



MARKETING Y COMUNICACIÓN DE MODA: DIGITALIZACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y PERSONALIZACIÓN.

**Un análisis de las nuevas tendencias en el sector a
través de la marca española LAAGAM.**

Trabajo Fin de Grado

Alumna:

Isabel María Castillo Alcántara

Tutora:

María del Mar Ramírez Alvarado

Junio 2022

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

RESUMEN

A raíz del estallido del COVID-19 tanto el comportamiento del consumidor como la manera de operar de las empresas de moda han evolucionado. Surge la necesidad inminente de la digitalizar aún más a las marcas, así como de generar una relación más personal marca-consumidor y potenciar las políticas de sostenibilidad. En este contexto, este TFG pretende analizar cómo una pyme de moda española, LAAGAM, ha sido capaz de adoptar todas las estrategias de *marketing* y comunicación en auge durante estos últimos años, así como conocer su efectividad y alcance. Para lograr los objetivos propuestos, por un lado, se analizó la constante innovación de su modelo de negocio sostenible (*on demand*, trazabilidad, carbono neutral, certificado vegano, transparencia) y la estrategia de comunicación de LAAGAM en *social media*, a través de su embudo de conversión. Por otro, se analizan las diferentes estrategias digitales como el *live streaming commerce* y la introducción al metaverso con un paquete NTF, obteniendo unos inesperados resultados para la marca.

PALABRAS CLAVE

Moda. Comunicación. Marketing. Redes Sociales. Digitalización. Sostenibilidad. Personalización.

ABSTRACT

Following the outbreak of COVID-19, both consumer behaviour and the way fashion companies work have changed. There is an imminent need to further increase the digitalisation of brands, as well as to generate more personal brand-consumer relationships and strengthen sustainability policies. In this context, this Final Degree Project pretends to analyse how a Spanish fashion SME, LAAGAM, has been able to adopt all marketing and communication strategies in trend during the last years, as well as to know its effectiveness and reach. In order to achieve the proposed objectives, on the one hand, the constant innovation of its sustainable business model was analysed (on demand, traceability, carbon neutral, vegan certificate, transparency) and LAAGAM's communication strategy in social media, through its conversion funnel. On the other hand, different digital strategies such as "live streaming commerce" and the introduction to the metaverse with an NTF package are also analysed, achieving unexpected results for the brand.

KEY WORDS

Fashion. Communication. Marketing. Social Media. Digitalisation. Sustainability. Personalization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5 – 8
MOTIVACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO	6 – 8
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	8
CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA MODA Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9 – 22
1.1 ¿Qué es la moda?	10
1.2 Breve repaso histórico de la moda a partir del S. XX hasta 2020	10 – 15
1.3 El efecto de la pandemia en el sector de la moda y la importancia de la variable comunicativa y marketiniana	15 – 17
1.3.1 <i>El efecto de la crisis del COVID-19 en la economía española...</i>	15 – 16
1.3.2 <i>El efecto de la crisis del COVID-19 en el sector de la moda...</i>	16 – 17
1.4 Comportamiento del consumidor de moda	17 – 22
1.4.1 <i>Características del consumidor de moda en la actualidad.....</i>	18 – 19
1.4.2 <i>Los consumidores digitales: Millennials vs. Generación Z.....</i>	19 – 22
CAPÍTULO 2: EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE LA MODA	23 - 40
2.1 El <i>marketing</i> de la moda	24 – 25
2.2 <i>Marketing</i> digital de la moda	26 – 29
2.2.1 <i>Los modelos del marketing mix en el entorno digital.....</i>	27 – 29
2.3 La comunicación de moda	29 – 32
2.3.1 <i>Nuevos medios y plataformas de comunicación digital</i>	30 – 31
2.3.2 <i>Las Relaciones Públicas (RR. PP.): la mejor baza en la comunicación de moda</i>	32
2.4 El social media marketing (SMM) en el sector de la moda	32 – 34
2.4.1 <i>El Marketing de Influencia</i>	33 – 34
2.5 Nuevas tendencias en el marketing y la comunicación de moda	34 – 40
2.5.1 <i>La nueva estrategia de las marcas: ahora ellas son las influencers.....</i>	34 – 35
2.5.2 <i>Moda sostenible y responsable: la llegada del slow fashion y el marketing de sostenibilidad.....</i>	35 – 36
2.5.3 <i>La cocreación en moda.....</i>	36
2.5.4 <i>Introducción al universo digital: Metaversos y Non-fungible Tokens (NTFS).....</i>	37 – 38
2.5.5 <i>Eventos de moda virtual: presentaciones, desfiles, eventos especiales y live streaming commerce.....</i>	38 – 40
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO: EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE MODA EN LAAGAM	41 – 59
3.1 Introducción a la empresa seleccionada para el análisis: LAAGAM	42 – 46
3.1.1 <i>Misión y filosofía: Inspiring women to take the world by storm.....</i>	42 – 43

3.1.2	<i>Modelo de negocio: La continua innovación de la marca.....</i>	43 – 46
3.2	La gestión del marketing y la comunicación de LAAGAM. Una estrategia sostenible	46 – 59
3.2.1	<i>El embudo de conversión de LAAGAM.....</i>	46 – 50
3.2.2	<i>La estrategia de contenidos en Social Media.....</i>	50 – 56
3.2.2.1	Instagram: La principal fuente de inspiración.....	51
3.2.2.2	Podcast: Ruido Dazz.....	52
3.2.2.3	YouTube: Compartiendo aprendizajes.....	52 – 53
3.2.2.4	Twitch: <i>Sales streaming</i> – nuevos lanzamientos	53 – 56
3.2.3	<i>LAAGAM en el Metaverso. Su primer Non-Fungible token (NFT)...</i>	56 – 58
3.2.4	<i>Colaboración con marcas. Una apuesta continua por la sostenibilidad y la tecnología.....</i>	58 – 59
	CONCLUSIONES	60 – 63
	BIBLIOGRAFÍA	64 – 68

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

MOTIVACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

La moda nos ha acompañado a lo largo de los tiempos como un reflejo de los valores de cada momento. Como dice Gema Martínez Navarro en su libro *Marketing y Comunicación de Moda* (2017) cada época de la historia ha sido marcada por diferentes diseñadores que han creado tendencias e iconos que, a día de hoy, siguen siendo referentes en el panorama de la moda.

La importancia de la moda en la sociedad actual viene dada no solo porque forma parte de la vida de las personas y es un elemento indiscutible en su forma de expresarse e incluso entender la vida, sino también por la cantidad de dinero que se mueve alrededor de una industria que es un importante motor de crecimiento económico (Martínez, G. 2017).

Actividades de diseño, producción, comercialización y venta se tratan de un importante componente de innovación e internacionalización en este sector. La industria de la moda ha sobrevivido a crisis económicas, sanitarias y de valores, evolucionando y sabiendo adaptarse a los nuevos tiempos. En España contamos con magníficos ejemplos de industrias de moda, como el gran gigante Inditex o marcas más pequeñas como LAAGAM – firma elegida para el estudio de este trabajo de fin de grado – que han realizado grandes y fructíferos proyectos para incorporar el diseño digital, las nuevas tecnologías, políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la innovación en todos los aspectos de su actividad empresarial dentro y fuera de nuestras fronteras.

Por otra parte, se trata de un sector capaz de satisfacer necesidades de diverso orden, las cuales van desde el simple hecho de vestirse hasta la satisfacción de aspectos intangibles relacionados con la personalidad, la vivencia de ciertas sensaciones como sentirse admirado, elegante o incluso realizado personalmente. Esto quiere decir que no solo se trata de un mercado complejo, cambiante y dinámico en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías o procesos de fabricación y distribución, sino también en lo referente al consumidor, a cómo van cambiando sus gustos, necesidades, expectativas y conocimiento.

Los retos a los que se enfrenta la moda no son fáciles y tienen que ver principalmente con los siguientes aspectos: la existencia de un consumidor cada vez más exigente, preparado y con poder de influencia sobre otros, gracias a la aparición de nuevos canales de comunicación (redes sociales, blogs...), la complejidad del mercado en sí (muy competitivo y dinámico), la aparición de nuevas formas de distribución y la deslocalización que afecta a los sistemas de producción y fabricación y las leyes que regulan la industria de la moda (Martínez, G. 2017).

Actualmente, debido a la Pandemia del COVID-19 el uso de las tecnologías y la digitalización en diversos canales, como el de diseño, comunicación o producción, han ido *in crescendo* y no por preferencia, sino por necesidad. Haber estado confinados durante meses y, posteriormente, la reducción de aforo en establecimientos y eventos,

entre otras medidas sanitarias, han provocado un cambio de necesidades tanto en los consumidores como en las marcas.

Pre-Pandemia ya había una clara tendencia hacia el consumo responsable, los consumidores empezaban a centrarse en piezas atemporales, de larga durabilidad y primaba un pensamiento de “menos es más”. Las marcas no dudaron en responder con lanzamientos de productos más *eco-friendly*, ajustando sus políticas de RSC y comunicando un mensaje más enfocado a los propósitos y valores que buscaba este nuevo consumidor. Todos estos cambios requieren la implementación de nuevos métodos de producción, tecnología, modelos de distribución mucho menos contaminantes y una adaptación de los canales de venta sin dejar atrás la educación del consumidor, porque, como escribe Gonzalo Vila en 25 Gramos, “*que el usuario esté lo esté demandando no significa que esté preparado para el cambio*”. Con esto lo que pretende expresar es que la mayoría de las personas no entienden que, por ejemplo, una prenda fabricada con material reciclado pueda tener un precio de venta de aproximadamente 100 € o más. El hecho de que un producto sea reciclado conlleva un mayor proceso de producción y, por tanto, un precio mayor.

Si a este inconveniente le sumamos la paralización de la industria cuando más se empezaba a concienciar de la huella ambiental que estaba causando en el planeta y el impacto económico tras el COVID-19, ¿no dejarán las marcas de apostar por la sostenibilidad y volverán al *fast-fashion*?

Durante el transcurso de estos años, hemos podido observar diferentes estrategias de comunicación por parte de las marcas con diferentes enfoques para reforzar el consumo responsable, y no tan responsable, apostando por una digitalización que no se hubiese desarrollado tan rápidamente sin la crisis del COVID-19, precisamente por la tipología empresarial española, donde muchos negocios seguían resistiéndose a su uso por el esfuerzo y coste que conlleva. Algunas de las estrategias en tendencia, que nos podemos encontrar en el mundo de la moda gracias a esta digitalización, son:

- Producción sostenible, piezas atemporales y de larga durabilidad hechas en España, donde se sacrifican costes para que una mayor calidad y control de los productos.
- Venta *online* y *e-Commerce* en gran crecimiento gracias a la aceptación de una generación mayor a la que estábamos acostumbrados, pero sin olvidarnos de la generación más joven.
- *Live Streaming Commerce* y eventos digitales, formatos que dan solución al impacto que causaban en el planeta.
- La introducción en el Metaverso con diseños 3D, donde se proporciona al consumidor más joven experiencias simultáneas con el mundo real y virtual.

Tendencias que no serían posibles sin la emergencia de nuevos canales de comunicación digital como son las Redes Sociales (RR. SS.), donde las marcas pueden estar en continuo contacto con su *target* y viceversa. Esta bidireccionalidad les permite conocer tanto de las nuevas demandas y necesidades de los consumidores, como

comunicar novedades, innovaciones, políticas, valores, filosofía rápidamente manteniendo un continuo *feedback*.

