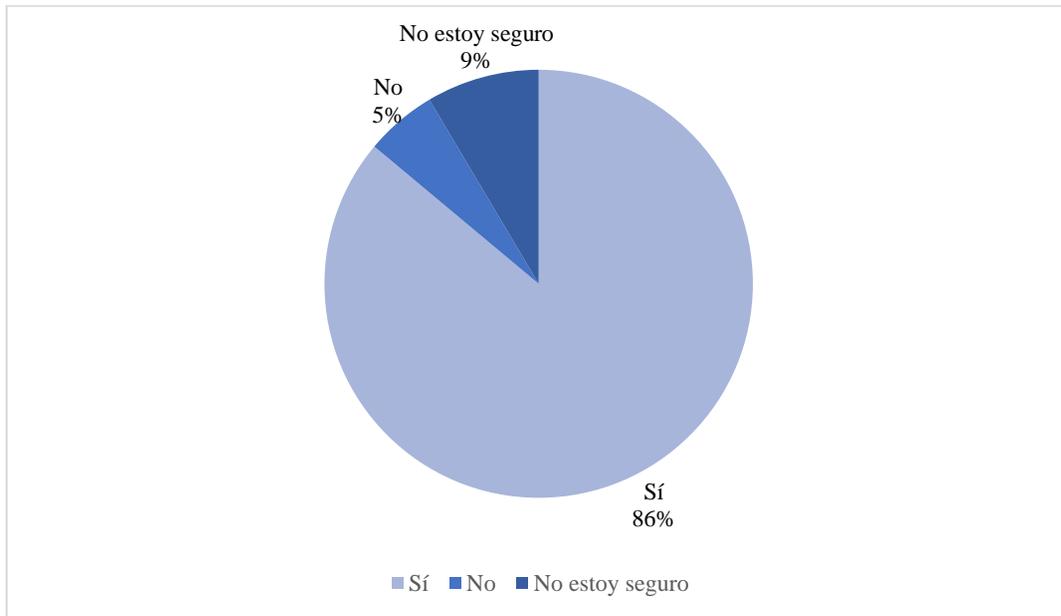


Fuente: elaboración propia

Pasando a las preguntas de perfiles de influencia en redes sociales, los principales motivos para seguir a estos usuarios en redes son el gusto por el contenido y por la forma de comunicarlo (39%) y que el contenido ayuda a la hora de descubrir nuevas marcas y productos (31%). Se trata por tanto de un consumidor interconectado, que busca más información y pasa tiempo en redes sociales. Otras respuestas comunes son el considerarlos a él/ella y a su estilo de vida inspiradores (25%), o el hecho de seguir a esa persona porque tiene otros muchos seguidores (3%).

Además, el 17,75% de las personas encuestadas afirma seguir a menos de 15 perfiles de influencia en redes sociales, mientras que solo el 8,82% sigue a más de 30. Pero, como se puede apreciar en la Figura 9, una gran mayoría sigue en redes sociales a personalidades relacionadas con la moda como diseñadores/as, creadores/as, empresarios/as o *influencers*.

Figura 9: Seguidores de perfiles públicos en moda



Fuente: elaboración propia

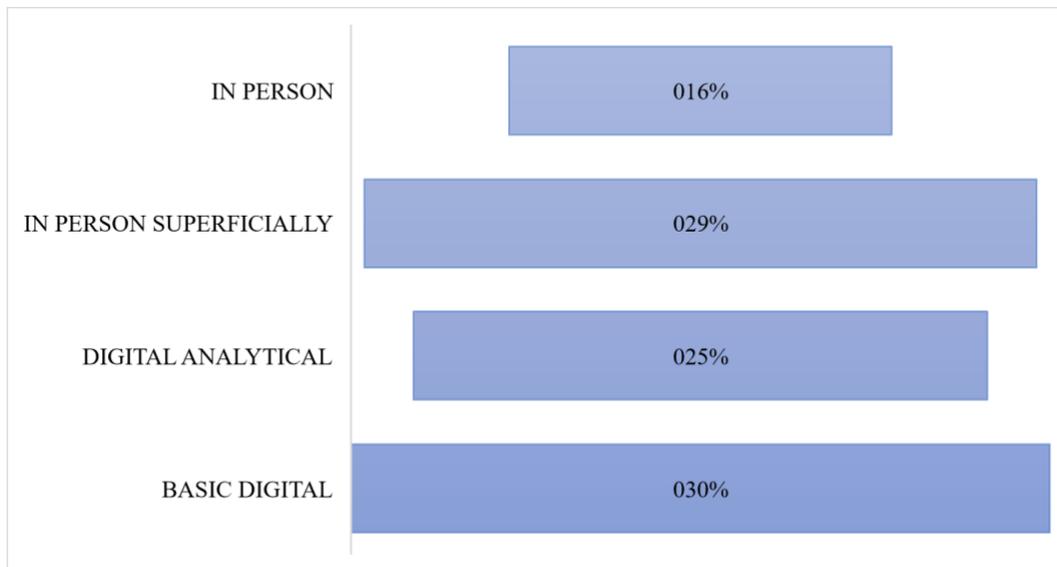
Utilizando una escala tipo Likert del uno al cinco, ya que de acuerdo con Lisztz y Green (1975), a partir de 5 puntos la fiabilidad de las escalas tiende a disminuir, sabemos que la

gran mayoría afirma estar influenciado por las recomendaciones que ve en redes sociales con un promedio de 3,38 sobre 5. Además, solo un 7,93% dice no fiarse de las recomendaciones que ve en redes sociales. Observamos también que un gran grupo de consumidores, un 29,47% prefieren cuentas pequeñas o microinfluencers, al considerarlas más cercanas y fiables. Este dato se confirma con el hecho de que para las personas encuestadas es común visitar la página web de la marca tras ver un producto en redes sociales, y el hecho de que se publique una fotografía con un producto de moda hace que casi el 85% reaccione positivamente queriendo comprar el producto.

Pasando al grupo de preguntas centrado en la experiencia de compra, de acuerdo con la Figura 10, el grupo más amplio de consumidores concuerda con las características de los basic digital, aquellos que prefieren los canales de compra online y el envío directamente a casa.

Normalmente, las marcas objeto de estudio cuentan únicamente con un espacio e-commerce sin tienda física, por lo que es normal que estos consumidores sean los más abundantes. Se observa también que otros consumidores que presentan un alto porcentaje son los in-person superficially, perfiles que antes de realizar una compra tienen un alto proceso de búsqueda de información en canales tanto físicos como online.

Figura 10: Tipos de consumidores según los canales utilizados

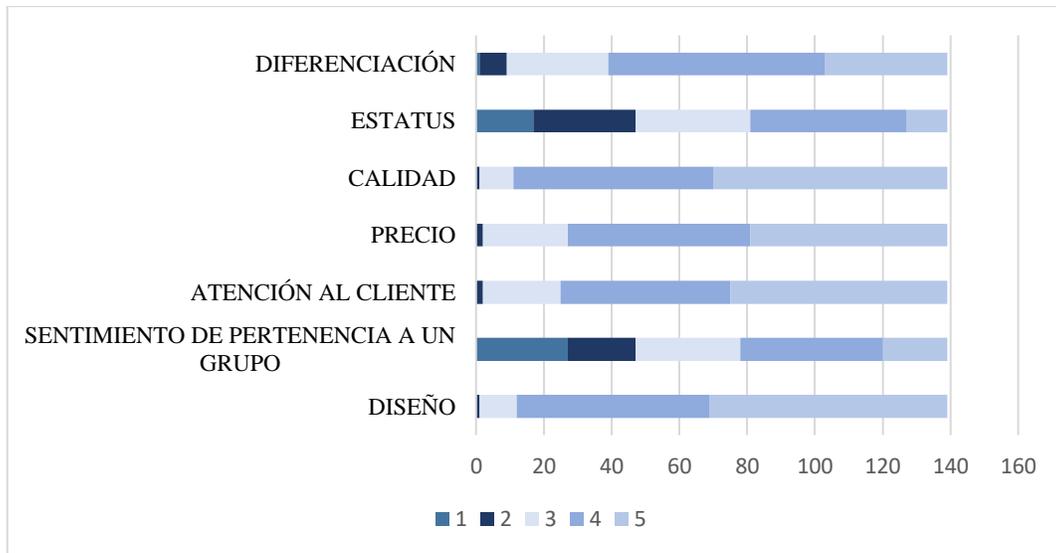


Fuente: elaboración propia

En cuanto a los distintos factores que afectan a la compra de productos a este tipo de marcas, puede comprobarse que no solo variables como el diseño o la calidad están directamente relacionadas con la compra del producto, sino que este tipo de cliente se centra mucho en la experiencia de compra. Se puede apreciar que la atención al cliente o la existencia de una página web segura se sitúan como cruciales para el consumidor.

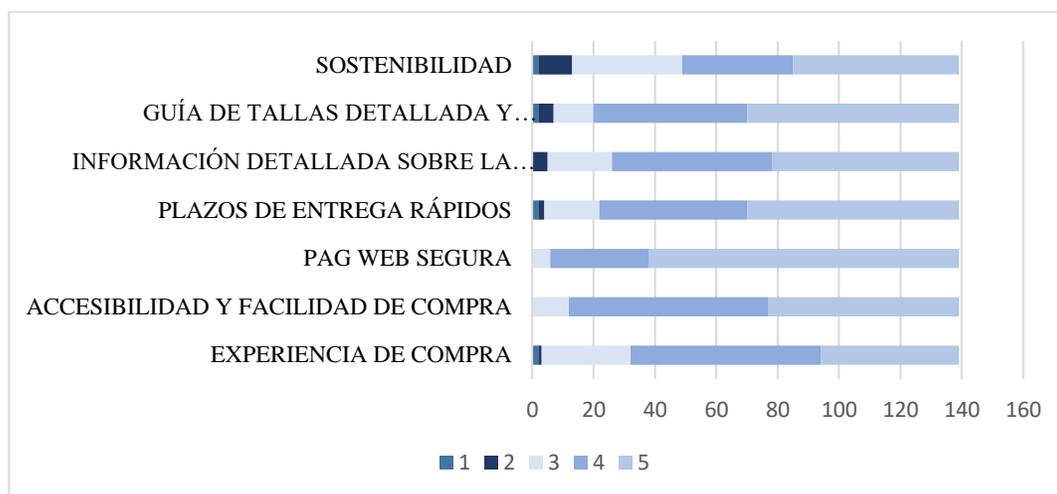
Además, en las Figuras 11 y 12 podemos ver que otros factores a tener en cuenta son la diferenciación o el estatus. Esto puede deberse a que cuando un cliente adquiere un producto a través de una de estas marcas, el valor de éste aumenta gracias a la exposición en redes sociales y a factores de carácter más emocional, como el sentimiento de pertenencia a un grupo, unido por valores y creencias conjuntas que se asocian al perfil público responsable de la marca, o la idea de mostrar una imagen disruptiva, a través de los productos de la firma y en sintonía con la propia estética del creador de contenido responsable de la empresa.

Figura 11: Importancia variables de compra I



Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Importancia de variables de compra II



Fuente: Elaboración propia

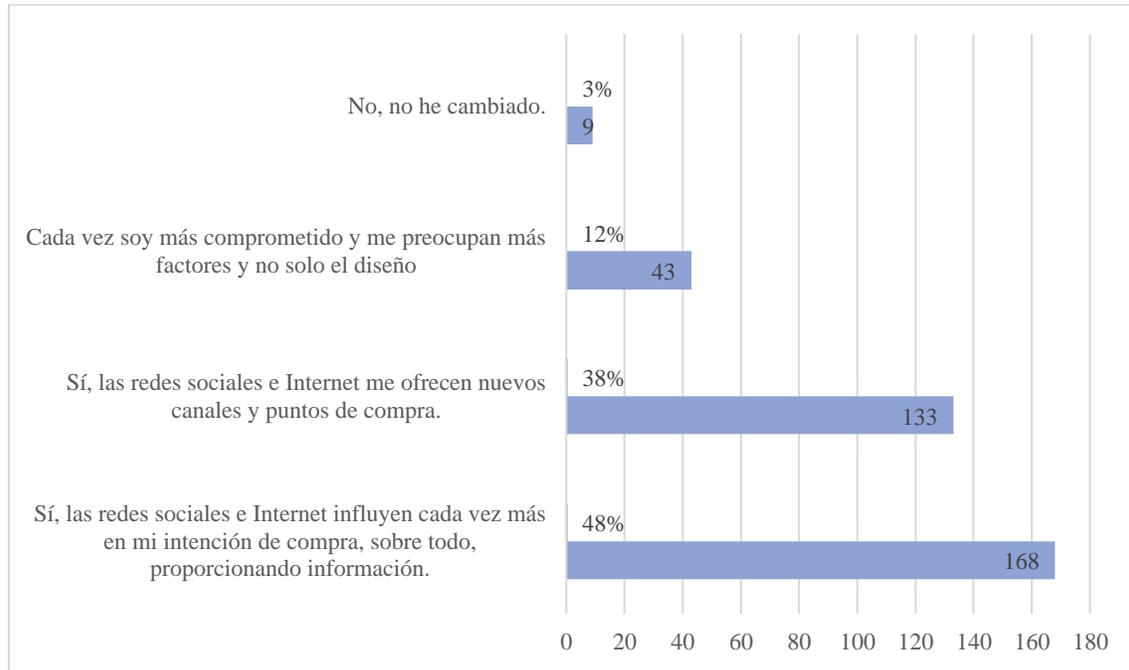
Por otra parte, la existencia de una experiencia de compra integrada y consistente a través de los distintos canales se valora entre los consumidores con un promedio de 4,19 sobre 5. De este dato podemos extraer la creciente importancia que el consumidor otorga a una estrategia bien estructurada y sin fisuras entre los canales.

Al preguntar acerca de los cambios producidos en los últimos años, podemos ver una diferencia con respecto a sistemas más tradicionales. Un 47% afirma, que en la actualidad hay un creciente interés en la búsqueda de experiencias y conseguir más información. Un 44% asocia este cambio con el nacimiento de las redes sociales y la aparición de las nuevas tecnologías y un 7% argumenta, que lo que realmente ha cambiado no es la forma de conducir las ventas si no las herramientas usadas para comunicarlo.

A nivel personal, un 97% de los consumidores encuestados también aprecian un cambio en sus hábitos de consumo. Como se visualiza en la Figura 13, un 48% se siente influenciado por las redes sociales durante el proceso de compra, especialmente gracias a la información que estas le aportan, mientras que un 38% se decanta por estos nuevos canales de compra. También un 12% ha apreciado un proceso de cambio personal y en la actualidad están más comprometidos y buscan más atributos que el diseño o el precio.

La Figura 13, muestra los principales cambios acontecidos en los hábitos de consumo.

Figura 13: Cambios en los hábitos de consumo



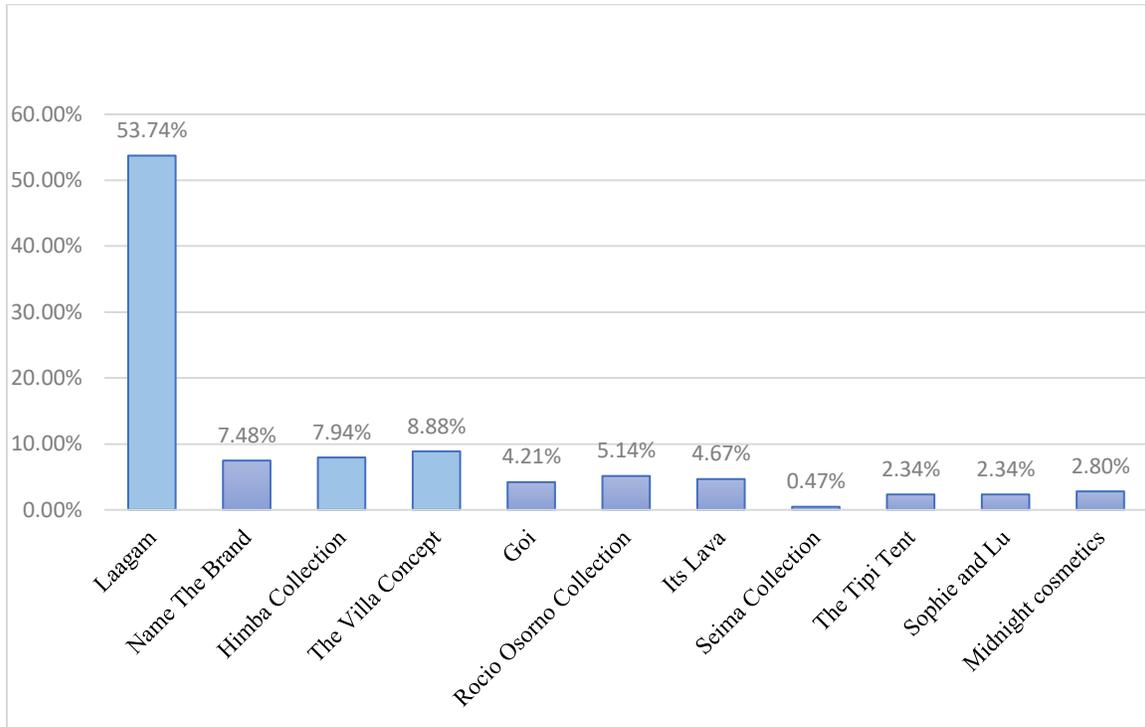
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analiza el bloque dos del cuestionario, centrado en preguntas más específicas de cada marca en particular. Para ello, previamente se hizo una lista de las principales marcas de este tipo elegidas por los consumidores.

En promedio, los productos adquiridos en este formato de tienda representan menos del 10% del total de los productos de moda de los que disponen los consumidores. Solo un 3,68% afirma tener más de un 25% de su armario compuesto por estos productos.

En la Figura 14, podemos ver que las marcas de este tipo más elegidas por los consumidores son *Laagam*, *The Villa Concept* y *Himba Collection*.

Figura 14: Número de compradores por marca

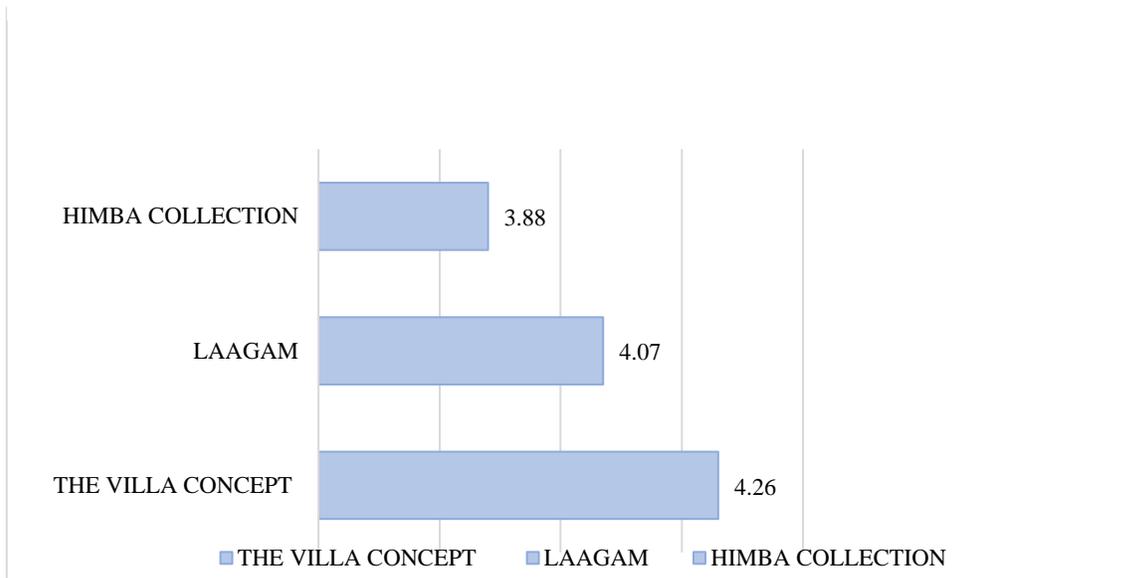


Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se analiza cómo los consumidores conocen la marca. En el caso de *Laagam*, un 60,87% descubrió la marca gracias a su creadora, Inés Arroyo, de la que era seguidor/a en redes sociales. Un 32,17% la conoció gracias a publicaciones de *influencers* en las redes sociales y solo un 6,96% a través del boca a boca. En el caso de *The Villa Concept*, los porcentajes son similares. Un 78,95% era seguidor de Melissa o Grace Villareal, un 15,79% la descubrió en las redes sociales y un 5% por el boca a boca. *Himba collection* es conocida en un 58,82% por sus creadores, en un 35,29% por otros *influencers* y en un 5,88% por otros factores.

Valorando la experiencia de compra en una escala Likert del uno al cinco, donde uno representa una pésima experiencia y cinco equivale a que la marca es capaz de ofrecer una muy buena experiencia al consumidor, las tres marcas superan el umbral del 3,5. Si bien, *The Villa Concept* consigue un promedio ligeramente superior al de sus competidoras, como se puede ver en la Figura 15

Figura 15: Promedio de satisfacción en compra



Fuente: Elaboración propia

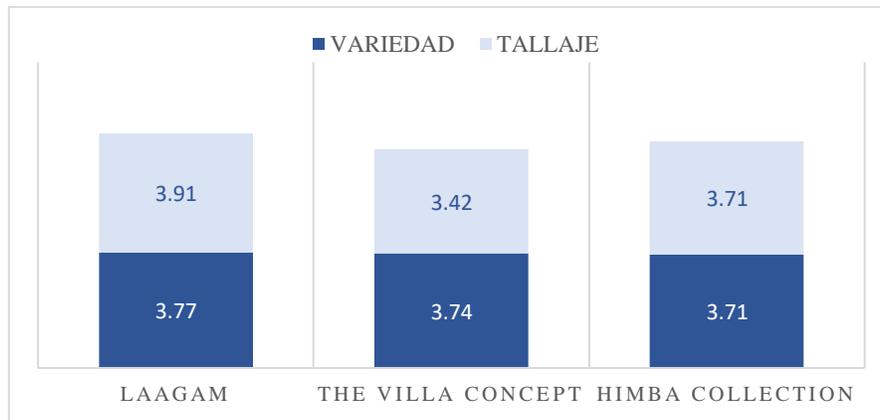
A continuación, se van a analizar los datos de estas tres marcas en relación a una serie de factores que influyen en la decisión de compra. En primer lugar, al preguntar sobre el nivel de precios, *Laagam* es la que en promedio tiene unos datos más bajos, traducidos a un rango de precios más asequible. Sin embargo, *Himba collection* se sitúa en un 4,29 en una escala del uno al cinco, donde cinco equivale a un nivel de precios muy elevado.

Con respecto a otro factor propio del producto como es el diseño, se puede comprobar que los consumidores eligen principalmente a *Himba* como la firma con el diseño más innovador (4,47), también *Laagam* alcanza un valor muy alto (4,18) y, en este caso, *The Villa Concept* tiene una puntuación ligeramente inferior (3,95).

En relación al uso de las redes sociales y a la forma de comunicar su contenido en las mismas, tanto *Laagam* como *The Villa Concept* obtienen un promedio por encima de los cuatro puntos sobre cinco, 4,03 y 4,21 respectivamente. Promedios parecidos se obtienen al analizar la frecuencia de actualización del contenido en la web.

Otro factor relevante para la compra consiste en la variedad, tanto de productos como de tallas que se ofrecen. En general se encuentran promedios ligeramente inferiores, en comparación con otros factores analizados. De esto se podría deducir que en general estas marcas concentran la colección en producir pocas unidades de productos determinados. A continuación, en la Figura 16 se puede apreciar estas puntuaciones.