Por ello, debido a la creciente presencia de este tipo de estrategias de comunicación en las empresas del sector textil, así como el creciente uso de nuevos canales de comunicación, producción, distribución y venta considero que puede resultar de interés realizar un trabajo de estas características. Con base en los argumentos expuestos anteriormente, y teniendo en cuenta el contexto y la motivación de este trabajo, a continuación, se presentan los objetivos perseguidos – tanto generales, como específicos – y la metodología seguida para llevar a cabo un estudio de caso.

OBJETIVOS

Este trabajo de fin de grado tiene el objetivo general de analizar cómo la marca de moda española, LAAGAM, se ha ido adaptando continuamente a las necesidades del consumidor a través de las diferentes estrategias de marketing y comunicación de moda en auge (sostenibilidad, digitalización, personalización) a raíz de la crisis del COVID-19.

Por otro lado, dicho objetivo se puede concentrar en 6 objetivos específicos:

- 1) Describir la evolución del mercado de la moda durante las últimas décadas y cuál es su situación actual tras el impacto de una pandemia mundial.
- 2) Conocer las nuevas demandas, necesidades, preferencias y comportamiento de los consumidores en la actualidad.
- 3) Saber en qué medida la sostenibilidad sigue presente en la mente de los consumidores y las marcas de moda.
- 4) Investigar a cerca de las nuevas herramientas de marketing y comunicación empleadas por las marcas de moda ante una situación tan cambiante y conseguir mantener la atención de los consumidores y atraer a nuevos.
- 5) Analizar cómo las herramientas estudiadas anteriormente se han aplicado en una marca de moda española.
- 6) Conocer la efectividad del uso de estas herramientas entre los consumidores actuales y potenciales de la marca.

METODOLOGÍA

En este punto del trabajo se recoge toda la información acerca de la metodología empleada para su realización, es decir, la forma en la que se ha desarrollado la investigación pues, todo proyecto de carácter investigativo debe contar con dicho apartado para aportar profesionalidad y calidad, además de veracidad.

Para el desarrollo de los objetivos planteados, el trabajo se divide en dos fases: por un lado, una revisión de la literatura con el fin de desarrollar un marco teórico y de investigación. Por otro lado, para la parte de analítica se recogerá información de documentos oficiales y de la propia empresa de estudio, LAAGAM, así como de entrevistas a los fundadores y cofundadores de la marca en fuentes digitales de confianza.

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA MODA Y
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA MODA Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ¿QUÉ ES LA MODA?

Existen multitud de definiciones para la palabra moda, todas lanzadas desde territorios ajenos al propio sector (filosófico, psicológico, económico, sociológico o comunicativo). No obstante, todas y cada una de estas definiciones comparten un denominador común: consideran la moda como un fenómeno social que supera al vestido, calzado y complementos. De acuerdo con Elsa Martínez Caballero y Ana Isabel Vázquez Casco en su libro *Marketing de la Moda* (2006) la moda se considera:

Un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir, sino que abarca todos los campos de acción y comportamiento del hombre como animal social. La moda afecta a las ideas, a la literatura, a la economía y, a lo que con más frecuencia se asocia a la palabra, al aspecto físico. (p. 19)

Etimológicamente el concepto moda está relacionado con modernidad, pues ambos comparten la raíz “*modus*” (modo, manera, límite, norma). Pero, además, tal y como nosotros entendemos el concepto actualmente, su relación va más allá de la etimología. El universo social en el que se desarrolla la moda se caracteriza por ser cíclico, efímero, desafiante con el pasado – aunque se nutra de él –, paradójico, reactivo, exhibicionista y global. Estas características ilustran como la moda se trata de un claro reflejo de la continua evolución de la sociedad y su necesidad por estar en constante movimiento; una sociedad que necesita poder expresar su identidad de manera libre y menos estigmatizada, pero también formar parte de un grupo de semejantes. Moda y sociedad están estrechamente relacionadas y se afectan mutuamente (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006).

Tras esta breve introducción al concepto de la moda, a continuación, se hablará de su evolución desde el hasta el día de hoy, así como de las necesidades y del comportamiento del consumidor en base al libro de Gema Martínez Navarro, *Marketing y Comunicación de Moda* (2017). Pero antes, debemos hacer un breve recorrido por su historia con el objetivo de contextualizar este trabajo de fin de grado.

1.2 BREVE REPASO HISTÓRICO DE LA MODA A PARTIR DEL SIGLO XX HASTA 2020

El nacimiento de la moda se remonta a los inicios de la historia de la humanidad, donde los hombres ya usaban indumentaria no solo para protegerse de las inclemencias del tiempo, sino que también tenían función simbólica, como la clasificación social.

No obstante, no es hasta el siglo XX cuando la sociedad empieza a verse afectada por directa, indirecta, consciente o inconsciente por la moda. El culto a la imagen se convierte en constante en la formación del individuo y la moda se convierte en una auténtica preocupación social y en un importante fenómeno económico (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006).

A continuación, repasaremos los hitos de la moda de cada década, centrándonos en los aspectos más determinantes para la evolución y desarrollo de este mercado tomando

como base para la obtención de la información el libro *Marketing de la Moda* de Elsa Martínez Caballero y Ana Isabel Vázquez Casco (2006).

La Belle Époque o Era Eduardiana (1890 – 1910)

Se trata de una época en la que los dictados de la moda aún se seguían de forma estricta y las clases altas, debido a sus lujos y opulencias, decretaban la mayoría de ellos. No obstante, estos restos de la moda de épocas pasadas se irán abandonando poco a poco a favor de unas prendas más “liberadoras” para la mujer que ya trabaja, que se involucra en asuntos que antes eran impensables y lucha por su derecho a voto.

Por otro lado, en esta época aparecen dos de los más importantes difusores de la moda a nivel económico y comunicativo: los grandes almacenes y las revistas de moda. La ubicación de los grandes almacenes dio lugar a los centros geográficos de la moda durante el siglo: Londres con Harrods, París – la gran capital de la moda – con Galerías Lafayette y Nueva York con Bergdorf Goodman. Los medios de comunicación, bien en forma de revista de moda o como prensa tradicional, comenzaron a mostrar un poder que más tarde se consolidaría. Además, el nacimiento de la fotografía también fue de gran ayuda para su difusión.

Década de los diez (1910 – 1920)

Las mujeres huyen de los corsés y del pudor excesivo para convertirse, gracias a referentes como Mata Hari¹ o Isadora Duncan, en mujeres libres, desafiantes y revolucionarias. Al mismo tiempo, la célebre compañía de *ballet* Les Bellets Russes introdujeron una innovadora paleta de cromática y formas fantasía en sus trajes de baile, las cuales influenciaron considerablemente en la estética del momento. En este momento ya existen las pasarelas, tal y como las conocemos actualmente, para presentar la moda.

Con el estallido de la I G.M (1914 – 1918) se dice adiós al lujo, la despreocupación y las formas de expresión de épocas anteriores; el racionamiento hizo que incluso las clases más pudientes simplificasen en confección y mantuviesen sus prendas. No obstante, siguieron presentándose pasarelas y las revistas de moda continuaron editando. Además, detalles como el verde militar de los uniformes de los ejércitos europeos se trasladaron a la moda. Apareció por primera vez la figura de Coco Chanel, quien utilizó tejidos más económicos para sus diseños, entre los cuales se encuentran prendas emblemáticas y atemporales como el *petit robe noir* (vestido negro de cóctel) o el sastre de *tweed*.

Felices años veinte (1920 – 1930)

Una vez finalizada la I G.M, París sigue siendo la capital de la moda, pero de manera más aislada pues se empieza a consolidar a inspiración de diseñadores de culturas lejanas y exóticas. El cine y sus estrellas comienzan a contribuir en la difusión de las tendencias,

¹ El término Mata Hari, nombre artístico de la artista Margaretha Zelle, se convirtió en sinónimo de espía seductora y mujer fatal.

el *look garçon* se apodera de la sociedad y se da paso a una fotografía mucho más realista.

En esta época también es interesante la alianza moda-deporte como símbolo de modernidad: la natación, el tenis o el golf son deportes que extendieron rápidamente entre la sociedad, empujando así a los diseñadores a introducirse en también en ellos.

Década de los treinta (1930 – 1940)

La industria de la moda, y el mercado en general, se ve dentro de una gran crisis económica tras la caída de la Bolsa de Nueva York. Se interrumpen las exportaciones a EE. UU. y las técnicas más costosas de la moda, como la joyería o los bordados (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006). Por ello, las personas deciden refugiarse en el cine y el arte, especialmente en la corriente surrealista, a la hora de vestir para olvidar el pasado y disfrutar del ahora.

Es aquí cuando la influencia del cine y sus estrellas crece considerablemente y se convierte en una gran arma para la difusión de la moda: los estudios cinematográficos escogen a diseñadores europeos para que inviertan en sus películas y, además, crean su propio equipo de diseñadores americanos para ahora ser ellos quienes dictaminen las tendencias.

Década de los cuarenta (1940 – 1950)

La II G.M (1939 – 1945) supone otra época nefasta para Europa. El empobrecimiento de la sociedad se traduce en austeridad y racionamiento en todos los aspectos de la vida de las personas, incluida la vestimenta. París, debido a su involucración en la Guerra, le cede su papel en la moda a EE. UU., cuyo estilo propio e independiente del europeo estará presente para siempre en la sociedad. Con el fin de la guerra, la sociedad vuelve a refugiarse en el *glamour* y la elegancia, gracias, entre otros factores, a la reaparición de la influencia del cine, para celebrar la vida mientras la economía se iba reconstruyendo.

La segunda mitad de los años cuarenta les debe el protagonismo a dos grandes diseñadores: Balenciaga y Dior, los cuales defienden dos formas muy distintas de entender la moda: Balenciaga, con su costura-arquitectura y dramatismo español de apariencia sencilla, apostó por la discreción. Mientras que Dior aprovechó el poder masivo de los medios para reavivar la moda francesa con el “*New Look*,” todo un desafío, dadas las circunstancias, que caló con éxito en la sociedad.

Década de los cincuenta (1950 – 1960)

Durante la recuperación de la guerra, Italia entra en el mundo de la moda consiguiendo rápidamente el elogio de Norteamérica. También aparecieron por primera vez los grupos antimoda, como los *beats* en EE. UU. y los *beatniks* en Reino unido, caracterizados por su vida bohemia y rechazo a las convenciones sociales, irónicamente desarrollaron una imagen visual muy fuerte y premeditada. Estos grupos sirven para ejemplificar cómo los jóvenes empezaban a ser muy influidos por la literatura, el cine, la música y celebridades para definir sus estilos.

Década de los sesenta (1960 – 1970)

Los jóvenes son ahora la fuerza social y el mercado más importante, lo que supuso el primer síntoma para el nacimiento de la sociedad de consumo actual. Se rebelan ante los cánones establecidos y reclaman la libertad de expresión a través de la moda. Además, se dio el nacimiento del movimiento hippie, de nuevo una actitud antimoda que se convierte en una auténtica moda.

Diseñadores clásicos, como Dior o Yves Saint Laurent, siguen apostando por la creatividad y la elegancia como signo distintivo de la moda y diseñan para un público más selecto con gran poder adquisitivo y ajeno a la rebeldía juvenil. Sin embargo, nuevas firmas, como Courrèges, apostaban por una conexión entre ambos segmentos convirtiéndose en figuras decisivas dentro del sector.

Década de los setenta (1970 – 1980)

La crisis del petróleo de 1973 y la Guerra de Vietnam se siente en el mundo occidental y en la industria. Son los años *flower power*, del *punk*, del *look* discotequero y de la mezcla de referentes e influencias, quizá como evasión a la crisis económica (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006). Apareció el sistema de licencias, el cual se convirtió en la manera de diversificar los productos de moda para que los diseñadores aumentasen las ventas.

La moda americana se asienta con un estilo desenfadado y listo para llevar, más conocido como *prêt-à-porter*. Pierre Cardin, diseñador italiano, fue uno de los primeros impulsores de este concepto de moda, consideraba que la moda necesitaba un giro, ser más práctica para que no solo las personas más pudientes tuvieran acceso a una moda de calidad y diseño. Planteó un reto a toda una industria centrada en la exclusividad y el clasismo: dejar a un lado la pasarela y llevar la moda a la calle, lo que hoy se conoce como la democratización de la moda (Navarro, M. G., 2017).

Década de los ochenta (1980 – 1990)

La moda aumenta su presencia en el sistema económico y como formadora del gusto, pues dentro del sector se empezó a crear un *star system* que alcanzará su máxima en la siguiente década: diseñadores y modelos consiguen superar el poder del cine, ahora son ellos quienes marcan tendencias y actúan como referentes en la sociedad. Las licencias siguen siendo un factor fundamental para que los diseñadores obtengan beneficios, pero, además, suponen el inicio del poder que llegará a tener de una marca en la sociedad.

Década de los noventa (1990 – 2000)

La moda se convierte en un fenómeno global: los diseñadores, las modelos y la producción implican a los cinco continentes (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006). Es la época en la que las *top models* se convierten en estrellas mediáticas, siendo quienes ayudaron a la venta de prendas y revistas de moda. La moda de la calle empezó a servir de inspiración a la moda de pasarela y viceversa.

El concepto de moda rápida o *fast fashion* se consolida gracias a que el avance de las nuevas tecnologías, la deslocalización y la globalización favorecen hacia una producción y un consumo masivo de productos de moda en muy poco tiempo y con un tiempo de vida útil muy corto. Por ejemplo, Zara, la firma *fast fashion* más grande del mundo actualmente, empieza a mostrar su poder como educadora del gusto mientras aumentaba sus puntos de venta y se digitalizaba.

Década de los dos mil (2000 – 2010)

Nace el nuevo lujo: por un lado, están las marcas tradicionalmente adscritas al lujo clásico lanzando líneas más asequibles y, por otro, marcas de gusto masivo lanzando líneas más cuidadas y caras que dan al consumidor la idea de que adquiere un producto de lujo. Se presta atención a la experiencia de compra, y para ello las empresas se vuelcan en la tienda (Prada y las *flagships store* o tiendas emblema) y en los valores intangibles de la firma (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006).

Proliferan los museos para exhibir la moda, así como exposiciones de esta en museos. Se encarga la construcción de tiendas para grandes firmas a arquitectos estrella del momento, confirmando así que no existe prenda de vestir que no pretenda promover un estilo propio: la década de los estilos de vida.

Internet adquiere un papel importantísimo en el mercado a través de la venta online, las subastas y la difusión de tendencias. Aparecen los *coolhunters* o cazadores de tendencias; salen a la calle e informan a sus jefes sobre las posibles y futuras tendencias que más tarde lanzarán. Finalmente, la moda se confirma como fenómeno global, con lenguaje, imaginario y actores también globales.

Lo último en la moda (2010 – 2020)

El derrumbe de la fábrica Rana Plaza en Bangladesh en 2013 marcó un antes y un después en la industria de la moda, sobre todo para el fenómeno *fast fashion*: el que paga poco para vender más a precios irrisorios. Este acontecimiento dio lugar a la *Fashion Revolution Week* fundada por Carry Somers y Orsola De Castro para luchar contra las injusticias de este sistema. El documental *The True Cost* de Andrew Morgan, donde se destapó todo lo que se ocultaba detrás del *fast fashion* también fue una de las bases para que los consumidores empezaran a presionar a la industria para que fuese por un camino sostenible y preocupado por el planeta.

Se da la cuarta ola feminista a través de la vestimenta. Diseñadores como Karl Lagerfeld, por ejemplo, en 2014 montó una manifestación de mujeres durante la pasarela de Chanel. Además, cada vez aparecían más modelos transgénero o de género fluido en pasarelas, consiguiendo cada vez más influencia y reconocimiento. La tendencia *NO body shaming* (No a la humillación corporal) y la *genderless* (sin género) ahora son una constante por la que las firmas no paran de apostar, apoyando cada vez más por la diversidad.

Por otra parte, esta década estuvo marcada por el comercio *online*, cada vez más extendido por el mundo, con portales de todo tipo. El “*see now, buy now*”, el cual propone adquirir la prenda en el momento que la ves en un desfile, empieza a ver la luz

siendo la firma británica Burberry una de las pioneras en 2016. Las prendas inteligentes, sobre todo para salud y deporte, y la realidad aumentada llegan a la moda, pero en una fase muy incipiente. Al mismo tiempo, la transmisión de desfiles vía *streaming* para todo el mundo empezaba también a ver la luz, siendo una de las herramientas más efectivas ante el cambio inminente y la forma de consumir la moda que estaba por llegar.

Creativos de la industria musical o el entretenimiento como Virgil Abloh o Rihanna se incorporaron a la industria de la moda al frente de sus propias líneas (Off White y Fenty). Además, la relación entre moda y tecnología se evidenció aún más con la consolidación de las redes sociales, sobre todo con Instagram como plataforma publicitaria para las marcas gracias a la aparición de nuevos actores que empezarán a influir considerablemente en la industria: los *influencers*. Finalmente, las redes sociales también se convierten en claves para que los propios diseñadores muestren su trabajo, incluso su modo de vida bautizándose también como influenciadores.

1.3 EL EFECTO DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR DE LA MODA Y LA IMPORTANCIA DE LA VARIABLE COMUNICATIVA Y MARKETINIANA

En este apartado se analizará el efecto que ha dejado el COVID-19 en el sector de la moda y la creciente importancia que la tecnología supuso y supone en consecuencia a esta situación. No obstante, antes de entrar en materia vamos a estudiar de manera general la situación de la economía española desde 2020, para así poder entender lo que verdaderamente supuso esta situación y cómo ha ido evolucionando.

1.3.1 EL EFECTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

A pesar de que 2020 empezó con estabilidad económica y tendencia positiva durante los primeros meses, la economía española se vio sumergida en uno de sus peores momentos hasta el punto de llegar a un déficit del 10,8% del Producto Interior Bruto (PIB). Los efectos más pronunciados se dieron en ramas de comercio, transporte y hostelería, así como de actividades artísticas y recreativas, situándose en un 21,3% y un 32,8% por debajo de su nivel precrisis. La tasa de paro se situó en un 16,1%, suponiendo una subida del desempleo de 527.900 personas y la destrucción de 622.600 empleo, suponiendo que el consumo familiar descendiera en un 12,4% (Banco de España, 2021).

Una vez llegados a 2021, el *Informe de Situación de la Economía Española 2021*, realizado por el Gobierno de España, indica que la tercera ola de la pandemia tuvo un impacto significativo sobre la actividad económica, lastrando de nuevo su crecimiento al inicio del año: con un conjunto del PIB retrocediendo en un 0,4%. No obstante, desde finales del primer trimestre asomaban señales hacia una recuperación robusta, apuntando a un crecimiento del 2% en el segundo trimestre. Este crecimiento también se hizo palpable en la dinámica de crecimiento del trabajo en los últimos meses del año, donde se habría recuperado el 90% del empleo perdido en el año anterior. La recuperación del empleo se vio acompañada por una reactivación del consumo, que pasó de una tasa en torno al 6% en la primera mitad del primer trimestre de 2021, a superar el 20% desde mediados del segundo trimestre. Durante el tercer trimestre, la tónica positiva del trimestre anterior continuó, destacando la reactivación del turismo.

Las expectativas de consumidores y empresarios mejoraron sensiblemente, apuntando a una mayor fortaleza y persistencia a la recuperación económica.

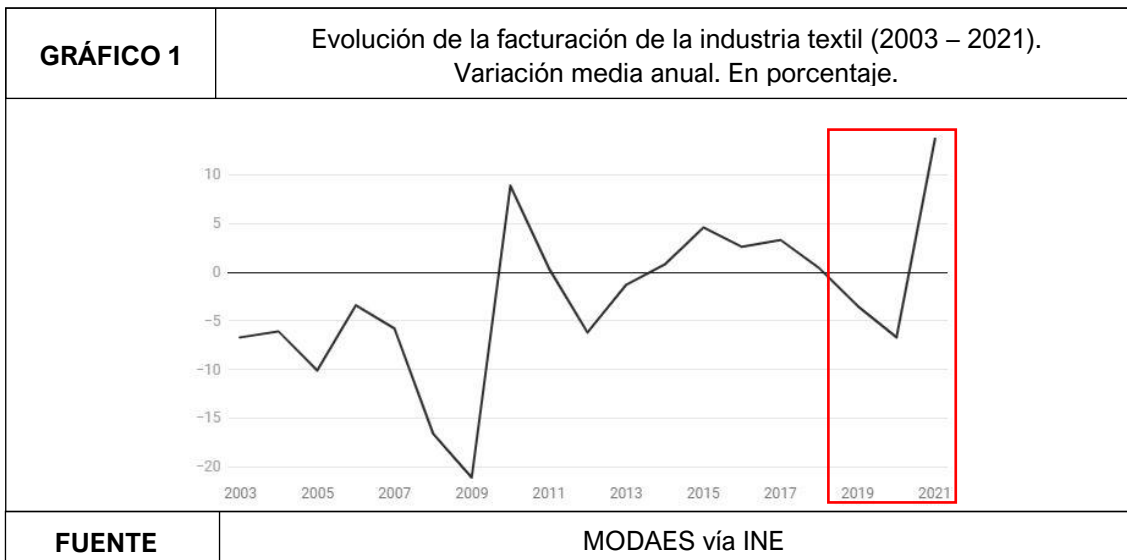
1.3.2 EL EFECTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN EL SECTOR DE LA MODA

En este contexto de crisis económica y proceso de recuperación, analizaremos los parámetros que presentó el sector de la moda durante el proceso, centrándonos en su recuperación. Para esto tomaremos como base el *Informe Económico de la Moda en España (2021)*, realizado por MODAES.es en colaboración con Cityc y el *Informe Sector Moda en España. Análisis del impacto de la crisis del COVID-19 (2020)*, realizado por EY, líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría.

El sector de la moda representa un pilar económico y social en España muy importante. Las empresas del sector son un dinamizador económico fundamental, generando el 2,8% del PIB nacional y contribuyendo en un 4,1% al mercado laboral (EY, 2020). La pandemia del COVID-19 se convirtió en la mayor amenaza sanitaria y social a la que España, y el resto del mundo, se ha enfrentado en las últimas décadas. Precisamente, el sector de la moda ha sido uno de los más afectados por sus consecuencias; no solo por la bajada del consumo derivada del cierre de establecimientos o la falta de vida social a raíz del confinamiento y el teletrabajo, sino que también se produjo un parón en el ritmo de producción del planeta, causando grandes carencias de aprovisionamiento. Si nos basamos en datos numéricos, la industria textil, que ya contaba en 2019 con un volumen de ingresos inferior respecto al año anterior, continuó con la tendencia a la baja, pero de manera masificada: primero, descendió hasta un 20% en marzo y seguidamente, siendo esta la bajada más drástica hasta el momento, un 53,4% en abril, en pleno confinamiento.