Figura 16: Promedio de productos y tallas



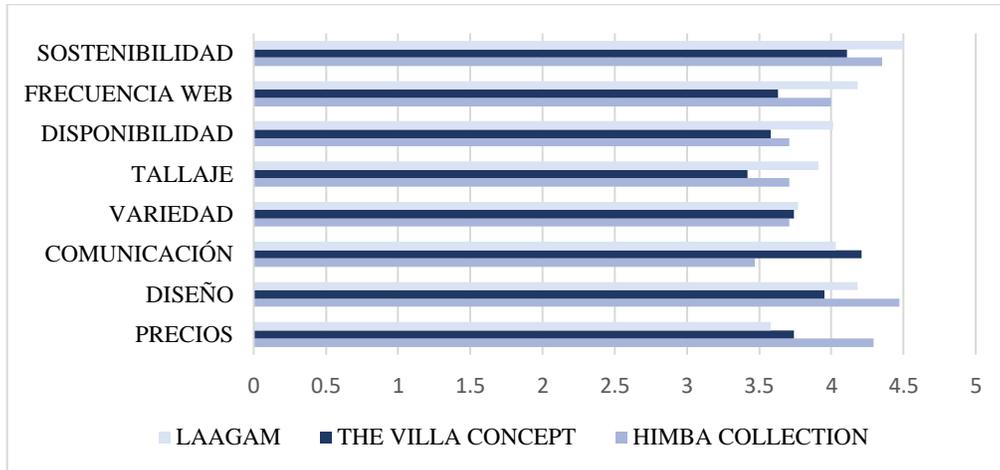
Fuente: Elaboración propia

Otra variable analizada, es el tiempo que tardan en agotarse los productos de la web. *Laagam*, es la marca con menor tiempo de disponibilidad, esto puede deberse a su modelo de producir por *drops*, es decir realizar el lanzamiento de una prenda o una colección de forma limitada y acotada en el tiempo, para reducir las existencias de producción o *stocks*.

Finalmente, se analiza la importancia que las marcas dan a la sostenibilidad. Vemos que las tres son marcas muy comprometidas según la opinión de sus consumidores, ya que las tres obtienen promedios por encima de cuatro sobre cinco. No obstante, *Laagam* despunta sobre sus competidoras obteniendo una puntuación de 4,5 sobre 5 puntos.

A continuación, en la Figura 17, se puede ver a modo de resumen la relación entre todas las variables analizadas en las tres marcas.

Figura 17: Promedio entre las variables analizadas



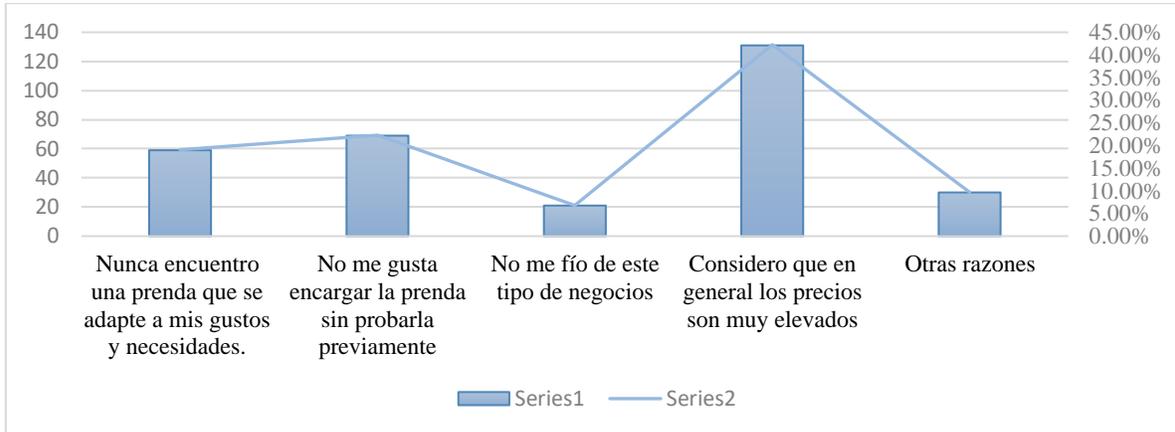
Fuente: Elaboración propia

El foco principal del presente trabajo es conocer los factores de éxito de marcas que evolucionaron desde perfiles públicos de redes sociales a *e-commerce* de éxito internacional, y, de hecho, es a partir del análisis de los consumidores de lo que podemos extraer más información. Sin embargo, conocer también a las personas que no consumen este tipo de marcas puede reforzar las conclusiones finales de este estudio. Con este fin, el bloque tres del cuestionario se centra en conocer las razones de aquellos que rechazan este modelo de negocio.

En primer lugar, se les plantea si conocen estas marcas y un 45% afirma no conocerlas. Entre este grupo de personas encuestadas se encuentran especialmente personas de rangos de edad por encima de los veinticinco años, que en general utilizan menos las redes sociales y una gran cantidad de respuestas son de varones, esto puede explicarse porque muchas de estas marcas no plantean una línea para caballero.

Dentro del 55% que sí conoce estas marcas, los motivos para rechazar su compra son muy variados. En la Figura 18 podemos ver el detalle de estas razones.

Figura 18: Principales causas no-consumidores



Fuente: Elaboración propia

Un 42,26% afirma que el rango de precios es demasiado elevado, siendo esta la principal razón para no comprar en estas marcas. Un 22,26% echa en falta el apoyo físico y prefiere probarse la prenda antes de realizar un pedido. Otro grupo de consumidores piensa que el problema está en la oferta, al no encontrar ningún producto que se adapte a sus necesidades y gustos. Solo un 6,77% afirma no confiar en esta modalidad de negocio. El porcentaje restante elige otros factores como un escaso valor de marca, el auge de la ropa de segunda mano o simplemente argumentan no haber tenido aún la oportunidad de comprar, aunque no descartan esta posibilidad.

4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

4.2.1 Caso de estudio: *Laagam* como *e-commerce* de éxito internacional

Laagam es una *start up* española especializada en moda femenina y fundada en 2017 por los hermanos Inés y Diego Arroyo. Si bien en la actualidad es difícil encontrar una marca sin presencia en las redes sociales, ya que estas se han convertido en un escaparate a la hora de posicionarse, *Laagam* ha estado desde su nacimiento ligada a lo digital, rompiendo con lo tradicionalmente asociado a la industria de la moda. *Laagam* triunfa por ser capaz de ofrecer una experiencia totalmente innovadora, prendas con personalidad propia y un modelo de negocio rompedor. Producción por *drops*, desperdicio cero, empoderamiento femenino, tiendas escaparate o ventas a través de *Twitch*, son algunos de los componentes que hacen de *Laagam* un verdadero caso de éxito.

Para realizar esta entrevista se contactó con la directora de contenidos de *Laagam*. Los canales utilizados ello, fueron a través de correo electrónico y de las redes sociales (en este caso, LinkedIn).

4.2.2 *Análisis de resultados*

4.2.2.1 Público objetivo

El primer bloque de preguntas se estructura en torno al tipo de consumidor de la marca, para conocer mejor su público objetivo. *Laagam* surge con un target muy claro, una mujer joven, moderna, empoderada, libre de complejos y con un nivel adquisitivo medio-alto. No obstante, la directora de contenidos de la marca no duda al afirmar que el consumidor de *Laagam* ha cambiado desde su nacimiento. Sostiene que “*el público realmente ha ido evolucionado igual que hemos evolucionado nosotras*”. Haciendo referencia a que, si bien en un principio la marca se ve desplegada por el apoyo de un perfil público en redes sociales, que supone una audiencia muy joven, con un gran uso de las redes y siempre conectada. Sin embargo, a medida que la marca va madurando, se distancia de este perfil y comienza a adquirir personalidad propia atrayendo así a nuevos grupos de consumidores.

Hoy en día se puede definir al consumidor de *Laagam* como comprometido, y socialmente consciente. Incluye mujeres de entre 25-35 años y que busca un “*lujo asequible*” y prendas de calidad, según afirma la entrevistada.

4.2.2.2 De creadora de contenidos a emprendedora de éxito

El surgimiento de *Laagam* estuvo ligado desde el inicio al éxito que en ese momento Inés Arroyo estaba teniendo en redes sociales. Si bien la *influencer* siempre había tenido en mente la idea de crear una marca propia, cree que no lo habría hecho sin el apoyo de sus seguidores. Al preguntarle a la directora de contenidos sobre este tema, insiste en que, si bien han hecho un gran trabajo de diferenciación entre el perfil personal de Inés y la evolución de la marca, también cree que “*al final son oportunidades y hay que saber aprovecharlas, hay que usar todos los métodos que tengas*”.

Al preguntarle por otras marcas que adoptan este formato y surgen de redes sociales, es contundente al decir que lo más importante en este formato es la diferenciación. Considera que lo difícil no es empezar y añade que la presencia de un perfil público es una muy buena oportunidad para captar los primeros consumidores y empezar a crecer.

Pero, lo realmente difícil es mantenerse y saber generar un plan de posicionamiento, conseguir que la gente no conozca únicamente al perfil público, sino que la marca pueda generar una ventaja competitiva: “*lo importante es crear un universo alrededor de la marca, que sea reconocible, entonces la gente ya te va a comprar no solo por tu producto sino por lo que estás comunicando y por el mensaje que estás dando. Para mí la clave es diferenciarse.*”

Asimismo, la entrevistada cree que ellas han conseguido diferenciarse y generar valor, no solo gracias a la calidad y diseño de sus productos, sino a todos los intangibles que abanderan: empoderamiento femenino, producciones éticas o concienciación medioambiental. “*Lo que hace que te compren a ti es tener un mensaje claro y lo tienes que comunicar.*”

Afirma también que “*las redes sociales son fundamentales para las empresas*”. Considera que lo más importante del marketing de *influencers* es la cercanía.

Mientras que medios más tradicionales, como la televisión o un anuncio en una revista, no hacen al cliente sentirse incluido y formar parte de la marca, las redes sociales ayudan a crear un entorno de confianza y acercarse al cliente de una manera más real y orgánica: “*cuando*

llegan las redes sociales, ¿qué pasa? Que de repente te ves súper identificada con esta chica que lleva la prenda, piensas: podría ser yo”.

Por último, en relación a la variable precio, algunas personas encuestadas que actualmente no son consumidoras de la marca sostienen que el rango de precios es quizás demasiado elevado. Ante esto, la directora de contenidos de *Laagam* explica que los precios se justifican con el valor que pueden aportar: tienen el proceso de producción muy internalizado, donde existe un control directo sobre el producto, utilizando talleres de proximidad y generando prendas de calidad hechas en España.

4.2.2.3 Canales y touchpoints

En este bloque, la entrevista se centra en preguntas sobre el funcionamiento actual de la marca, su modelo de negocio y los canales que más utiliza.

Las fundadoras han optado por una estrategia de contenidos distinta para cada red social, defienden la especialización y la necesidad de una comunicación adaptada a cada plataforma y perfil de usuario: *“cada canal tiene su mensaje y ya tiene su propio lenguaje”*. Si bien Instagram fue la plataforma a través de la cual la marca se dio a conocer y generó sus primeras ventas, en la actualidad la usan como portfolio, una forma de mostrar sus productos y un canal de venta directa. Han comenzado recientemente a publicar también en TikTok, una red social que está atrayendo a un público joven, así como Twitter, un canal más cercano y natural, donde su estrategia no es focalizar la atención en el producto sino en generar tendencia utilizando un lenguaje completamente diferente.

Además de las ventas a través de estas redes sociales, han desarrollado una plataforma de *e-commerce* que ya permite comprar desde 193 países.

A pesar del cambio producido en los hábitos de consumo y del auge de lo digital entre los nuevos consumidores, en *Laagam* piensan que es necesario ofrecer una experiencia sin fisuras que potencie la falta de un apoyo físico: *“buscamos la forma para que a la clienta le generemos las mínimas dudas a la hora de comprar”*.

Con este objetivo en mente, desarrollaron un sistema de ventas por WhatsApp con distintos grupos de clientas, donde pudieran preguntar todas sus dudas, enviar fotos de las prendas y, en definitiva, conseguir una atención más directa y personalizada. En la actualidad, ya no utilizan este canal de venta debido a que el aumento del número de consumidores de la marca

hizo que este canal ya no fuese viable. En su lugar, han optado por potenciar el uso de una red social que dicen está apretando fuerte, Twitch, donde todos los miércoles realizan ventas en directo, probándose las prendas y resolviendo todas las dudas: *“Después del Twitch vemos un pico de ventas porque la gente realmente está interesada”*.

En relación a otros canales o *touchpoints*, la experiencia continúa gracias a “Ruido Dazz”, un *podcast* que se centra en mejorar el proceso de compra, dando una visión de comunidad y fortaleciendo el sentimiento de pertenencia a un grupo, en este caso, hacia la marca. Cuentan también con una *newsletter* que genera ventas dos veces por semana, y utiliza el *storytelling* para transmitir lo que ellas llaman *“El Universo Laagam”*.

4.2.2.4 Proyección de futuro

Cuando la directora de contenidos de *Laagam* es preguntada por el futuro de la marca, afirma que la clave es la adaptación continua, saber prever los cambios en el entorno y responder a ellos: *“al final tienes que adaptarte, todo el mundo va cambiando y tú no te puedes estancar”* y plantea dos retos claros. Por un lado, la internacionalización, a día de hoy *Laagam* consigue generar casi un 50% de sus ventas fuera de España, y captar nuevos consumidores en mercados internacionales continúa siendo uno de los grandes objetivos para el futuro cercano. Y, por otro lado, otro gran foco de interés es la incorporación de la transformación digital a la experiencia de compra. *Laagam* es una marca abanderada de lo digital y en la actualidad persigue incorporar nuevos canales para sus clientas, apostando para ello por el metaverso, un entorno virtual donde interactuar económica y socialmente: *“No sabemos lo que va a pasar o si vamos a comprar más ropa en el metaverso que en el mundo físico” sentencia.*

Con este fin ya han creado un NFT (*Non Fungible Token*) gratuito para sus clientas e incluso han dado charlas sobre el uso de criptomonedas.

4.3 FACTORES DE ÉXITO PARA ESTE MODELO DE NEGOCIO

Tras analizar los datos recogidos previamente, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, podemos extraer una serie de conclusiones que nos permitan hacer una aproximación a los factores de éxito de este modelo de negocio objeto de estudio.

- **PRESENCIA DE UN PERFIL PÚBLICO:** La existencia de un perfil público asociado a la marca es clave para su éxito. En el caso de *Laagam*, los “*early adopters*” o primeros consumidores son seguidores de Inés Arroyo, que confían en la marca pues la asocian a su creadora. La vinculación a esta figura, así como el trabajo personal llevado a cabo en sus redes sociales suponen un auténtico trampolín para la firma. Gracias a esto pueden superarse barreras de entrada como la falta de conocimiento de la marca y se consigue una fidelización del cliente desde el primer momento. A la hora de captar nuevos consumidores, la directora de contenidos de *Laagam* confirma los resultados obtenidos en el cuestionario: Inés Arroyo y el marketing de *influencers* son herramientas clave. Este dato puede extrapolarse a otras empresas de este formato. A continuación, en la Tabla 8 podemos apreciar que, en promedio, un 92,85% de los consumidores conoce estas marcas gracias a personajes de influencia pública.

Tabla 8: Principales formas de conocer una marca (en %)

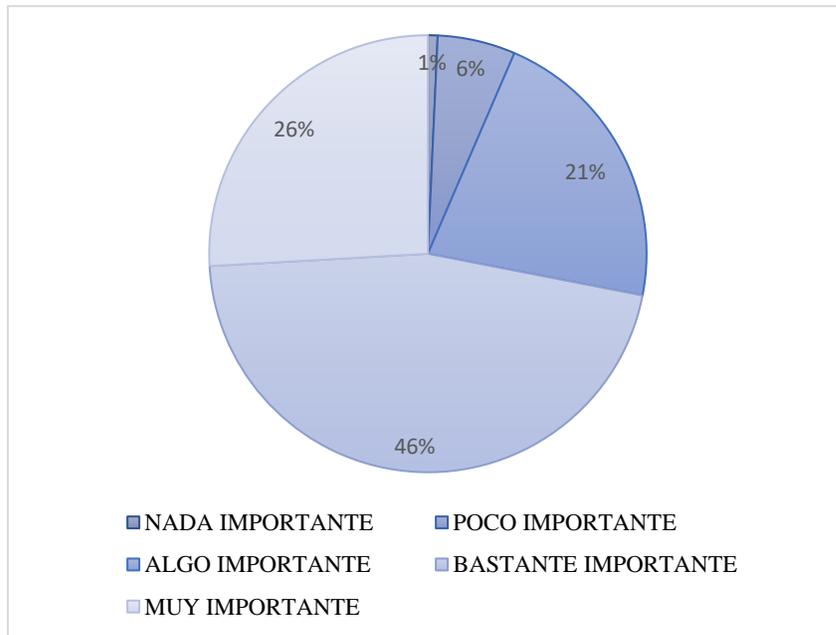
MARCA	GRACIAS A LA INFLUENCIA DE SU CREADOR U OTRO PERSONAJE PÚBLICO EN REDES	OTROS FACTORES
LAAGAM	93%	7%
NAME THE BRAND	93,75%	6,25%
HIMBA COLLECTION	94,12%	5,88%

THE VILLA CONCEPT	94,74%	5,26%
GOI	100%	0%
OTRAS MARCAS	81,5%	18,5%
PROMEDIO	92,85%	7,15%

Fuente: elaboración propia

- **DIFERENCIACIÓN Y UNA MISIÓN Y VISIÓN CLARAS:** Si bien la presencia de un perfil público ayuda a conseguir introducirse en un nuevo segmento de mercado, lo que realmente va a permitir posicionarse en el mismo, es saber elaborar una buena estrategia donde puedas diferenciarte de otros competidores. Según los datos recogidos (Figura 19), los consumidores sitúan la diferenciación como un factor clave, con un promedio de importancia de 3,91 puntos sobre 5.

Figura 19: Grado de importancia que otorgan los consumidores a la diferenciación



Fuente: elaboración propia

Tras el análisis del caso *Laagam*, las marcas que triunfan pueden optar por diferenciarse desde dos puntos de vista:

- Desde una perspectiva de producto: **INTERNALIZACIÓN**. En primer lugar, *Laagam* ofrece un producto de calidad y un diseño diferente. Para asegurar este objetivo apuesta por una internalización del proceso, produciendo en talleres de proximidad en Badalona y con un control directo de todas las etapas del proceso, desde la selección del tejido, realizar las fotografías del producto o seleccionar las vías de comunicación. Gracias a este modelo se consiguen respuestas más rápidas, más conocimiento del producto y un mayor margen en la resolución de problemas.
- Desde una perspectiva de gestión de relaciones: **CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD**. Además de los atributos físicos asociados al producto, *Laagam* ofrece a sus consumidoras un sentimiento de pertenencia a un grupo. Al adquirir un producto *Laagam*, pasas a ser parte de una comunidad. Muchas de las acciones de marketing y los canales que utilizan no se usan para aumentar el número de ventas, si no para fidelizar al cliente y reforzar la imagen de *Laagam*. La firma es capaz de crear un universo, cuyos cimientos son el empoderamiento femenino y el consumo responsable.
- **OMNISCANALIDAD**: El consumidor actual busca una experiencia integrada. A pesar de que estas plataformas nacen del *e-commerce*, estos modelos de negocio deben saber unificar distintos canales para conseguir una experiencia integrada para sus consumidores. Es posible comprobar esta necesidad en el caso de *Laagam*, ya que una de las grandes preocupaciones de la marca es cubrir la ausencia de un canal físico y ofrecer a su consumidor alternativas para que no se generen dudas en la compra. La firma conjuga distintos canales de venta compartiendo información entre los *touchpoints* o puntos de contacto, poniendo el foco en la experiencia del consumidor.

Del análisis cuantitativo, podemos apreciar que esto encaja perfectamente con el consumidor principalmente *basic digital* de estos negocios.

- **TRANSFORMACIÓN DIGITAL:** Otra de las claves del éxito de la marca es la incorporación constante de nuevas tecnologías y la adaptación continua al mundo digital. *Laagam* busca ir siempre un paso más allá, ofreciendo a su consumidor todas las experiencias más novedosas y un proceso distinto al que puedan ofrecer sus competidores, como gestionando ventas a través de Twitch o incluso introduciéndose al mundo del Metaverso. El consumidor de estas marcas es joven y ve en las redes sociales e Internet nuevas formas de conseguir información.
- **INTERNACIONALIZACIÓN:** *Laagam* se trata de una marca en crecimiento constante y por ello busca continuamente la expansión en el territorio. El porcentaje de consumidores que eligen estas marcas es de cerca de un 39% según los datos recogidos, por eso aquellas marcas con más probabilidades de éxito son las que desde su nacimiento centran su estrategia en poder llegar a nuevos grupos de consumidores y penetrar en nuevos mercados.

5 CONCLUSIONES

La realización de esta investigación permite dar respuesta a los objetivos, tanto generales como específicos, inicialmente planteados. Así este trabajo identifica los principales factores de éxito para la transición de una marca de perfil público en redes sociales a plataforma de *e-commerce*. Además, la evidencia empírica obtenida a través de las metodologías aplicadas valida los cambios en el comportamiento del consumidor actual y define sus principales rasgos.

En cuanto a las contribuciones principales que este trabajo aporta, son principalmente tres. Primero, dado que el modelo de negocio objeto de estudio en esta investigación es muy novedoso, apenas existen referencias bibliográficas sobre el mismo, así que el presente estudio, recopila y amplía la información existente en este campo. La revisión de la literatura previa permite encontrar publicaciones que abordan el tema de las *influencers*, e incluso su evolución hacia la creación de su propia marca, pero no existen estudios que individualicen los factores necesarios para implementar con éxito este tipo de modelo de negocio, surgido de un perfil público en redes, siendo esta la segunda de las contribuciones de esta investigación. Y finalmente, este trabajo aúna el marco teórico con datos empíricos muy recientes obtenidos de fuentes primarias. Estos datos, además de permitir la caracterización del consumidor de este tipo de marcas, permiten, a través del estudio de una marca real que ha desarrollado este modelo de negocio, determinar la validez de los argumentos presentados, a partir de su aplicación práctica. Con ello, se pueden identificar los principales factores que han contribuido al éxito de una marca que, como *Laagam*, ha evolucionado de un perfil en redes sociales a un negocio *e-commerce* de éxito nacional e internacional.

Mediante la elaboración de este proyecto de investigación, se refuerzan muchas de las competencias adquiridas en el *Grado en Gestión Industrial de la Moda*, como la capacidad de análisis, así como las capacidades de trabajar de una manera transversal, reuniendo distintos datos para poder extraer las necesarias conclusiones, así como para identificar un nuevo modelo de negocio, y desarrollar estrategias novedosas de comunicación y distribución.

Las principales conclusiones que se han extraído del análisis de datos son, en lo referente a la tipología y comportamiento del consumidor de moda actual:

- La mayor complejidad del proceso de compra, con el incremento del número de canales y *touchpoints* entre consumidor y marca, como resultado del auge de lo digital.
- Las ventas en *e-commerce* siguen al alza, si bien es cierto que hasta el momento la mayoría de los consumidores prefieren la tienda física.
- La existencia de una estrategia omnicanal adecuada es determinante en para que las firmas puedan ser competitivas. El consumidor actual busca una experiencia sin fisuras, en un proceso de compra cada vez más complejo.
- La influencia de las redes sociales y la opinión de otros consumidores es cada vez mayor. Identificar aquellas figuras que puedan ejercer un nivel de influencia sobre el consumidor es clave para generar una ventaja competitiva y optimizar la relación con el consumidor.

Por otra parte, podemos concluir en relación al éxito de este tipo de modelo de negocio que:

- Aquellos negocios que logran el éxito son, en mayor medida, los que pueden definir de forma muy precisa a su público objetivo o *target*, y de esta forma identificar no solo los mejores canales para dirigirse a su audiencia, sino también aquellos elementos que más van a fortalecer el proceso de compra.
- La existencia de un perfil público ligado a una marca puede ser de vital importancia, especialmente en los inicios, pero es necesario contar igualmente con un plan de negocio fuerte para lograr la supervivencia a lo largo del tiempo.
- La internacionalización y la diferenciación son elementos clave para que el consumidor elija estas marcas.
- La marca debe crear valor; esto es, ser capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a otras marcas similares y, en este sentido, los precios deben justificarse en este valor.