No obstante, gracias a la resiliencia que esta industria presenta, se convirtió en un sector líder en venta online y que ha sabido mantener sus bases para recuperarse a través de la creatividad, innovación y digitalización, entre otros. De nuevo, numéricamente hablando, ya en julio, la producción textil empezó a remontar subiendo hasta seis veces consecutivas, alcanzando su máxima en diciembre con un 21,4% (MODAES, 2021). En 2021, siguiendo en línea con la clausura del año anterior, la facturación textil se disparó. El Índice de la Cifra de Negocio (ICN) de la industria textil cerró el año con una subida del 13,7%, la mayor de la historia, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (MODAES, 2022).

En la gráfica siguiente, se muestra la evolución de la facturación de la industria textil desde el 2003 hasta el 2021, para poder observar de manera visual el pico del 2020 y la subida del 2021.



A pesar de la gran caída del sector en 2020, también se puede hacer un recuento de las fortalezas que la situación ha traído consigo. Según Pilar Riaño, directora de MODAES, aunque la ola del COVID-19 haya dejado un panorama en el que múltiples empresas estén al borde de la quiebra o subsistiendo con créditos avalados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO), sería un grave error dar a este sector por muerto. La pandemia ha permitido al sector medir fuerzas en términos de capacidad de reacción ante la obligación de cerrar tiendas, negociar alquileres o adaptarse ante el repentino cambio de hábitos de consumo de la sociedad.

No se pueden contar los daños que ha causado esta situación, si no se tiene en cuenta que el sector de la moda ha logrado mantener intacta su capacidad de generar valor. Sin ir más lejos, el último año y medio, el sector ha sido capaz de demostrar cómo algunas de las apuestas estratégicas planteadas antes de la pandemia, como la sostenibilidad o el aprovisionamiento, continúan vigentes. Además, muchas de las empresas de moda han apostado por la digitalización de la actividad durante toda su cadena de valor, no solo con la introducción del *E-Commerce*, como estrategia de marketing: se empieza a invertir en pasarelas y eventos virtuales, *live streaming commerce*, diseños 3D, *Social Media Marketing*, Metaversos y *Non-Fungible Token* (NFT), entre otros.

1.4 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE MODA

El consumidor es el principio y el final de cualquier mercado, es decir, todo empieza y acaba en él. En la actualidad, los consumidores no solo son muy exigentes, están muy informados y no se conforman con cualquier tipo de producto o servicio, sino que también están conectados casi de manera permanente a ese mundo virtual que tanto ha revolucionado los hábitos de consumo en los últimos años. Por ello, es de vital importancia entender todo el círculo que rodea su comportamiento con relación al consumo para que una empresa pueda diseñar estrategias comerciales adaptadas a sus necesidades y razones de compra.

Según Gema Martínez Navarro (2017) para conocer el comportamiento del consumidor de moda se debe prestar atención a dos tipos de variables: internas y externas. Las

variables internas están conformadas por las necesidades, motivaciones y deseos del consumidor; la percepción o imagen mental que tiene el consumidor de la marca; la actitud o predisposición hacia una marca o un determinado estilo; el proceso de aprendizaje y la experiencia vivida anteriormente o la personalidad e imagen que el propio consumidor desea proyectar sobre sí mismo. Por otro lado, como variables externas nos encontramos la cultura; el contexto social y la sociedad; la economía y la influencia de los grupos sociales (principalmente familia, amigos y grupos de aspiración).

Tras esta breve introducción, podemos analizar las nuevas necesidades de los consumidores en la actualidad, así como el cambio en el comportamiento de compra de los consumidores tras la Pandemia Mundial.

1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE MODA EN LA ACTUALIDAD

La primera característica de este nuevo consumidor es que ya no se trata de un usuario pasivo, sino que tiene un **estado dominante convirtiéndose en un prosumidor** (consumidor y productor al mismo tiempo) que quiere conectar, pertenecer y sentirse parte de las marcas. Además, se trata de un nuevo consumidor informado, selectivo, preocupado de su imagen en plataformas digitales como las redes sociales, así como se preocupan también de los productos y/o servicios que adquieren. Antes, durante o después de realizar una compra, la gran mayoría de los usuarios han utilizado un canal digital. Esto significa que una marca adquiera conocimientos digitales ya no puede considerarse como un “negocio aparte”, sino que se trata de un factor fundamental para toda relación consumidor-marca. Ya no existen segmentos de consumidores típicos, ni geografías, ni soluciones únicas para todos y las empresas deben establecer y fortalecer relaciones personalizadas con cada usuario (Roger, L. 2018).

En relación con esto último, se puede sacar una segunda característica, pues el nuevo consumidor tiene la necesidad de adquirir miles de prendas de moda nuevas cada temporada, personalizadas y adaptadas a sus exigencias. Por ello, la industria debe hacer énfasis en la **flexibilidad de sus productos y en la respuesta rápida al consumidor**. Gracias a poder disponer datos en tiempo real y la inteligencia artificial, las firmas de moda pueden ofrecer artículos más personalizados y únicos al cliente. Según el informe de McKinsey and Company (2020), *The state of fashion 2021*, la personalización seguirá desarrollándose durante los próximos 5 años, por ejemplo, ya hemos visto como muchas marcas han pasado de los lugares físicos a digitales para celebrar eventos o desfiles, entre otros; o cómo han aplicado la realidad aumentada y la virtual a través de una tecnología de prueba que permite a los clientes probar los productos de manera digital antes de comprarlos.

La tercera característica de este nuevo consumidor es que está **potencialmente concienciado con el medio ambiente y la sostenibilidad**. No se trata un secreto que el sector textil está considerado como uno de los más contaminantes del planeta y era de esperar que los consumidores no tardasen en actuar en consecuencia. Por ello, si las empresas acatan las medidas adecuadas, la situación puede cambiar, por ejemplo, reduciendo las cadenas de distribución y logística, sustituyendo productos químicos tóxicos por otros respetuosos con el planeta, reduciendo el consumo de agua y

electricidad, utilizando tecnología de aprendizaje automático para estimar la previsión de la demanda de inventario y así evitar desperdicios o sobreproducción y un largo etcétera de posibilidades.

La cuarta característica es la **intensificación del comercio electrónico**. En 2020, casi 14 millones de personas compraron moda online en España y cada una gastó una media de 173,87 €, un 18,4% más que en 2019 y las compras recurrentes pasaron de un 60% a un 65%. No obstante, más allá del impacto de la pandemia, buena parte de los consumidores cree que sus hábitos de consumo cambiarán tras este punto de inflexión. Sin ir más lejos, un estudio del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información confirma que el 41% de los españoles considera muy probable ese cambio de hábitos (MODAES, 2021).

La quinta y última característica es que este nuevo consumidor está mucho **más familiarizado con las innovaciones tecnológicas**. Según José Luis del Olmo Arriaga, docente del Máster Universitario en Dirección de Empresas del Instituto de Ciencias Empresariales IMF (IMFICE), “la industria de la moda debe optimizar la experiencia online y apostar por la omnicanalidad”. De hecho, en el artículo científico de Carlota Lorenzo Romero, María Encarnación Andrés Martínez y Juan Antonio Mondéjar Jiménez (2020), se confirma que:

Hoy en día, la mayoría de los consumidores de moda, buscan y comparan los múltiples canales por los que acceden a la marca antes de realizar su compra. La consultora PwC realizó un estudio con 1.000 consumidores de entre 16 y 65 años, basado en entrevistas y en el análisis del comportamiento en las redes sociales, concluyendo que la omnicanalidad en el sector de la moda ha llegado para quedarse. Aunque las compras en tiendas físicas siguen siendo predominantes, con un 60% del total, los consumidores demandan una mayor comunicación con las empresas a través de diferentes canales. Según datos del Observatorio Español de la Moda, “más del 80% de los compradores online (47% en el caso de los compradores offline) afirma consultar las webs o Apps de las marcas, y el 53% consulta las redes sociales (29% en el caso de los compradores offline)”.

En definitiva, las empresas deben tomarse muy en serio estas características del nuevo perfil del consumidor para seguir avanzando y poder satisfacer sus necesidades. En concreto, es importante señalar que la Generación Z, sucesora de los *Millennials* – objetivo de los profesionales del marketing hasta ahora –, es la que debe recibir actualmente la atención de las marcas de moda.

1.4.2 LOS CONSUMIDORES DIGITALES: MILLENNIALS VS. GENERACIÓN Z

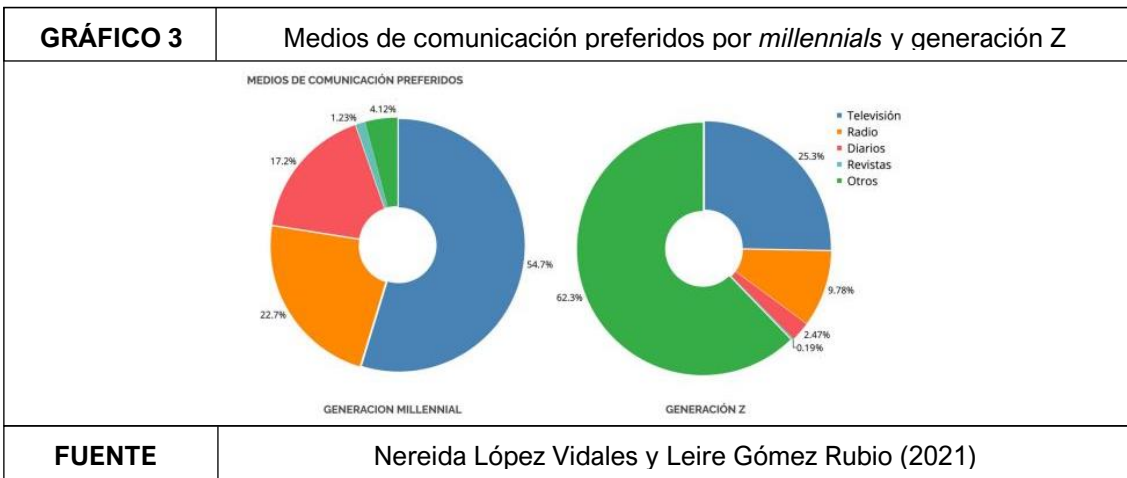
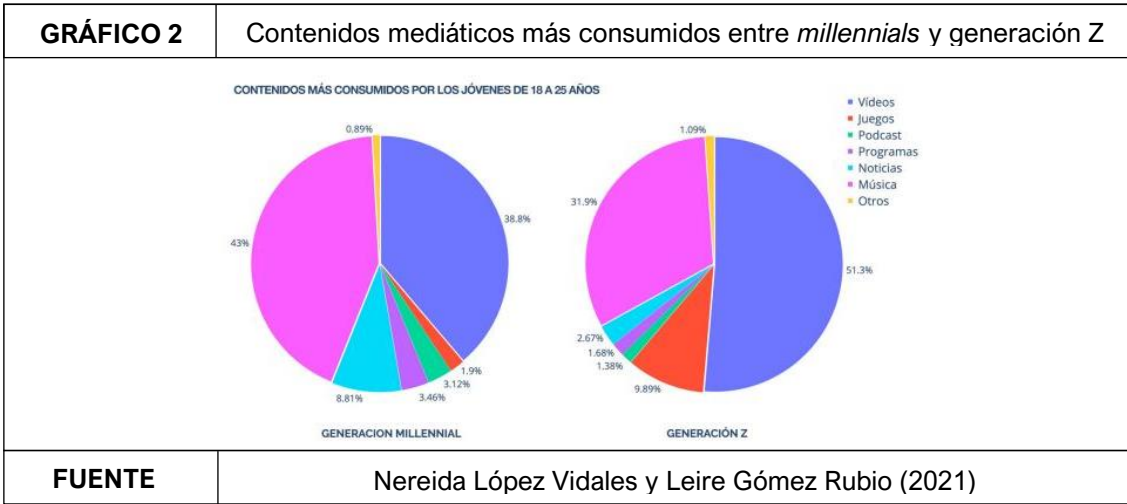
Recientemente, se ha producido un cambio generacional – el paso de los *Millennials* a la Generación Z – que ha contribuido considerablemente al aumento de la brecha digital y sus efectos de desigualdad en el mercado, consumo, comunicación, relaciones y cultura. Los jóvenes nacidos a partir de 1999 o, como mucho, después de 1997 son los

que conforman este nuevo colectivo de transición “marketiniana” que desbanca sin trascendencia a los *millennials*.