Dos son las principales limitaciones surgidas a la hora de realizar este trabajo. En primer lugar, al tratarse de una materia novedosa y en constante cambio y evolución, es difícil obtener información académica contrastada para ciertos conceptos del marco teórico. En segundo lugar, las respuestas obtenidas a partir del cuestionario constituyen una muestra no aleatoria. Además, al difundirse el cuestionario únicamente por canales online, todos los

encuestados debían tener acceso a WhatsApp o redes sociales para poder responder, con lo que se pierde a un segmento de la población. Por último, el caso de estudio se basa únicamente en la marca *Laagam*, por lo que, dado que solamente se basa en una única entrevista, y no todas las personas entrevistadas son consumidoras de esta marca (aunque sí un 53,74%), la generalización de estos resultados al conjunto de modelos de *e-commerce* de éxito surgidos a partir de un perfil público en redes sociales debe realizarse con cautela.

En este sentido, para superar algunas de estas limitaciones, proponemos futuros estudios con datos que abarquen un período más amplio para comprobar si este modelo de negocio sigue su tendencia alcista, o por el contrario se verá frenado por otros modelos que puedan aparecer o incluso por los ya existentes.

Igualmente estos futuros estudios podrían realizarse con distintas marcas para comprobar los datos y comparar resultados con el fin de determinar si los datos de este estudio son extrapolables a estas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquila, E., Iglesias, S., & Chaparro, J. (2018). *Omnicanalidad en el sector de la ropa: una nueva revolución digital*.
- Adler-Lomnitz, L. (2003). *Globalización, economía informal y redes sociales*. Obtenido de https://archivo.estepais.com/inicio/historicos/146/1_Propuesta_Globalizacion_Adler.pdf
- Agulló, C. (1999). *Cambios significativos en el mundo empresarial*. Obtenido de Cambios significativos en el mundo empresarial
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de consumidores 2º edición*.
- Alemán, M. (2020). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*.
- Alowibdi, J., Buy, U., Yu, P., & Stenneth, L. (2014). Detecting deception in Online Social Networks. *EEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM 2014)*, (pp. 383-390).
- Amit, R. &. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*.
- Anguera, M. T., de Armas, M., Catalán, M., Fornells, E., Moya, J., & Anguera, M. (2020, Diciembre). *análisis prospectivo de los cambios en las relaciones interpersonales en el contexto de la pandemia covid-19*. Retrieved from <https://raed.academy/wp->

content/uploads/2021/01/Análisis-prospectivo-del-futuro-de-las-relaciones-interpersonales-en-el-contexto-de-la-Covid-19-v.26-cmpr.pdf

Antevenio. (24 de Julio de 2020). *Antevenio*. Obtenido de Por qué Tik Tok está cambiando las redes sociales: <https://www.antevenio.com/blog/2020/07/razones-del-exito-de-tik-tok/>

App&web. (2020). Obtenido de <https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico/>

Bajer, J. (2017). Digital transformation needs the human touch. *Strategic HR review*, págs. 91-92.

Ballesteros, S. (2016). La cultura de la organización, factor de crecimiento empresarial. *Ploutos*, 45-49.

Barrachina, A. (3 de Noviembre de 2018). *La tecnología Cloud: una nueva era para el retail*. Obtenido de <https://powershop.es/author/alberto/>

Barrientos, F. (2017). Marketing+ internet= e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista finanzas y política económica*.

Barrio, J. (2017). *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España*.

- Barrio, J. (abril de 2017). La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España .
- Bauman, Z. (2010). Amor Líquido: acerca de la fragilidad de los vínculos humanos. En Z. Bauman, *Amor Líquido: acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. .
- Bernete, F. (2010). *Identidad e integración de los jóvenes en el mundo*. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37865/1/Bernete,%202010b.pdf>
- Blackwell et al. (2001). *Knowledge Management: A State of the Art Guide*.
- Bloom, M., & Bengtsson, C. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era*.
- Boyd, & Ellison. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Obtenido de <https://www.2bguide.com/fakten/informatikwp15/2008/06/15/sitios-de-redes-sociales-definicion->
- Cárdenas, A. (2019). *Estrategias de comunicación y marketing para el posicionamiento de la marca de la Empresa "Proelectric"*. Obtenido de Universidad Católica de Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17445>
- Campos. (2012). *La Teoría Moderna En La Conducta Del Consumidor*.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Obtenido de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/castellsm.pdf>
- Castro, J. (2021). Claves para la diitalización acelerada de las Pymes.

Catelló, A. (2013). *Estrategias empresariales en la Web 2.0 : las redes sociales online*.

Cestau, D. (2020). *CRM y fidelización del cliente*.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica..* Obtenido de Pearson:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=yNg2RgQAAAAJ&citation_for_view=yNg2RgQAAAAJ:IWHjjKOFINEC

Ciani, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & strategy*.

Cornejo, M., & Tapia, M. (2012). *Redes sociales y relaciones interpersonales en Internet*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920010.pdf>

Corredoira, B. (2020). El reto de la omnicanalidad en el sector retail de moda. *Repositorio Comillas, XX*.

Del Olmo, J. (2014). *Marketing digital en la Moda*.

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *El Sevier*.

Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia* , 605-627.

DiNucci, D. (1999). *Fragmented Future*. Obtenido de <http://www.darcyd.com/fragmentedfuture.pdf>.

Domínguez Caldevilla, D. (2008). El nuevo modelo global de comunicación a partir de las redes sociales y TT.II.CC. *SEECI*.

Echeburúa, E., & De Corral, P. (2010). Adicción a las nuevas tecnologías y a las redes sociales en jóvenes: un nuevo reto. *Adicciones*, 91-95.

Eldred, J. (2010). Consumer channel choice. *Kingston Business School. Kingston University. ISO 690* .

Entrena, E. (2020). ¿Cómo elegir en qué redes sociales debe estar tu marca? *La Neurona*.

Fashion United. (2018).

Fernández, L. (2020). ¿Cómo elegir la red social adecuada para mi empresa? Obtenido de <https://mott.marketing/red-social-adecuada-para-mi-empresa/>

Ferrer Moreno, A. (17 de 10 de 2017). *La creación de empresas de e-commerce basadas en la metodología Lean Startup y Business Model Canvas: análisis del caso de Hawkers Co*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/89284>

Findstack. (2022). Obtenido de <https://findstack.com/es/the-best-crm-software/>

García, M. G. (julio de 2015). *Academia*. Obtenido de USOS Y TIPOS DE

APLICACIONES MÓVILES:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38125181/u1._Inv._Usos_y_tipos_de_aplicaciones_moviles_-Maria_Guadalupe_Garcia_Mendoza-with-cover-page-

v2.pdf?Expires=1649090702&Signature=LKM9vp7Ppfz2Y4C~Os1VTI6twHxfLiH
WJDq77tTh1gz5S4kGnMWgQvVIKQ3~HHNIwZuQgy3MNmmKXy

García-Ibáñez, E. (2012). *Estudio e implementación de un portal de comercio electrónico para la importación y comercialización de productos diversos*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11477>

García-Minguillán, M. d. (2017). *E-commerce: proyecto de una tienda de moda*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/86527>

García-Uceda, M. (2008). *Las claves de la publicidad*.

Gariboldi, G. (1999). *Comercio electrónico: Conceptos y reflexiones básicas*. Buenos Aires: Bid-Intal.

Garzón, M., & Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Real, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*.

Gianella, A. (2021). *Vender bien, comprar mejor: Virtual y Visual Merchandising*.

Global Web Index. (2021).

Gonçalves, R., & Zhang, P. (2012). *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*. Obtenido de <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/meet.2011.14504801096>

Goodman, L. (1961). *Snowball Sampling*. *Annals of mathematics statistics*.

Grange , C., & Benbasat, I. (2010). *Online Social Shopping: The Functions and Symbols of Design Artifacts*. Obtenido de IEEE XPLORE:

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5428444>

Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*.

GuruFocus. (14 de Marzo de 2017). *Nasdaq*. Obtenido de UK Online Shopping and E-Commerce Statistics for 2017: <https://www.nasdaq.com/articles/uk-online-shopping-and-e-commerce-statistics-2017-2017-03-14>

Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire (imperio)*.

Herrera, J. S. (2012). Nuevas tendencias en comunicación.

Hoyos, R. (2016). *Branding, el arte de marcar corazones*.

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 453-460.

Kotler, P. (2020). *Retail 4.0: 10 reglas para la era digital*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0*. Barcelona.

Laborda Gil, X. (2005). Tecnologías, redes y comunicación interpersonal. Efectos en las formas de la comunicación digital. *Anales de Documentación*, vol. 8, 2005, 101-116.

Leite, M. d. (2013). *Las nuevas formas de organización empresarial y el trabajo, tendencias globales* | Marcia de Paula Leite | Resumen En el artículo se realiza un rápido recorrido por la historia de los cambios en la organización empresarial

- para plantear una reflexión sobre*. Obtenido de <http://157.92.136.232/index.php/CESOT/article/view/639/1177>
- León Abondano, J. E. (2016). Análisis teórico y fáctico de la internacionalización del grupo Casino-Exito y su impacto socioeconómico en Colombia. (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario). ISO 690 .
- Liang, T.-P., & Turban, E. (2011). Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce. *IJEC*.
- Lihra, T., & Graf, R. (2012). Multi-channel communication and consumer choice in the household furniture buying process. *Direct Marketing*.
- López, D. (2018). Introducción a la transformación digital. *Introducción a la transformación digital*. Barcelona, Barcelona, España: Publicaciones de la Universidad Oberta de Catalunya.
- Maldonado, M. (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del customer journey map como herramienta de design thinking en la mejora de la experiencia de consumo. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, .
- Manrique, M. (2013). “Redes sociales y Patología”. Obtenido de https://www.seap.es/documents/228448/530967/03_Manrique.pdf
- Marketing4ecommerce*. (2021). Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/top-apps-mas-descargadas-en-espana-en-mundo/>

- Martín, M. d. (2018). *DE INFLUENCERS A EMPRESARIAS: LAS MARCAS DE MODA DE INSTAGRAMMERS QUE TRIUNFAN EN LA RED*. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/79478/TFG%20FINAL_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martin, M. I. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*.
- Mason, C., & Milne, G. (1994). An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi-brand strategies. págs. 163-170.
- Mata, F., & Quesada, A. (2014). *Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools*. Obtenido de <https://www.mdpi.com/0718-1876/9/1/6>
- Mato, V. (1 de Septiembre de 2021). Opportunity analysis for digital business and e-commerce in the fashion industry. *Opportunity analysis for digital business and e-commerce in the fashion industry*. Ferrol, A Coruña, España: Universidade da cORU.
- Mato, V. (1 de Septiembre de 2021). Opportunity analysis for digital business and e-commerce in the fashion industry. *Opportunity analysis for digital business and e-commerce in the fashion industry*. Ferrol, A Coruña, España: Universidade da Coruña.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. Springer.
- Mayer-Schönberger, T. (2019). *La reinención de la economía: El capitalismo en la era del big data*.

McKinsey. (Agosto de 2020). *The next normal*. Obtenido de The recovery will be digital:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/how%20six%20companies%20are%20using%20technology%20and%20data%20to%20transform%20themselves/the-next-normal-the-recovery-will-be-digital.pdf>

McLuhan, M. (1971). *Guerra y paz en la aldea global*. Barcelona: Martínez Roca.

Mosquera de la Fuente, A. (2019). *Portal de Investigación, Universidad de la Rioja*.

Obtenido de Omnichannel Retailing and Changing Habits in Consumer Shopping Behavior :

<https://investigacion.unirioja.es/documentos/5d687f5d29995268c6b80255>

Nieto, J. (2019). *Microinfluencers en Instagram: estudio de popularidad y engagement*.

Nobles, D., Londoño, L., Martínez, S., Ramos, A., Santa Mellao, G., & Cotes Salgado, A.

(2016). *Tecnologías de la comunicación y relaciones interpersonales en jóvenes universitarios*. Educación y humanismo.

Oliva, F., & Dadalt, F. (2022). En la búsqueda de la omnicanalidad. *Deloitte*.

OMC. (1998). *OMC*. Obtenido de

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/wkprog_s.htm

Peciña, I. (2017). El comercio electrónico. Una guía completa para gestionar la venta

online. En I. Peciña, *El comercio electrónico. Una guía completa para gestionar la venta online*.

Pérez, C., & Clavijo, L. (2017). Comunicación y social media en las empresas de moda

ASOS como caso de estudio. *prisma social*.