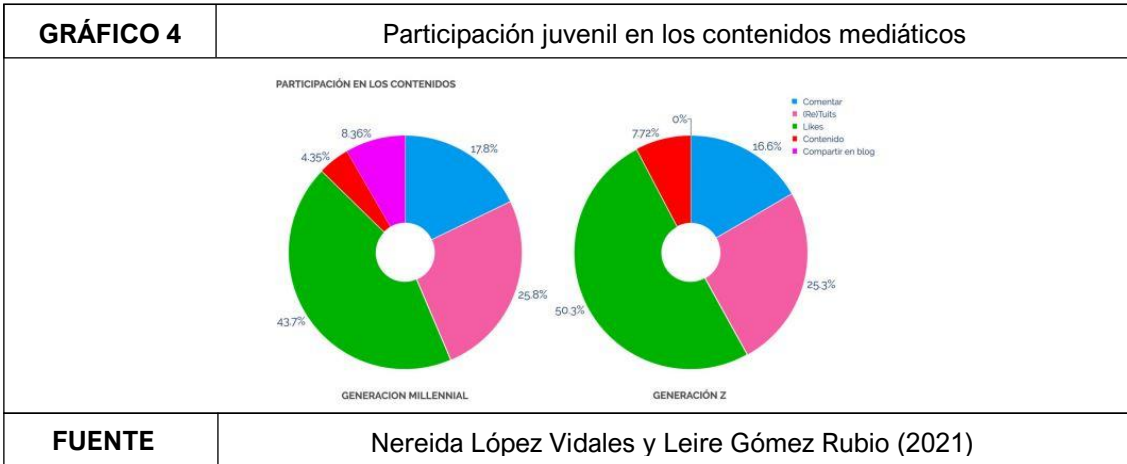
La generación Z se caracteriza por ser un colectivo juvenil, emprendedor, globalizado, autodidacta e inconformista; son expertos multitarea, pero también individualistas, pragmáticos y como apedados a valores como la familia o la amistad (Turner, 2015). Son adictos a las nuevas tecnologías y frente a los *millennials* presentan menos habilidades comunicativas e interpersonales (Beall, 2017) y menos resiliencia (Homan, 2015; Green, 2016). Prefieren relacionarse mediante conversaciones virtuales, de ahí su preferencia y consumo de las redes sociales. Están más preocupados por su imagen que los *millennials* y quiere ser únicos y los mejores en todos los aspectos de la vida (Turner, 2015; Dupont, 2015). (López Vidales, N. y Gómez Rubio, L. *Estud. Mensaje period.* 27(2) 2021: 543 – 552)

El empoderamiento de este colectivo como audiencia protagoniza un cambio trascendente a nivel cultural y educativo que se ve reflejado en el uso y consumo de los medios, así como en la construcción de nuevos espacios comunicativos: comunidades en línea donde las relaciones se efectúan a través de las redes sociales y aplicaciones digitales diversas a través de las que colaboran continuamente en proyectos, chats o conversaciones, pero que no tienen traslación fuera del espacio digital (López Vidales, N. et al., 2019). Sin embargo, y ante todo pronóstico, esta generación no está menos preocupada por la actualidad, ni menos informados que los *millennials*, simplemente reciben esa información por otros medios diferentes a los tradicionales, como las redes sociales; lo que les hace más vulnerables ante la desinformación y la distribución de *fake news* dado su pragmatismo en favor de dejar de lado la contrastación de fuentes y alinearse con su comunidad protegiendo su imagen (López Vidales, N. y Gómez Rubio, L., 2021). Para una comparación adecuada entre *millennials* y generación Z, es necesario conocer bien las preferencias de consumo de cada uno de ellos.

Con respecto a la generación Z se debe partir de la idea de que son unos jóvenes completamente integrados a las redes sociales y plataformas digitales; teniendo una clara preferencia hacia Instagram y YouTube como canales para consumir y compartir contenido audiovisual a través del teléfono móvil, aunque también son consumidores cotidianos de otras plataformas como Spotify o Netflix. Las plataformas que más utilizadas por los *millennials* en su día a día son Twitter y Facebook, seguidos de Instagram. Por otra parte, los contenidos más consumidos por los jóvenes de 18 a 25 años son los vídeos y la música (82% en *millennials* y 83% en generación Z). No obstante, si esas medidas se toman por separado, la música pierde seguidores con el cambio generacional: más de un 11% de diferencia indica una clara preferencia por la generación Z a contenidos con imagen. El consumo de videojuegos en dispositivos móviles y otras pantallas representa un aumento significativo en el caso de la generación Z (un 8% más que sus sucesores). El consumo de *podcast*, noticias y programas mediáticos disminuye entre los más jóvenes, que prefieren contenidos de entretenimiento, mientras que para los *millennials* la actualidad e información siguen siendo claves en su vida.



El consumo de contenidos en el móvil ha ido creciendo paulatinamente con el cambio de generaciones, pero no de forma exponencial: la generación Z pasa más tiempo conectada diariamente al móvil (de 5 a más de 8 horas) que los *millennials* (2 a 3 horas). La participación en estos contenidos tanto en la generación Z como en los *millennials* se centra en los *likes*. Los comentarios en publicaciones disminuyen con el cambio generacional, al igual que ocurre con los *retweets* o con compartir un blog o página propia que, en el caso de la generación Z es nulo. Sin embargo, en cuanto a la participación de contenidos propios en redes sociales e incluso con la interacción de contenidos mediáticos, el índice de participación por parte de la generación se duplica (de un 4% a un 8%).



En definitiva, según se puede observar en el estudio de Nereida López Vidales y Leire Gómez Rubio (2021), a pesar de la poca diferencia de edad entre generaciones, ambos colectivos juveniles presentan comportamientos distintos ante los medios; esto responde a un cambio de mentalidad y a la construcción de un espacio comunicativo propio por parte de la generación Z. Un espacio que refleja sus valores y responde al uso generalizado y constante de Internet en todos los ámbitos de su vida. La generación Z está conformada por un colectivo inteligente, participativo, concienciado, comprometido y dotado de más recursos que ninguna otra generación hasta la fecha para lograr el triunfo social y personal. Su meta es conseguir el éxito personal, en todos los aspectos, pero no siempre a través del esfuerzo, la disciplina o la formación continua de los *millennials*, son a través del desarrollo personal de competencias que les hagan “los mejores” en un contexto de competitividad.

Para las marcas atraer a esta nueva generación de consumidores es difícil sin caer en el sensacionalismo y el puro entretenimiento. Cuando las demandas de los *millennials* se centraban en la consecución de una mayor calidad en contenidos, más sentido del humor, un aumento del contacto *face to face*, una mejora de sus mensajes o la omnipresencia del consumo, las marcas consiguieron adaptarse de manera exitosa esta situación. Usaron herramientas en las que se aumentaba la creatividad e innovación en contenidos y estilos; estos instrumentos, además, las ayudó a ampliar la distribución y difusión de imagen de marca entre una audiencia mucho más amplia. Sin embargo, la generación Z sabe perfectamente qué es posible e imposible a corto plazo de esta fórmula y ya no la demandan. Por ello, las marcas se ven obligadas a cambiar sus estrategias de comunicación y adaptarse a lo que su nuevo público quiere.

CAPÍTULO 2

EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE MODA

CAPÍTULO 2: EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE MODA

2.1 EL MARKETING DE LA MODA

Definir el concepto moda no es sencillo, pues se trata de un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir, sino que abarca muchos más campos de acción, los cuales pueden ser aspectos tangibles – procesos de hilado, tejidos, confección, diferentes sistemas de distribución – o intangibles y emocionales – la asociación con la felicidad, la personalidad, el sentirse bien, la pertenencia a un grupo – en muchos casos subjetivos. Como dice Gema Martínez Navarro en su libro *Marketing y Comunicación de Moda*, “en nuestros días puede decirse que el concepto moda supera su aspecto más tangible y abarca aspectos relacionados con la forma de entender la vida., la manera en la que los individuos expresan su propia personalidad, una forma de cultura o, incluso, el reflejo de los valores que caracterizan a la sociedad en un determinado momento.” (2017, p. 20)

Así como la moda se trata de un fenómeno económico, social y cultural, el marketing es tanto técnica – las 4p del marketing (producto, precio, distribución y promoción) –, como filosofía – la responsabilidad social del marketing –. Este último aspecto es primordial que sea considerado por las empresas actualmente, y más si nos remitimos a la moda, ya que “el concepto actual de marketing se centra en satisfacer las necesidades del consumidor, pero teniendo en cuenta también las repercusiones éticas de sus actividades en la sociedad, en relación al impacto medioambiental de la institución (generación de residuos, contaminación), repercusiones en la salud (tabaco), condiciones de sus trabajadores (explotación infantil) o fomento de actitudes negativas (violencia, consumismo, anorexia)”. (E. Martínez Caballero y A. I. Vázquez Casco, *Marketing de la Moda*, 2006, p. 58).

Entonces, ¿cómo se aplica el marketing a la moda? Con relación a esto se podría decir que existe un debate entre diseñadores y especialistas en marketing. Sin embargo, y a pesar de las diferencias entre ambos perfiles, saben reconocer la importancia de la comunicación y se preocupan por los aspectos más funcionales de la moda, como pueden ser el diseño o la venta del producto, por lo que se necesitan mutuamente.

La aplicación del marketing en la moda posee algunas peculiaridades como, por ejemplo, las características más intrínsecas de la moda (cíclica, efímera, desafiante, paradójica, reactiva, exhibicionista, global), llevando a cabo unas actividades muy particulares. Además, la doble función del diseño nos lleva a tres enfoques diferentes del “marketing de moda”. El primero se centra en el diseño, el segundo en la investigación y el tercero se trata de un enfoque integrador. A continuación, explicaremos cada uno de ellos bajo la visión de Elsa Martínez Caballero y Ana Isabel Vázquez Casco (2006):

- **Visión centrada en el diseño: marketing como promoción.**

Los diseñadores son la fuerza real, mientras que los expertos en marketing se limitan a la promoción para vender las ideas de los primeros a su público. Este enfoque entiende que las únicas personas que saben apreciar y pueden permitirse este tipo de productos son los segmentos más pudientes, como actores, músicos o deportistas. No obstante,

un gran riesgo abarca esta visión, pues los diseñadores deben tener la capacidad suficiente para conectar con este segmento y obtener así beneficios.

- **Visión centrada en la investigación: el diseño como respuesta a la investigación.**

Distribuidores y comerciales mandan sobre los diseñadores. Tras una investigación de mercados, los diseñadores deben responder a las especificaciones de los consumidores. Aquí se cuestiona si la aceptación popular de la moda es equivalente a un buen diseño, pues se nota una clara falta de creatividad en los diseños dadas las limitaciones de coste y mercado ante las que tienen que trabajar los diseñadores.