Plata, C. C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Obtenido de

<https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>

PWC. (2015). *Los medios de pago, un paisaje en movimiento*. Centro del Sector

Financiero.

RAE. (2 de Febrero de 2022).

RAE. (2022).

RD Station. (2022). *La guía definitiva de Redes Sociales*.

Reig, R. (2017). *Percepción del e-commerce en el sector textil español*. Obtenido de

<http://hdl.handle.net/10045/67267>

Ribó, M. (2018). *El blog de Marc Ribó*.

Robbins. (1996). *comportamiento organizacional teoría y práctica*. Mexico: 7º edición.

Obtenido de Com.

Robles, M. (2020). *El marketing digital y el posicionamiento en el mercado peruano de la*

tienda de ropa Sharon Trend del distrito de Jesús María en el periodo 2019.

Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55210>

Rodríguez, P. (2021). "Be seamless, my firm!" Cómo gestionar la experiencia de

interacción omnicanal con los consumidores. *Revista de Marketing y publicidad*.

Rojas, P., & Redondo, M. (2021).

Romo, Z., & Contreras. (2012). *Apps como una posibilidad más de comunicación entre la marca y su público: un análisis basado en la valoración d...*

Ross, J. W., Beath, C., Moloney, K. G., Sebastian, I. M., Mocker, M., & Fonstad, N. O. (2016). *Designing and Executing Digital Strategies*. Dublin.

Salmerón, D. (2017). Relevance of the socioeconomic and health context in patient satisfaction. *Gaceta Sanitaria*, 416-422.

Sañudo. (2012). El papel de las redes profesionales de investigación en un mundo globalizado. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Sarmiento-Guede, J. R., & Rodríguez-Terceño, J. (2020). *La comunicación visual en Instagram: estudio de los efectos de los micro-influencers en el comportamiento de sus seguidores*.

SAS, analytic solutions. (2021). (SAS: Analytics Software & Solutions). . sas.

Scott, R. (2016). *What is an 'ever-closer union'?*

Seoane, E. (2005). *La nueva era del comercio, el comercio electrónico*. Ideaspropias editorial.

Silvera, S. (2015). *Publicidad contagiosa: Claves creativas del marketing viral*. UOC.

Soler, D. (17 de Enero de 2022). *David Soler Freixas 17 enero, 2022 Negocios Digitales Comments (0) Cómo gestionar la canibalización en marketing* . Obtenido de <https://www.davidsoler.es/como-gestionar-la-canibalizacion-en-marketing/>

Soulayma. (2021). *El marketing digital y su impacto en el comportamiento del consumidor*.

Obtenido de Facultad de ciencias sociales jurídicas y de la comunicación:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48690/TFG->

[N.%201658.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48690/TFG-N.%201658.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Statista. (2021).

Suanya, O. (2013). *El cliente social: retos de la atención al cliente en el Universo de las Redes sociales*.

Sudha, M., & Sheena, K. (2017). *Impact of Influencers in Consumer Decision Process: the Fashion Industry*.

Swift. (2022). Obtenido de <https://www.swift.com>

T.S.M.F WhatsApp Business. (2022). *The Social Media Family*. Obtenido de

<https://thesocialmediafamily.com/whatsapp-business/>

Teamleader. (2019). *Customer Journey: cómo trazar un mapa del viaje de tus clientes*.

Obtenido de Vende rápido y más: <https://www.teamleader.es/blog/customer-journey>

The Social Media Family. (2022). *Redes sociales más utilizadas*. Obtenido de

TheSocialMediaFamily: <https://thesocialmediafamily.com/redes-sociales-mas-utilizadas/>

Thompson, P. (2015). How digital native learners describe themselves. *Educ Inf Technol* 20, págs. 467-484.

Toffler, A. (1981). La tercera ola. En A. Toffler, *La tercera ola*. Edivisión.

Urueña, A. (2017). Estudio sobre comercio electrónico. *ONTSI*.

Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (Junio de 2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of retailing*, págs. 174-181.

We are social. (2022). *DIGITAL REPORT ESPAÑA 2022: nueve de cada diez españoles usan las redes sociales y pasan casi dos horas al día en ellas*.

We are Social, Hootsuite. (2022). *Digital 2022*.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *Management review*.

Wiesner, Fernández, M. P., & López, F. (2014). *El fenómeno de las redes sociales: evolución y perfil del usuario*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5126970>

Wilkie, W. (1994). *Consumer behavior*. New York: Wilie & Sons. 18.

Yadav *et al.* (Noviembre de 2013). Contents Full Article Content List Abstract Introduction Extant Perspectives on Social Commerce A Contingency Framework for Assessing the Marketing Potential of Social Commerce Implications for Research and Practice Acknowledgements References Figures & T. *Journal of interactive marketing*.

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO

B

Back office

El back office es el conjunto de tareas, actividades, puestos y procedimientos encaminados a dar apoyo y soporte a la empresa en la gestión de la misma., 18

Basic Digital

Tipo de consumidor caracterizado por comprar generalmente online y esperar a recoger los productos (normalmente en casa)., 26

Brick and click

Negocios que combinan la atención presencial en un establecimiento físico (y todas las ventajas que esto tiene) con la posibilidad de que sus clientes hagan sus compras online., 5

C

canal físico

El canal físico es el canal tradicional y más extendido de venta (al menos, hasta el momento), cuya característica distintiva es la posibilidad que esta

modalidad otorga al consumidor de utilizar los cinco sentidos para evaluar los productos antes de realizar la compra, 15, 71

Click and collect

Compra en línea y recogida en tienda. Es decir, se trata de un modelo de compra que combina elementos de la compra ecommerce y de la compra tradicional. En el modelo click and collect el cliente compra y realiza el pago de forma online., 19

Consumidor

El consumidor es una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad., 4

El consumidor es una persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad., 9

Customer Journey

El Customer Journey es el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones., 39

E

E-commerce

(Comercio electrónico). Un sistema de compra y venta de bienes y servicios a través de Internet., 4, 3, 5, 15, 17, 18, 19, 20, 45, 46, 51, 56, 63, 64, 67, 71, 98, 102, 104

G

Globalización

Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, 23

H

High touch

Tipo de consumidor muy metódico y puede invertir una semana en buscar información sobre el

artículo antes de adquirirlo. El proceso de búsqueda se realiza tanto en canales físicos como online, muchas veces combinando ambos, por ejemplo, utilizando dispositivos móviles mientras se encuentran en la tienda física, 26

I

In person

Tipo de consumidor que no está digitalizado y busca toda la información a través de canales físicos, leyendo las etiquetas de los productos o el empaquetado. Se caracteriza por un bajo nivel de planificación en sus compras y utilización de canales offline como prensa escrita, anuncios o incluso el "boca a boca"., 26

Influencer

Los influencers son personas que cuentan con cierta credibilidad acerca de un tema. Pueden popularizar un negocio y fomentar su visibilidad online. La palabra influencer significa influenciador. Se han convertido en figuras cuyas opiniones y aportaciones a través de los diferentes canales del sector digital tienen credibilidad sobre los temas en los que están especializados. Son líderes mediáticos gracias a la inmediatez que supone Internet., 4, 41, 66, 101, 102

INTERNACIONALIZACIÓN

El término internacionalización se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen., 72

Internet

(International Network of computers), Red Internacional de Computadoras., 4, 5, 6, 10, 15, 19, 21, 25, 27, 28, 29, 43, 44, 45, 71, 103, 104, 107

M

Modelo de negocio

El modelo de negocio de una empresa es una herramienta previa al plan de negocio, cuyo objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos., 4, 45, 63, 65, 67, 68

multicanalidad

La multicanalidad es una estrategia de comercialización que consiste en utilizar varios canales para vender, distribuir o entregar información sobre productos, 10, 11

O

Offline

(Fuera de línea). Procesos que se llevan a cabo sin estar conectado a la red. Por ejemplo, visionar páginas web sin entrar en Internet. En esta definición se incluyen los canales físicos, 10, 11, 13, 26, 40

Omnicanalidad

La omnicanalidad es una estrategia comercial de integración de canales de venta y comunicación, con el objetivo de entregar una mejor experiencia al cliente. La omnicanalidad resuelve los aspectos de integración, interconectando todos los canales, tanto de comunicación, como de ventas., 4, 3, 9, 10, 11, 13, 25

online

(En línea). Se llama así a las conexiones a la red, donde las respuestas del sistema se generan de forma casi inmediata. On-line se refiere a servicios que se pueden realizar únicamente cuando se está conectado a Internet., 3, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 26, 40, 41, 47, 56, 104, 2

orgánico

Expresión usada en Marketing para indicar un público "voluntario" o que haya llegado al contenido por medio de motores de búsqueda o indicaciones no pagas (como ads o banners rotativos, por ejemplo)., 5

P

perfil público

Usuario con grande área de alcance en las redes sociales. Es capaz de influenciar en la decisión de compra o interacción de otros usuarios comunes., 4

pop ups

Una pop up store es una tienda que durante un tiempo determinado se sitúa en un lugar estratégico, ya sea en el centro de las ciudades, en calles transitadas, en centros comerciales con mucha afluencia o incluso en festivales de música., 40, 106

público objetivo

El público objetivo es el conjunto de consumidores, clientes o compradores a los que se dirige una empresa con el objetivo de generar ventas de un producto o servicio determinado, 36, 65, 1

R

redes sociales

Se tratan de servicios, como comunidades virtuales que proporcionan una manera de relacionarse entre las personas, debido a que establecen lazos de familiaridad basados en la estructura de «conocido a conocido»., 4, 3, 6, 7, 9, 11, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 69, 71, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 1, 3, 4, 5

retailers

aquel agente económico que se ubica en la penúltima fase de la cadena de valor. Es decir, aquel que transfiere bienes, o presta servicios, a los consumidores finales., 5, 17, 18

S

showrooming

Se define así al comportamiento del consumidor consistente en en comprar un producto a través de internet, que previamente han mirado y decidido en un establecimiento físico., 19

Social Commerce

El social commerce representa un fenómeno emergente, y se refiere a la ejecución de actividades y transacciones de comercio electrónico a través del entorno de medios sociales, sobre todo en las redes sociales y mediante el uso de software de la Web 2.0. Trae consigo la mercantilización de las redes sociales., 3, 6

streaming

técnica usada por tiendas musicales on-line y radios, que consiste en acceder a una música para escucharla, pero sin posibilidad de grabarla., 29

T

touchpoints

cualquier forma en que los consumidores puedan interactuar con una organización comercial, ya sea de persona a persona, a través de un sitio

web, una aplicación o cualquier forma de comunicación, 3, 11, 12, 14, 16, 17, 40, 68, 71

Transformación digital

el cambio que se ha generado en todos los aspectos de la sociedad tras la aplicación e implementación de las nuevas tecnologías. En el caso de las empresas, cuando se hace uso de la tecnología, lo que se pretende es mejorar el rendimiento en general y optimizar los procesos., 3, 7

W

webrooming

También conocido como ROPO es la acción/es que llevan a cabo los consumidores cuando buscan información sobre un producto o productos a través de internet para, posteriormente, acabar la compra en un tienda física., 19

ANEXO 2: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO: DE PROMOCIONAR A VENDER MODA: EVOLUCIÓN DE PERFIL PÚBLICO EN RRSS A E-COMMERCE DE ÉXITO INTERNACIONAL

¡Hola! Soy Lucía Blanco, estudiante de 4º curso del Grado en Gestión Industrial de la Moda, en la Universidade da Coruña. Actualmente me encuentro realizando mi Trabajo de Fin de Grado, centrado en marcas de moda que han evolucionado de perfiles públicos en redes sociales a negocios de *e-commerce* (comercio electrónico) de éxito internacional.

Con este fin, me sería de gran ayuda poder conocer mejor al consumidor de este tipo de marcas, por lo que agradecería mucho si pudieses completar la siguiente encuesta. La encuesta es breve (tiempo estimado de respuesta: 5 minutos).

Todos los datos serán tratados de forma anónima, de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 Del 27 de abril (GDPR), y se utilizarán de forma agregada y anonimizada con fines académicos y de investigación.

¡Muchas gracias! 😊

PREGUNTA FILTRO

- 1. ¿Has comprado alguna vez productos de marcas creadas por influencers a las que seguías previamente o de marcas que surgieron a partir de las redes sociales?** (Algunos ejemplos de estas marcas son: *Laagam, Name the Brand, Goi, Seima, The Tipi Tent, Rocio Osorno Collection, The Glow Filter, Himba Collection, The desire Shop, The Villa Concept, Its Lava, No ni Ná, Vasquiat, Sophie and Lucie, Marta Carriedo Collection, Thá, Solpor Vibes, Atellier Manola, Satela, Lamarel Official, Valentina Ferragni Studio, My Peeptoos shop, Amlul, Season by Macabla, Myagleet, Dulceida Shop, Ana Moya Collection, TwoJeys, Macaranda, Brunet, Midnight Cosmetics, Glowrias*)
 - A. Sí
 - B. No

BLOQUE 1: CONSUMIDORES

- 2. Cuando compras productos de moda en estas marcas, ¿qué plataforma utilizas más?**

- A. Página web de la marca
- B. Redes sociales de la marca (ej. Instagram, Facebook, etc.)
- C. Aplicación móvil de la marca
- D. Plataformas multimarca

3. ¿ Eres un usuario activo en redes sociales?

- A. No dispongo de perfil en redes sociales.
- B. Apenas uso las redes sociales, únicamente en momentos puntuales y sobre todo como espectador.
- C. Utilizo bastante las redes aunque principalmente como entretenimiento, disfruto de aplicaciones de vídeos que me hagan pasar un buen rato.
- D. Utilizo mucho las redes sociales, me encantan y disfruto creando o compartiendo contenido.

4. ¿En cuál/es de las siguientes redes sociales pasas más tiempo?

- A- *Instagram*
- B- *TikTok*
- C- *Facebook*
- D- *Twitter*
- E- *Youtube*
- F- *Twitch*
- G- Otras (especificar)

5. ¿Utilizas alguna de las redes sociales anteriores para fines relacionados con la moda (búsqueda de nuevos diseños y tendencias, etc.)? Indica cuáles. (Selección múltiple: que puedan marcar varias opciones)

- A. *Instagram*
- B. *TikTok*
- C. *Facebook*

- D. *Twitter*
- E. *Youtube*
- F. *Twitch*
- G. Otras (especificar)

6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor los motivos por los que sigue a un/a influencer en Redes Sociales

- A. Me gusta su contenido y cómo lo comunica
- B. Su contenido me ayuda a descubrir nuevas marcas y productos.
- C. Me gusta su estilo de vida y lo considero inspirador
- D. Otros motivos

7. En la pregunta anterior has seleccionado “Otros motivos”. Por favor, indica cuáles

8. ¿A cuántos *influencers* sigues de media en las redes sociales?

- A. Menos de 15
- B. De 15 a 30
- C. Más de 30

9. ¿Sigues a algún influencer de moda

- A. Sí
- B. No
- C. No estoy seguro de en qué categoría se clasifica porque promociona diversos productos (no solo de moda).

D. Que un influencer publique una fotografía llevando un producto, ¿hace que tengas más ganas de comprarlo?

10. En una escala de 1-5 siendo 1 “nada influenciado” y 5 “muy influenciado”, valore el nivel por el que se ve condicionado por las recomendaciones en redes sociales.

1 2 3 4 5

11. Cuando un *influencer* muestra productos en sus redes, ¿sueles acudir a la plataforma *e-commerce* de la marca para buscarlo?

- A. Siempre
- B. Con mucha frecuencia
- C. En algunas ocasiones
- D. Raramente
- E. Nunca

12. Si un influencer publica una fotografía llevando un producto de moda, ¿hace que tengas más ganas de comprarlo?

- A. Sí, me ayuda a descubrir tendencias y a ver cómo combinar ciertos artículos
- B. Sí, son un icono de estilo y una fuente de inspiración
- C. Sí, me ayuda a visualizar mejor cómo sienta el producto en una persona real.
- D. No, no me importa.

13. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor tu opinión sobre las recomendaciones de productos a partir de las redes sociales?

- A. No me fío de las recomendaciones que se hacen en las redes sociales, porque las marcas pagan por promocionar su producto.

- B. No me fío totalmente de las recomendaciones que se hacen en redes sociales, aunque me gusta verlas porque me ayuda a tomar la decisión de compra.
- C. Me fío de las recomendaciones en redes sociales pero prefiero recomendaciones de cuentas con pocos seguidores, ya que me parecen más cercanas (es como si la recomendación viniese de alguien cercano a mí- amigo/a por ej)
- D. Me fío totalmente de las recomendaciones en redes sociales, porque me permiten ver los comentarios de otros usuarios y consigo más información sobre el producto

14. Indica con cuál de las siguientes afirmaciones te sientes más identificado como consumidor:

- A. Suelo comprar en la tienda física, aunque realice alguna búsqueda puntual en Internet o redes sociales.
- B. Normalmente busco los productos que me gustan en Internet o redes sociales, pero acudo a la tienda física a efectuar la compra.
- C. Normalmente compro online, pero suelo recoger los productos en tienda para poder probarlos y ver la calidad.
- D. Normalmente compro online y me envían el pedido, así como consulto la página web y las distintas *reviews* de los usuarios, aunque puntualmente puedo visitar la tienda física.

15. Este nuevo concepto de marca tiene muy en cuenta al consumidor y a menudo permite la opción de comunicarse directamente con la empresa durante la experiencia de compra a través de un chat. ¿Cómo de importante es esto para ti?

1 2 3 4 5

16. Al adquirir un producto en una marca de *e-commerce* creada a partir de las redes sociales, ¿en qué medida son importantes para ti las siguientes variables para la decisión de compra?

Valora las siguientes variables utilizando una escala 1-5, donde 1 es "nada importante" y 5 "muy importante".

	1	2	3	4	5
DISEÑO					
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA A UN GRUPO					
ATENCIÓN AL CLIENTE					
PRECIO					
CALIDAD					
ESTATUS					
DIFERENCIACIÓN					
EXPERIENCIA DE COMPRA					
ACCESIBILIDAD Y FACILIDAD DE COMPRA					
OFERTA DE DISTINTOS TIPOS DE PAGO Y PAGO A PLAZOS					
PÁGINA WEB SEGURA					

PLAZOS DE ENTREGA RÁPIDOS					
INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE LA COMPOSICIÓN DE LOS MODELOS					
GUÍA DE TALLAS DETALLADA Y AMPLIO SURTIDO DE LAS MISMAS					
SOSTENIBILIDAD					

17. ¿Cómo de importante es para ti tener una experiencia de compra integrada, bien estructurada y consistente a través de todos los canales y puntos de contacto que ofrece una marca (página web, redes sociales, aplicaciones móviles, pop ups...)? Es decir, que puedas realizar cualquier acción (consultar información, comprar, devolver un producto, etc.) a través de cualquier canal indistintamente. Realiza tu valoración utilizando una escala 1-5, donde 1 es "nada importante" y 5 "muy importante".

1 2 3 4 5

18. Considera que en los últimos 5 años ha cambiado la forma de dirigir las ventas en el sector de la moda con respecto a el sistema más tradicional?

- A. Sí, las nuevas tecnologías han cambiado completamente la forma de vender productos de moda
- B. Si, el nuevo tipo de cliente busca experiencias y más información y ha cambiado completamente la forma de vender productos de moda.
- C. Sigue siendo la misma, simplemente ha cambiado el modo de comunicarlo
- D. No, considero que el modelo de ventas de la mayoría de los negocios en moda no ha cambiado nada en los últimos 5 años.

19. ¿Y tu cómo consumidor, consideras que has cambiado tu forma de comprar, así como los productos que compras?

- A. Sí, las redes sociales e Internet influyen cada vez más en mi intención de compra, sobre todo, proporcionando información.
- B. Sí, las redes sociales e Internet me ofrecen nuevos canales y puntos de compra.
- C. Cada vez soy más comprometido y me preocupan más factores y no solo el diseño.
- D. No, no he cambiado.

20. De cuál de las siguientes marcas nacidas en las redes sociales es consumidor.

- A. Laagam
- B. Name The Brand
- C. Himba Collection
- D. The Villa Concept
- E. Goi
- F. Rocio Osorno Collection
- G. Its lava
- H. Seima Collection
- I. Tipi Tent
- J. Two Jeys
- K. Sophie and Lu

L. Midnight cosmetics

M. Otras: indicar cuál

21. De los productos de moda que tienes en tu hogar, ¿qué porcentaje aproximado corresponde a productos de marcas nacidas en redes sociales?

A. Menos de un 10%

B. Entre un 10 y un 25%

C. Entre un 25 y un 50%

D. Más de un 50%

22. De las compras que realizas en marcas nacidas de las redes sociales, señala la marca donde realizas el mayor número de compras

A. Laagam

B. Name the Brand

C. Himba Collection

D. The Villa Concept

E. Goi

F. Rocio Osorno Collection

G. Its lava

H. Seima Collection

I. Tipi Tent

J. Two Jeys

K. Sophie and Lu

L. Midnight cosmetics

Otras: indicar cuál

BLOQUE ESPECÍFICO

(Este bloque de preguntas que abarca de la 25 a la 55 varía en función de la respuesta marcada en la pregunta 22. Cada consumidor ha de contestar el bloque de preguntas relacionado con su respuesta)

BLOQUE NO CONSUMIDORES

56. Has indicado previamente que nunca has comprado productos de estas marcas, pero ¿las conoces?

- A. No conozco ninguna de estas marcas.
- B. Sí, conozco algunas de estas marcas pero no soy consumidor.

57. Marca cuál de las siguientes es la razón por la que no consumes en estas marcas:

- A. Considero que en general los precios son muy elevados
- B. Nunca encuentro una prenda que se adapte a mis gustos y necesidades
- C. No me gusta encargarme de la prenda sin probarla previamente
- D. No me fío de este tipo de negocios
- E. Otra (especificar)

BLOQUE: PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

58. Género

- A. Mujer
- B. Hombre
- C. Otro

59. Edad (número, párrafo corto)

60. Nivel de estudios

- A. Sin estudios
- B. Educación primaria/ estudios primarios
- C. Educación secundaria
- D. Bachillerato
- E. Formación Profesional (ciclo medio/ superior) o equivalente
- F. Grado/Diplomatura/Licenciatura/ Ingeniería
- G. Máster/ Posgrado/ Curso de especialización
- H. Doctorado

61. Situación profesional

- A. Estudiante
- B. Trabajador/a por cuenta propia
- C. Trabajador/a por cuenta ajena (a tiempo parcial)
- D. Trabajador/a por cuenta ajena (a tempo completo)
- E. Desempleado/a
- F. Incapacitado/a
- G. Jubilado/a
- H. Amo/a de casa

62. Estado civil

- A. Soltero/a
- B. Casado/a
- C. Divorciado/a
- D. Viudo/a

63. ¿Cuáles son de media sus ingresos brutos anuales? Seleccione la franja que corresponde, considerando los ingresos brutos de todas las personas que conforman su hogar.

- A. De 1 9.999 euros
- B. De 10.000 24.999 euros
- C. De 25.000 49.999 euros
- D. De 50.000 74.999 euros
- E. De 75.000 99.999 euros
- F. Más de 100.000 euros

64. Lugar de residencia habitual

- A. Comunidad Autónoma de Galicia
- B. Otra Comunidad/Ciudad Autónoma de España
- C. Otro país (indicar cuál):

ANEXO 3: ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE CONTENIDOS DE *LAAGAM*

Bueno en primer lugar Silvia quería agradecerte por tu tiempo y por contestar a estas preguntas, y nada, ¿cuando quieras empezamos!

Laagam es una marca que surgió en torno a las redes sociales.¿Cuál dirías que es el público objetivo de la marca?