- **Enfoque integrador del marketing en la moda actual.**

En este enfoque se le da una gran importancia al diseñador, pero también al consumidor. Se puede decir que se trata de un *mix* entre las dos visiones anteriores, dando lugar a una relación fluida de *feedback* entre ambas partes: mientras los expertos en *marketing* deben estar en un constante análisis del entorno, detectando nuevas tendencias para los segmentos de mercado emergentes como diferentes tribus urbanas o algo más inesperado como personajes de videojuegos, las empresas de moda se encargan de recoger dichas tendencias y las transforman en productos que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores.

Además, los diseñadores también cuentan con la libertad de lanzar propuestas innovadoras, pero, en este caso, el modelo “colección por temporada” deja de ser válido dada la urgencia del consumidor por recibir una respuesta inminente a sus demandas. Es aquí cuando surge un nuevo modelo denominado “pronto moda”: se lanza una colección inicial, la cual recoge las propuestas de los diseñadores según su intuición y las nuevas tendencias, pero no permanece inalterable en el tiempo, sino que va cambiando y surgiendo nuevos modelos en función a la demanda real y de las ventas. Así se consigue unir la creatividad con la realidad mercantil y las demandas del consumidor.

Tras conocer los diferentes enfoques que se han dado a lo largo del tiempo, las autoras nos proporcionan una definición para “*marketing* de moda” de acuerdo con las orientaciones más actuales e integrando los puntos de vista de diseñadores y expertos en el área:

El *marketing* de la moda es la forma de entender y llevar a cabo la relación de intercambio de las empresas de moda con su mercado, mediante el diseño y creación de nuevos modelos, la fijación de un precio adecuado, la distribución. En el lugar preciso con las características apropiadas y la comunicación más efectiva, de forma que se superen las expectativas cambiantes e impredecibles de los consumidores, mientras la empresa obtiene beneficios y beneficia a la sociedad y a todas las partes implicadas en la actividad desarrollada (Caballero, E. M., y Casco, A. I. V., 2006).

2.2 MARKETING DIGITAL DE LA MODA

Durante estos últimos años se han producido más cambios en el ámbito del comercio que en las últimas décadas. No es un secreto que las bases de la cultura contemporánea y el comportamiento de la sociedad están siendo transformadas por la tecnología y, sin lugar a duda, la democratización de Internet ha sido uno de los principales factores para este cambio, pues gracias a él los consumidores ahora gozamos de acceso a más información de calidad y en cualquier momento.

No hay día en el que no estamos conectados a nuestros teléfonos móviles, tabletas, ordenadores o, incluso, electrodomésticos y utilizamos infinitud de herramientas y aplicaciones para todo. Internet es una realidad indiscutible que permite presentar y transmitir información digitalmente, por ello, es quien marca las pautas que se deben seguir a la hora de desarrollar una buena estrategia de *marketing* digital.

El *marketing* digital es una revolución radical del *marketing* tradicional gracias a la evolución tecnológica. Ayuda las marcas a crear experiencias únicas y personalizadas, mensajes diferenciados, posicionarse en buscadores, gestionar la relación con el cliente a la vez que miden y registran los datos de los usuarios con el objetivo de mejorar la experiencia de estos. La posibilidad de medir datos masivos, saber qué quiere su público y conocer la efectividad de las acciones que llevan a cabo al mismo tiempo que están ocurriendo con respecto a los medios tradicionales es lo que ha convertido al *marketing* digital en toda una revolución dentro la industria mercadotécnica y publicitaria. Por ejemplo, gracias al *Big Data* aplicaciones como Netflix o ASOS siempre saben que recomendar a sus usuarios o gracias al *e-mail marketing* y la trazabilidad del ciclo de vida del cliente las marcas pueden hacer un seguimiento de sus clientes potenciales para volver a generarles impacto con *remarketing*². Finalmente, con los esfuerzos de marketing en los medios digitales se llega a una transacción comercial dando lugar al comercio electrónico o *E-Commerce*.

Según el informe *Estrategias de marketing digital para pymes* (2012) realizado por ANETCOM, el *marketing* digital posee una serie de características que cambia por completo el enfoque del *marketing* tal y como se conocía, convirtiéndolo en el nuevo *marketing*:

- **Personalizado.** Permite hacer un *marketing* prácticamente a medida para cada usuario. La segmentación ha llegado hasta tal punto que una marca puede alcanzar a cada individuo de manera individual y personal, permitiendo que este viva una experiencia única y personalizada a través de la comunicación.
- **Masivo y no invasivo.** Con poca inversión se puede llegar a muchas personas gracias a herramientas digitales sencillas, pero pagadas, como tener un enlace patrocinado a la web o un posicionamiento web adecuado en buscadores u orgánicas como el *marketing* viral.

² El *remarketing* se trata de una estrategia de *marketing* digital con la que se pueden crear anuncios personalizados hacia usuarios que mostraron interés en un sitio web sin llegar a finalizar el proceso de compra o conversión con el fin de recordarle aquello que le había llamado la atención anteriormente.

- **Interactivo.** Un buen enfoque y ejecución estratégica del *marketing* digital facilita la interacción entre consumidores y marca creando un *feedback* fluido y continuo que permite a las empresas obtener información de primera mano de los consumidores.
- **Emocional.** Al tratarse de un marketing personalizado se necesita que los mensajes también lo sean. Por ello, se necesita crear un contenido que el usuario puede vincular con experiencias, vivencias, emociones y sentimientos propios.
- **Medible.** El nuevo entorno web da la posibilidad de desarrollar aplicaciones para medir el impacto de las acciones de forma rápida y precisa. Internet brinda una plataforma de investigación muy eficiente y con costos muy bajos que no se puede desaprovechar. A diferencia de los medios *offline* se pueden desarrollar encuestas online para una investigación del mercado, medir la satisfacción del consumidor, incluso testar las opiniones de los usuarios en redes sociales, entre muchas más opciones.

2.2.1 MODELOS DEL MARKETING MIX EN EL ENTORNO DIGITAL

El *marketing* digital también es el culpable de cambios sustanciales en el tradicional *marketing mix* de las 4P's (las iniciales en inglés de *Product, Price, Place* y *Promotion*). Según José Luis del Olmo y Joan Francesc Fondevila Gascón, en su libro *Marketing Digital en la Moda* (2014), los efectos de este nuevo marketing en cada una de las variables del *marketing mix* son los siguientes:

PRODUCTO

En el desarrollo de productos o servicios es donde las empresas pueden innovar más, incluso pueden llegar a cambiar su modelo de negocio: comercialización de productos 100% digitales, desarrollo de productos a medida en base a los gustos y preferencias de los consumidores. El modelo de negocio tradicional da un giro radical para implicar al cliente desde el diseño a la coproducción del producto y/o servicio.

PRECIO

En el mundo *online* es donde mejor se puede contrastar si el precio de un producto y/o servicio es competitivo. A cada cliente se le puede ofrecer un precio diferente con el uso adecuado de herramientas de mercadotécnicas en el *E-Commerce* para proporcionar al usuario el valor deseado.

DISTRIBUCIÓN

Con respecto a la variable de la distribución, la digitalización también lo cambia todo, desde la logística hasta el modelo de tienda virtual. Internet nos permite a los consumidores tener una disponibilidad de productos y/o servicios durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana por lo que una buena estrategia de servicio electrónico es determinante para proporcionar un mayor valor.

Como anteriormente he comentado, la logística también cambia. Por ejemplo, con la herramienta del *Long Tail Marketing*, pues al no existir límites de almacenamiento en la Red, las empresas pueden incluir en su catálogo, junto a sus productos estrella, otros

menos populares que, a pesar de no tener ventas masivas, también se venden. El *Long Tail* es una excelente herramienta de diversificación de audiencia que permite a las empresas adentrarse en un mercado mucho más amplio.

COMUNICACIÓN

La comunicación es la variable que más cambia en el entorno digital. Por ello, más adelante se dedicará un apartado a hablar los cambios en comunicación y publicidad producidos en el entorno digital así como de las nuevas herramientas utilizadas.

Según José Luis del Olmo y Joan Francesco Fondevila Gascón (2014), el *marketing* digital ha impulsado al desarrollo del modelo de las 4 Ps dentro del *marketing* interactivo o digital teniendo en cuenta las siguientes variables: *Personalisation*, *Participation*, *Peer-to-Peer* (P2T) y *Productive Modelling* (Personalización, Participación, Redes “punto a punto” o “de igual a igual” y Modelos para predecir o anticiparse al comportamiento del cliente):

- La **personalización** de la oferta es la capacidad de una empresa para diseñar productos y/o servicios adaptados a las necesidades de sus consumidores. Esta estrategia se basa en la idea de “producir lo que se puede vender” dando prioridad a la investigación del mercado y al conocimiento del consumidor. La clave de la personalización recae en la capacidad de las empresas en escuchar a sus consumidores, ofreciéndoles la capacidad de elegir y participar en el en el diseño y producción del producto y/o servicio; objetivo que solo será posible si se conoce bien lo que el consumidor quiere y necesita. El *marketing* digital permite aumentar la capacidad para conseguir y almacenar datos de los usuarios de los productos y/o servicios que utilizan, segmentarlos y analizar su comportamiento, lo que permite conseguir una relación basada en la personalización.
- La **participación** del cliente consiste en involucrar directamente a los usuarios consiguiendo que cada uno pueda opinar y participar libremente haciendo realidad el concepto de cocreación de valor. La evolución de las nuevas tecnologías ha hecho que los consumidores puedan compartir sus experiencias con otros consumidores actuales y/o potenciales y, en consecuencia, pueden incitar a otros a consumir o usar el producto y/o servicio.
- El **Peer-to-Peer (P2P)** es la capacidad de las marcas para conseguir una amplia base de clientes que sean fieles a la marca a través de una comunidad *online*. El *marketing* digital permite socializar la estrategia de comunicación, generar confianza y facilitar la información compartida entre los diferentes usuarios; suponiendo una clara ventaja para las marcas al disponer de un ejército de individuos que propaga bondades acerca de la marca entre el resto de su entorno y, por ende, la confianza en la marca aumente. Siempre se cree más a tu igual que a una marca.
- Los **modelos de predicción** se basan en la posibilidad de poder identificar, conocer, seguir, estudiar y predecir el comportamiento de los clientes. Enormes cantidades de datos, tanto de forma anónima como identificada, son

almacenados todos los días por las empresas; si estos datos se analizan correctamente serán de gran ayuda para las empresas a la hora de crear nuevos modelos y estrategias de comercialización *online*.

Finalmente, otra versión actualizada del *marketing mix* tradicional, también abordada por José Luis del Olmo y Joan Francesco Fondevila Gascón (2014), es el denominado *marketing* de las 6 Cs:

- **Clienting** que es, básicamente, la gestión de los clientes.
- El **Customer Value o valor del consumidor** consiste hacer que el consumidor sienta que la calidad y/o valor del bien adquirido se corresponda con el precio que pagó por adquirirlo e incluso supere sus expectativas. Con el cuidado de esta variable se consigue la fidelización del cliente y la empresa, en consecuencia, podrá estimar cuando dinero gastará el mismo consumidor a largo plazo.
- **Comunicación** activa e individualizada.
- **Convenience o comodidad**: “a cualquier hora, en cualquier sitio y por cualquier medio.”
- **Customization**, que se trata de la personalización mencionada anteriormente.
- **Customer Satisfaction**, es decir, la satisfacción del cliente en relación con el bien adquirido, la experiencia de compra y el servicio de compra y sus expectativas previas a realizar la compra.

2.3 LA COMUNICACIÓN DE MODA

La comunicación es la gran aliada de las marcas de moda para aumentar su valor de marca y posicionarse en el mercado. Por ello, una empresa debe combinar las diferentes herramientas de comunicación disponibles para hacer un auténtico nexo entre marca y cliente. La comunicación en moda debe contemplarse como una variable estratégica de máximo valor que permite conseguir una serie de objetivos: dar a conocer e informar al mercado de la existencia de la marca; contener elementos que ayuden a estimular el deseo de compra por parte del cliente, es decir, ser persuasivos; estar siempre presente en la mente de los consumidores. Una comunicación frecuente marca-consumidor permite reforzar el vínculo emocional y por tanto la notoriedad (Navarro, M. G., 2017).

El universo de la moda está estrechamente relacionado con las costumbres, las creencias, los gustos y los valores sociales: variables que condicionan y determinan las decisiones de compra del consumidor. Por ello, se han de usar diferentes estrategias de comunicación – desde las estrategias más tradicionales (televisión, vallas y carteles publicitarios, acciones de relaciones públicas, etc.) hasta las más novedosas y actuales que ofrece Internet (webs corporativas, redes sociales, eventos digitales, etc.) – que permitan acercar la marca al conjunto de público objetivo, el cual abarca tanto a consumidores actuales como a los potenciales e influenciadores.

Gema Martínez Navarro, en *Marketing y Comunicación de Moda* (2017), confirma que los nuevos medios y plataformas online permiten a las marcas estar más cerca de los

clientes, tener una conversación directa con ellos y compartir gustos de forma más cercana y personal, generando así una mayor afinidad. No obstante, a pesar de su gran auge, los medios tradicionales siguen siendo muy relevantes a la hora de comunicar en el sector moda:

- La **televisión** es el medio de comunicación de masas por excelencia. El alcance y la cobertura que se consigue en este medio es muy elevado gracias a que permite plasmar el universo perceptual de la moda dadas las características audiovisuales que presenta.
- Las **revistas** femeninas son el medio preferido del sector de la moda. La gran ventaja y beneficio que estas poseen radica en el poder de segmentación de públicos objetivos y el bajo coste de venta al público. Su consumo y difusión ha ido creciendo a lo largo de los años gracias a la existencia de sus versiones *online* y aplicaciones propias.
- La **publicidad exterior** es otro de los medios más emblemáticos y efectivos para influir en el consumidor, sobre todo a la hora de realizar acciones promocionales. Su uso supone un refuerzo a los estímulos enviados con anterioridad al consumidor a través de otros medios (anuncios en televisión, revistas, redes sociales, etc.).

Sin embargo, no se puede olvidar que el modelo de comunicación en el sector de la moda se ha vuelto, por un lado, mucho más complejo – debido a la apertura global de los mercados en el sector, eliminando por completo las fronteras físicas y aumentando la competencia y competitividad de las empresas – y, por otro, mucho más dinámico – se han modificado por completo las relaciones marca-consumidor, ahora son mucho más ágiles, rápidas, personalizadas y perceptivas gracias a las nuevas tecnologías –. Por lo tanto, se trata de combinar las diferentes herramientas y medios de comunicación *online* y *offline* de la forma más adecuada, pero siempre en relación con los objetivos de comunicación; manteniendo la coherencia entre los mensajes enviados; los medios utilizados y la esencia y personalidad que se transmite sobre quién es y cómo quiere ser percibida la marca ante los consumidores (Navarro, M. G., 2017).

2.3.1 NUEVOS MEDIOS Y PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN DIGITALES

Los nuevos medios y plataformas de comunicación digitales resultan mucho más baratos, permiten una mejor segmentación del público objetivo, su alcance es mucho mayor y la medición de resultados es más fácil y rápida. Son unas herramientas que facilitan la interacción con los clientes, el estar al tanto de todas las novedades, y el compartir opiniones con la marca y otros consumidores. Este último aspecto ayuda al aumento de notoriedad y conocimiento de la marca. Además, al usar estos medios digitales los consumidores no solo están informados de las novedades y los productos de moda, sino que la moda pasa a formar parte de su ocio y tiempo de entretenimiento (Navarro, M. G., 2017).

Un aspecto fundamental de estas nuevas plataformas de comunicación *online* es que abren la puerta a pequeñas y medianas empresas de moda. Pues, debido a su bajo costo y el factor viral de sus contenidos, muchos emprendedores ven estas herramientas como

el aliado perfecto para sus proyectos de moda. Existen multitud de herramientas de comunicación digital, pero las más destacadas, según Gema Martínez Navarro (2017), son:

- La **web corporativa** en una marca de moda conforma un escaparate virtual en el que el consumidor espera encontrar toda la información necesaria para forjar con seguridad su imagen hacia la marca: esto quiere decir que se debe cuidar especialmente tanto la apariencia como los contenidos. En ella se puede informar de acontecimientos, eventos u otras actividades como nuevos lanzamientos, colecciones u ofertas y promociones. Además, es la puerta al *E-commerce*; por ello, además de ser atractiva visualmente, debe permitir que el consumidor navegue y acceda a la información deseada con facilidad, así como facilitar la interacción directa con otros usuarios.
- Las **Redes Sociales (RR. SS)** son un instrumento muy competitivo para las marcas de moda a la hora de difundir campañas cada temporada gracias a su enorme poder viral y a la facilidad de transmisión de contenidos. Las RR. SS. también permiten el intercambio de opiniones y recomendaciones entre los propios consumidores, así como la posibilidad de compartir gustos, *outfits*, productos favoritos y un largo etcétera de aspectos de valor para el consumidor de moda actual. Además, medir el efecto de una campaña a través de redes sociales es mucho rápido y sencillo que en otros medios. Varios estudios coinciden en señalar que las RR. SS. son un canal de gran influencia tanto a la hora de vestir como de comprar moda, sobre todo entre mujeres jóvenes. Las plataformas más comunes de RR. SS. hasta hace poco eran Instagram, Facebook, Pinterest y YouTube, pero hace un par de años apareció también el fenómeno TikTok apoderándose de gran parte del terreno de la comunicación digital entre los más jóvenes.
- El desarrollo de **aplicaciones móviles propias** de marcas de moda tiene como principal objetivo hacer más fácil, rápida y cómoda la compra a los consumidores. Permite filtrar por tipo de prenda, precio o talla, entre otros. Actualmente, casi un 90% de las marcas de moda han desarrollado y disponen de una *app* propia.
- Los **blogs de moda** como herramienta de comunicación han influido considerablemente en las estrategias de las marcas de moda, pasando apostar por lo masivo a lo personal y al uso intermediarios como líderes de opinión o *influencers* como pieza clave en su proceso estratégico. Actualmente, son muchos los tipos los blogs de moda existentes – blogs propiedad de las revistas o cabeceras de moda; blogs de las propias marcas dentro de la web corporativa; blogs generalistas de tendencias y moda general; ego blogs o blogs personales de personas anónimas o conocidas expertas en moda – que se utilizan dentro del *mix* de comunicación de las empresas y cada uno de ellos tiene unas características particulares y aportan un valor diferente.

2.3.2 LAS RELACIONES PÚBLICAS: La mejor baza en la comunicación de moda

Una vez más, desde el punto de vista de Gema Martínez Navarro (2017) y bajo mi criterio, las Relaciones Públicas (RR. PP.) como estrategia de comunicación para las empresas de moda tienen el objetivo crear una imagen favorable, positiva y estable de las marcas a medio y largo plazo. Para su consecución se utiliza una comunicación mucho más personal y menos intrusiva que la de la publicidad tradicional.

Las acciones de Relaciones Públicas en moda son principalmente reuniones, eventos o acontecimientos – jornadas de prensa especializada, desfiles, *fashion weeks*, ferias, *showrooms*, desfiles propios o eventos especiales – cuya finalidad reside en crear un vínculo emocional fuerte y una imagen positiva de marca, además de informar sobre novedades o proyectos a los consumidores.

2.4 EL SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) EN EL SECTOR DE LA MODA

Los medios de comunicación tradicionales quedaron a un lado con la aparición de las redes sociales. Estos nuevos canales de comunicación están formados por plataformas o portales web en los que distintos usuarios, pero con unos intereses comunes, se registran con el objetivo de compartir información personal o profesional, así como de disfrutar del contenido de otros usuarios por puro entretenimiento. Su función ha ido evolucionando hasta tal punto que las líneas de separación entre redes sociales y comercio se están desvaneciendo. La economía digital premia a las entidades que existen en la intersección de los medios digitales y el comercio electrónico tradicional. Además, por un lado, un gran producto y/o servicio necesita un público orgánico y apasionado y, por otro, una gran audiencia (o comunidad) necesita productos y/o servicios representativos y adaptados a sus gustos.

Las redes sociales son una herramienta imprescindible en las estrategias de comunicación de las marcas en el sector de la moda. Su uso, especialmente en Instagram y el emergente TikTok, permite dar visibilidad a las marcas en el medio *online* e interactuar con una nueva generación de clientes denominada prosumidores, quienes perciben la red como un escenario natural de sociabilidad, consumo y relación con marcas (Montserrat-Gauchi, J. y Sabater-Quinto, F., 2017). Por ello, mantener la presencia en estas plataformas es muy importante para aumentar sus oportunidades de negocio, rentabilidad y permanencia en el mercado. La adaptación de la marca de moda a una economía minorista moderna en los medios digitales les permite optimizar la conversión de la audiencia y las ventas a través de contenido novedoso y constante hacia nuevos usuarios o ya existentes, crear una comunidad, proporcionar ayuda o resolver dudas a sus clientes, involucrar a sus seguidores en el proceso de desarrollo de su producto y/o servicio, posicionarse como referentes en su sector, entablar relaciones marca-consumidor, saber qué opinión se tiene sobre ellas, etc. La fuerza de Internet y el protagonismo de las plataformas digitales en la sociedad actual son determinantes. El entrono digital genera grandes oportunidades para fortalecer la imagen de marca. Por ello, resulta clave atender desde el *marketing*, la publicidad y las relaciones públicas a la constante sucesión de nuevas formas publicitarias y plataformas

a disposición de las marcas, que deben adaptarse a un cambiante y rápido entorno de tendencias *online* (Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020).

La particularidad del sector de la moda es que toma parte de las nuevas técnicas de comunicación, publicidad y *marketing* digital, donde la clave es la democratización y viralización, sin renunciar a los valores consustanciales de exclusividad y, muy a menudo, de precio y calidad (Bastien, V. y Kapferer, J. N., 2012). Uno de los instrumentos fundamentales para las marcas en el entorno digital es el uso de estrategias como el *storytelling* para llegar emocionalmente a sus clientes y transmitirles su esencia, identidad y valores. El uso de los *influencers*, personas anónimas cuya fama se ha generado precisamente en las redes creando contenido y que dominan la comunicación *online*, también se ha convertido en elemento clave para las marcas. La reputación digital de estos es cultivada, en parte y de manera interesada, por las marcas de moda con colaboraciones, como parte de su estrategia de *marketing*. No obstante, el uso de estas figuras tiene algunos riesgos asociados, como los producidos por su condición a lo “ajeno” a las organizaciones con las que colabora (Sanz Marcos, P., Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020), es decir, su propio estilo de vida, acciones y opiniones. Este nivel de independencia puede suponer un peligro potencial para la imagen de marca y el valor reputacional de las organizaciones. Otra cuestión es la efectividad de las campañas con *influencers*, pues es difícil saber bien qué papel juega, de forma explícita, en los objetivos de difusión, *engagement* y venta del producto ya que su comunidad puede no responder proporcionalmente a sus mensajes, es más, según el artículo *Instagram Marketing: Does Influencer Size Matter?* (2017), a medida que el número de seguidores de un *influencer* aumenta, la tasa de compromiso de su comunidad, medida en *likes* y comentarios, disminuye. Para entender mejor este fenómeno *influencer*, a continuación, se hablará de ello más detenidamente a través del *marketing* de influencia.