Vale, el público realmente ha ido evolucionado igual que hemos evolucionado nosotras, sí que es verdad que en los inicios sobre todo como ya sabéis Inés Arroyo es la fundadora que sí que es el perfil público y es el que dio como más el despegue a la marca; claro ella empezó cuando tenía “*veintipocos*” años el perfil realmente eran sus seguidoras pero ¿qué pasa? que al final nosotros como empresa siempre hemos querido distanciarnos de la cara de Inés Arroyo si no en vez de *Laagam* le hubiéramos puesto Inés Arroyo y hubiera sido su marca ¿qué pasa? que al final queríamos que fueran dos cosas súper diferentes y diferenciables entonces el perfil ha ido evolucionando igual que nosotras y nuestros seguidores también y ahora mismo, a día de hoy la gente que nos consume más está entre 25 a 35 más o menos y mujeres porque vamos dirigidos solamente a mujeres

En general, el rango de precios se sitúa por encima del de otras marcas. ¿Os habéis planteado en algún momento sacar una línea de productos a un precio más asequible?

No podemos poner los precios más asequibles de lo que están ahora mismo porque, realmente, si analizamos el proceso que hay, somos una marca que no compramos un producto terminado, le ponemos la etiqueta y lo vendemos, sino que el proceso lo creamos desde cero; incluso los *prints*, el color se hace absolutamente todo, o sea, ahora mismo estará la patronista con el patronaje, la de diseño haciendo los *prints*... Hacemos todo, todo, todo desde 0. Después la producción es en España, tenemos local, o sea nuestro taller está en Badalona es muy muy muy de proximidad y realmente siempre los precios, que bueno, al final es un negocio y también tenemos que tener margen, y el tema de los márgenes es un tema muy muy complicado que te salgan los márgenes con

la calidad que quieres y con bueno, pues haciéndolo todo internamente es el precio más ajustado para que la clienta esté contenta y bueno para que nosotras también tengamos un mínimo de margen, porque al final tenemos que comer. Somos una marca de lujo asequible, porque lujo también entendemos prendas de calidad hechas en España, bueno prendas de calidad a un precio que creemos que es asequible. No somos mucho más caras que Zara realmente.

Hemos leído un artículo de 2020 donde podemos ver que un gran porcentaje de vuestras ventas se generan vía WhatsApp. ¿A través de que otros canales promovéis también las ventas?

Ahora mismo ya no usamos este canal porque realmente esto fue como un experimento que hicimos, innovamos en este sentido de ¿cómo podemos hacer que la gente compre? porque al final en la compra online entendemos que hay una fricción, que no es lo mismo que estar en una tienda donde tú puedes tocar el tejido, probártelo, entonces estamos como buscando la forma para que a la clienta le generemos las mínimas dudas a la hora de comprar, entonces lo que propusimos es: Vale, pues generamos un canal de WhatsApp donde el Comunicación es más directa, podemos contestar si tienen preguntas. entonces nos grabamos nosotras mismas con las prendas y “pues mira yo uso una M, y me queda así tal” ¿qué pasa? Que al principio, eso era viable porque teníamos menos clientas, pero llegamos a tener como cinco o seis grupos de WhatsApp con unas 200, 300, 500 clientas por grupo. Esto al principio lo puedes ir manteniendo por qué bueno eres más pequeño. Al final como empresa, hemos crecido, tenemos nuevos clientes y entonces empezamos a estar en Twitch, porque vemos que es un canal que está apretando fuerte, que también podíamos hacer, entonces cada miércoles hacemos ventas en directo donde nos conectamos y nos probamos todo enseñamos los nuevos productos, las clientas se conectan, nos preguntan, resolvemos dudas y eso es más escalable porque no tienes que estar contestando a 500 grupos de WhatsApp que es inviable. Ahora mismo estamos en Instagram, en Twitch, hemos abierto TikTok recientemente, que estamos bastante enfocadas a TikTok y también tenemos Twitter donde cada canal es diferente, hay que comunicar de una forma diferente. El lenguaje de cada canal es diferente.

Antes mencionabas que querías distinguir un poco la figura de Inés arroyo de la

evolución que tuvo luego la marca, pero ¿Crees que el nacimiento de *Laagam* pudo verse motivado por el éxito que en ese momento estaba teniendo Inés en redes sociales?

¡Claro! 100%. Al final, son oportunidades y hay que saber aprovecharlas. Ella siempre cuenta que son tres fundadores Diego que viene de la parte de más *business*, luego Cristian que viene de familia textil y tiene más conocimiento en el textil. Inés que tenía la parte de comunicación y bueno, esa visibilidad en redes. Al final, tú sabes juntar las piezas las piezas y usarlas un poco a tu favor, también te digo, para empezar, está muy bien, pero lo difícil es mantenerse lo difícil es generar un plan un posicionamiento y que la gente no te conozca como la marca Inés Arroyo, si te fijas casi nunca usamos su perfil. Realmente queremos diferenciarnos mucho pero obviamente al principio es una gran ayuda y hay que aprovecharlo y hay que usar todos los métodos que tengas, pero siempre hemos querido eso separar el perfil de Inés.

Y cómo ha sido esa transición entre pasar de este perfil en redes sociales con muchos seguidores a poder empezar a utilizarlo para monetizarlo y generar ingresos?

Nunca lo asociamos realmente. Inés comunico en sus redes que bueno que había creado está marca, pero sí que es verdad que el inicio de todo se creó *Laagam* e Inés no dijo nada quería ver primero como la gente lo captaba y después al cabo de unas semanas dijo, sí, estoy yo detrás.

Han sido dos canales totalmente diferentes, hemos trabajado muy duro en la creación de un equipo e Inés iba paralelamente comunicando en su canal.

Inés fue una de las primeras influencers españolas en destacar y en crear su propia marca, pero en los últimos años, muchos otros influencers han optado también por emprender, ¿qué crees que es lo que os puede diferenciar del resto de marcas que, como *Laagam* surgen de las redes sociales?

Para mí, el secreto de una marca es una misión y una visión clara, entonces para diferenciarte tú tienes que tener muy claro qué es lo que quieres comunicar, porque si yo hago camisas puedo hacer yo camisas, el vecino puede hacer camisas, pero, si pones el mismo precio qué hace que la gente te compre a ti y no al vecino. Tienes que tener un

mensaje claro, tienes que comunicar. Nosotros por ejemplo nuestro mensaje siempre ha sido tienes que empoderar a las mujeres, todos los productos, cualquier cosa que hagamos internamente desde *Laagam* tiene que contestar esta pregunta ¿Estamos empoderando? ¿Estamos yendo hacia este camino? Al final tú creas un universo y lo importante es crear un universo alrededor de la marca que sea reconocible, entonces ya la gente te va a comprar no solo por tu producto, sino porque estás comunicando y por el mensaje que estás dando. Entonces para mí la clave es diferenciarse en el mensaje y en la comunicación, en el universo que tú creas.

Entonces, estos mensajes de transparencia, de producir por drops, empoderar a la mujer... ¿ Crees que sois pioneros, anticipándoos de alguna forma a una tendencia que posteriormente otras marcas comenzaron a usar y que sí que es cierto que igual el consumidor actual demanda?

No me atrevería a decir los primeros porque al final mundo es muy grande pero sí que somos de los primeros. Siempre hemos querido hacer las cosas diferente, hemos detectado muchos problemas en la industria de la moda, creemos que la moda se rige por valores bastante anticuados de vez en cuando, pero también tenemos que vender, entonces es cómo encontrar la palanca y el equilibrio de cómo innovamos sin que nos pasemos de frenada y nadie nos quiera comprar y nadie nos entienda. Sí que es verdad que la transparencia siempre ha sido uno de los valores fundamentales de *Laagam*, producir bajo demanda, generar realmente lo mínimo posible... siempre han sido como unos pilares fundamentales para *Laagam*; educar un poco a la clienta a hacer un consumo responsable y bueno sin pasarnos de frenada y que la gente nos compré. Ahora tenemos algo de stock, pero producimos unidades mínimas.

***Laagam* a día de hoy tiene gran presencia en redes sociales: casi 200.000 seguidores además publicáis diariamente en Instagram y como decías antes en Tik Tok y en otros canales, e incluso desde 2017 mantenéis un podcast “Ruido Dazz” que objetivo perseguir con todas estas acciones?**

Cómo te contaba antes creo que cada canal tiene su mensaje, ya tiene su lenguaje y comunicamos ciertas cosas. Instagram nos sirve como nuestro porfolio, ahí tú puedes ver los productos, es como el canal de venta directa. Después Twitter por ejemplo

también es como otro canal, pero mucho más cercano, no hay tanto, tanto editorial sino que es mucho más orgánico, mucho más natural, después jugamos un poco más a buscar las tendencias, es como más desenfadado también y tenemos más por ejemplo, usamos un lenguaje totalmente diferente también es mucho más cercano, casi no hablamos del producto en sí.

Ruido Dazz, la radio, el podcast es una acción que estamos súper contentas de haber empezado, al principio la gente no entendía lo que era un podcast, fuimos de las primeras marcas, a día de hoy es escuchado en España y en Latinoamérica y básicamente es para empoderar a las mujeres y nosotros lo que buscábamos empoderar e inspirar entonces creemos que al final es un canal donde no estamos hablando de *Laagam* o hablando de producto no estamos hablando de nada simplemente estamos inspirando. Nuestra misión con el podcast es inspirar y generar comunidad también.

¿Consideras que desde la creación de *Laagam*, ha cambiado la razón por la que podéis usar las redes sociales, tanto vosotros las empresas como los consumidores?

Los consumidores yo creo que no, realmente. Las empresas han visto que es una herramienta muy fuerte, muy poderosa que te acerca al cliente. Al final la clave también para que una empresa de moda funcione es la cercanía, el tu poder estar también más cerca de tu cliente, enseñar contenido nuevo, poder contestarle directamente... Un anuncio de televisión no te da esa cercanía, antes lo veías en revistas, en la tele es muy bonito pero también lo ves como muy lejos, realmente cuando llegan las redes sociales ¿qué pasa, que de repente te ves súper identificada con esta chica que lleva la prenda, dices, podría ser yo. Entonces aquí está, cuando hablamos del marketing de *influencers*, hablamos de esta cercanía y aterrizar un poco. Para mí las redes sociales son fundamentales para las empresas.

Y nada, ya para finalizar ¿qué retos se plantea *Laagam* para el futuro? ¿Algún cambio que se pueda contar para los próximos años?

Nuestro reto yo creo que siempre ha sido y siempre será empoderar a las mujeres; crear una comunidad donde aparte de vender nuestros productos nos sintamos súper orgullosos de estar haciendo algo más que una marca de moda y, en este caso, pues inspirar y empoderar sobre todo a la mujer.

Y bueno, internacionalizarnos a nivel de negocio. Ahora ya estamos casi en un 50% de ventas fuera, no solo en España. Internacionalizarnos, seguir inspirando y creando productos y proyectos.

También implantamos un NFT totalmente gratuito, otras marcas lo habían hecho para monetizarlo. Nosotros en la línea qué es contaba de inspirar, quisimos hacerlo así, vamos a probar, vamos a educar un poco a la clientela. Está pasando esto, el mundo este es algo qué es real y tenemos que empezar a meter un poco la cabeza a ver qué es. Creamos un NFT y no lo vendimos, lo regalamos a nuestras clientas y también fue una acción sobre todo la de empoderamiento. Enlazamos un curso súper interesante de criptomonedas, de todo este mundo del metaverso. Al final siempre intentaré estar al día de lo que pasa o lo que se lleva en el metaverso. Vamos a estar en el metaverso, no nos da miedo, al final tienes que adaptarte todo el mundo va cambiando y tú no te puedes estancar. No sabemos lo que va a pasar o si vamos a comprar más ropa en el metaverso que en el mundo físico, pero lo que está claro es que hay que pensar siempre en estar al día.

¿Algo más que quieras comentarnos antes de finalizar?

Simplemente, que antes me ha faltado decir un canal que usamos mucho y en el que generamos muchas ventas que es a través de las newsletters, donde comunicamos contando historias realmente, no es como full ventas, no queremos ser una teletienda siempre contamos como una historia y enseñamos los productos, tenemos un máximo de dos y después Instagram.

También te digo que después del Twitch vemos un pico de ventas porque la gente que realmente está interesada se conecta y deja sus dudas, pero si te tuviera que decir los dos principales serían Instagram y las *newsletters*.

¡Muchas gracias por tu tiempo y disponibilidad!

“De promocionar a vender Moda:

Evolución de perfil público en redes sociales a *e-commerce* de éxito internacional.

Lucía Blanco Miguéns

Ferrol, julio de 2022