2.4.1 EL MARKETING DE INFLUENCIA

Uno de los reflejos más significativos del cambio que las redes sociales han cultivado es la manera en la que las marcas se comunican con su público y la percepción que este adopta de ellas. Es una evidencia que las *Social Media* han cambiado la forma de comprar, de pensar y de actuar de los consumidores. El proceso de democratización de la moda, sin olvidar la perduración de las marcas de lujo como emblema del sector, genera nuevas tendencias y roles, provocando un cambio para encajar en el *fast-fashion* y en las peculiaridades del mundo digital y el *E-Commerce*. Las marcas que aspiran a la rentabilidad y sostenibilidad han acabado adaptándose a los roles y parámetros del negocio online y muy en particular de la necesidad de ser influyentes (Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020).

Muchas de las estrategias de *marketing* que las marcas de moda llevan a cabo se materializan a través de la figura del *influencer*. Su protagonismo es tan grande que diversos autores, como Luís Díaz (2017), aseguran que este fenómeno se trata de una nueva rama dentro del *marketing* denominada *marketing* de influencia: una práctica a través de la cual las redes sociales son consideradas como espacios publicitarios en los que son los propios usuarios quienes se constituyen como líderes de opinión o

prescriptores logrando llegar a un mayor número de consumidores potenciales (Castelló Martínez, A., y Del Pino Romero, C., 2015). La alta probabilidad de que ese liderazgo penetre en determinados públicos provoca que muchas marcas comerciales, especialmente las relacionadas con la moda y belleza, encuentren a estos nuevos profesionales como el escaparate perfecto para entrar, sin ser intrusivos, en el imaginario de su público objetivo gracias a la credibilidad y confianza que desprende el *influencer*.

A través del *marketing* de influencia las marcas establecen las condiciones reguladoras entre la relación profesional con el *influencer*, cuya clave orbita en la generación de valor e intereses comunes para atraer más consumidores. No obstante, y como se comentó en párrafos anteriores, la colaboración con *influencers* puede resultar compleja puesto que requiere crear un vínculo emocional y común con su comunidad. Este inconveniente está haciendo a las marcas valorar a los creadores de contenido como un recurso paradójico y difícil de controlar, sumado al reto de conectar con el público más joven presente en redes (Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020).

2.5 NUEVAS TENDENCIAS EN EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE MODA

Las marcas de moda, durante estos últimos años, debido a los grandes cambios que se han producido en el mercado y la sociedad han adoptado nuevas técnicas de *marketing* y comunicación. A continuación, desarrollaremos cada una de estas herramientas detenidamente.

2.5.1 LA NUEVA ESTRATEGIA DE LAS MARCAS: Ahora son ellas las *influencers*

Dado el rol cuestionado de los *influencers* en estos últimos años, la nueva tendencia del sector de la moda radica en sustituir o complementar la función de estos líderes de opinión mediante una participación más activa, directa y personal por parte de las propias marcas (Sanz Marcos, P., Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020). Este nuevo desafío las marcas de moda lo traducen como una apuesta por la bidireccionalidad, el *engagement* y, sobre todo, por el conocimiento de la cultura, los gustos y la opinión de su público que redundan en un cambio no solo en los modos de comunicarse, sino que también en la manera de producir. Se dibuja un nuevo mapa digital en el que las marcas están dispuestas a aceptar el papel de *influencers* en sus propias redes, garantizando una comunicación focalizada en la promoción del producto, transparencia y en la respuesta directa y bidireccionalidad hacia los seguidores fieles y potenciales en Instagram y sucedáneas, como TikTok (Mir-Bernal, P., Guercini, S., y Sádaba, T., 2018).

Ahora la marca se erige como líder para el desarrollo estratégico puesto que se define como un activo de autenticidad y legitimidad tanto para su público como para el propio *influencer*, el cual podría estar dentro de ese público también. Un requisito básico para alcanzar este objetivo es reforzar el protagonismo y la imagen de marca en todas las acciones comunicativas. Además, también se recomienda dirigir las premisas comunicativas y mercadotécnicas hacia la bidireccionalidad del discurso, así se conseguirá incrementar la simetría con el consumidor, que hasta ahora había estado en un segundo plano: implementando acciones que despierte su interés, ampliando la

perspectiva de las marcas más allá de los vínculos aspiracionales con el *influencer*, devolviendo el foco y la atención a la marca como valor simbólico en el proceso de difusión y consumo (Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020).

En definitiva, son los consumidores digitales (reales o potenciales) el sector en el que las marcas de moda deben centrar sus acciones comunicativas y de *marketing*, recurriendo a herramientas como el lenguaje, la interacción, la proximidad y las respuesta activa e inmediata. Estamos ante el inicio de una nueva era para la producción, la difusión y el consumo de la moda que requiere la complicidad marca-consumidor, el respeto de los principios éticos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), incluso en un ámbito sin fronteras como son las redes sociales (Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M., 2020).

2.5.2 MODA SOSTENIBLE Y RESPONSABLE: La llegada del *slow fashion* y el *marketing* de sostenibilidad

Durante las últimas décadas, la moda *fast fashion* se había convertido en una seña de identidad para muchas cadenas de moda, desencadenando un torbellino en el consumo de prendas *low cost* con una vida útil que no supera el año. Sin embargo, se está observando como las necesidades de los consumidores están cambiando: está surgiendo la necesidad de pararse a pensar y reflexionar; y es aquí cuando aparece la tendencia *slow fashion* como contrapunto a la moda rápida. Los pilares básicos de esta filosofía *slow* son el apoyo a los productos artesanales; el impulso de empresas de moda más pequeñas, locales y más cercanas al consumidor; la apuesta por prendas fabricadas con materiales ecológicos y sostenibles que cuiden el medio ambiente; la producción ética y, por último, la concienciación y educación al consumidor para que pueda reducirse el consumo irracional y compulsivo de ropa (Navarro, M. G., 2017). Los consumidores están empezando a valorar tanto aspectos tangibles – la calidad, el buen diseño, los acabados, etc. –, como aspectos intangibles – lucir unos zapatos que además de su apariencia, generan en el consumidor gran satisfacción al saber que están hechos con mimo y cuidado máximo – y, además, se empieza a preferir comprar menos cosas, pero mejores.

Como ya sabemos el *marketing* es la principal herramienta para que las empresas puedan proyectar su marca, imagen y propuesta de valor en la sociedad. Por eso, los profesionales del marketing, siempre atentos a nuevas tendencias y necesidades, han ido acatando la sostenibilidad de manera progresiva hasta convertirla en uno de los principales focos para las marcas, por no decir el principal. La búsqueda de la sostenibilidad es un requisito indispensable, dadas las presiones institucionales y sociales, que permite la competitividad de una organización en el mercado. No obstante, no existe un *marketing* sostenible si no existe también una gestión, logística y administración responsable y coherente en la organización. El hecho de seguir una moda sostenible y responsable implica cuidar y respetar el medio ambiente, pero también los derechos humanos y la explotación infantil a lo largo de toda la cadena de producción y distribución, evitando prácticas abusivas sobre todo en los países del tercer mundo. Es decir, se apuesta por la moda, pero también por fomentar unos valores éticos y un mejor y más justo reparto de la riqueza (Navarro, M. G., 2017).

En el marco del desarrollo sostenible, las organizaciones tienen que realizar acciones que integren el ámbito social, ambiental y económico para generar un auténtico impacto. Buscan satisfacer las necesidades sociales actuales, sin afectar a la satisfacción de necesidades futuras. En términos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) llevar a cabo esta metodología se denomina la triple línea base o triple *bottom line*, la cual busca la adopción de medidas viables económicamente que minimicen el deterioro ambiental y respondan a las preocupaciones sociales, a la vez que aplican las materias y principios de la RSC.

Teniendo en cuenta estas premisas, podríamos decir que el *marketing* sostenible es el proceso de planificación, ejecución y control del *marketing* en pro de satisfacer las necesidades de los clientes, sin olvidar el respeto al medio ambiente y sus acciones se alineen con los objetivos organizacionales. Además, también pone el foco en la educación del consumidor; un consumidor cada vez más coherente y responsable que se ve fuertemente atraído por las marcas que se esfuerzan por cuidar todos los aspectos señalados anteriormente.

2.5.3 LA COCREACIÓN EN MODA

La cocreación en moda podría traducirse como “*la creación conjunta de un producto, fruto de la colaboración entre la marca y el consumidor o entre diferentes marcas, incluso de sectores de actividad distintos*” (Navarro, M. G., 2017). En el sector de la moda las tendencias cambian cada temporada, aunque haya productos que se puedan catalogar como fondos de armario atemporales. El consumidor de moda es caprichoso y siempre está en busca de cosas nuevas. Por ello, la cocreación en moda supone una forma de estar al tanto ante las nuevas necesidades, deseos o búsquedas de los usuarios. Gracias a la generación *feedback* que esta nueva estrategia implica, las marcas pueden poner disposición del consumidor productos que realmente cubran sus expectativas de forma sostenible en tiempo y con un alto grado de satisfacción, fidelidad y preferencia por la marca.

La filosofía de la cocreación aplicada al sector de moda representa una nueva forma de entender la relación con el cliente. El cliente deja de ser solo el destinatario del producto para pasar a ser parte de su proceso de creación. La participación de los clientes en el proceso de creación de la marca genera, además, sensación de comunidad. Es una forma de relación basada en la confianza y colaboración con el consumidor, que se ve involucrado de forma directa en los procesos mediante los que las marca innovan (Navarro, M. G., 2017).

En definitiva, la cocreación podría entenderse como la implicación del consumidor en las diferentes fases del proceso de creación de una marca: diseño de producto, estrategia de comunicación o la creación de nuevas experiencias de compra. Pero, además, en el sector de la moda, la cocreación bien entendida no solo involucra al consumidor, sino que también busca la colaboración con proveedores, distribuidores y el resto de agentes activos en el proceso de creación de una marca (Navarro, M. G., 2017).

2.5.4 INTRODUCCIÓN AL UNIVERSO DIGITAL: METAVERSOS Y NON-FUNGIBLE TOKENS (NFTS)

Durante los últimos meses, los proyectos *Non-fungible token* (NFT) en el Metaverso han inundado la esfera de la moda. Los activos digitales que rodean cada lanzamiento de marcas como Gucci, Louis Vuitton, Balmain y Adidas han influenciado considerablemente al resto de la industria. No obstante, los enfoques de las marcas hacia los NFT, hasta ahora, se han limitado en su mayoría a ofrecer exclusividad y ediciones limitadas. Pero, antes de seguir, ¿qué es esto de los metaversos y NFT?

Los metaversos, mundos virtuales en la web 3D o entornos inmersivos tridimensionales son una combinación de realidad virtual dentro de un entorno de chat. Los mundos virtuales poseen sus propias características y diferencias con relación a los medios tradicionales ofreciendo grandes posibilidades para relacionarse con los demás usuarios, creando y aportando contenidos; dos características clave en la definición de la Web 2.0.

Abarca la esencia de la web 2.0, ofreciendo una plataforma de bajo coste donde experimentar las nuevas técnicas de marketing viral en redes sociales; puede enseñar a las empresas a relacionarse con los consumidores del siglo XXI. (San Millán Fernández, E., Medrano García, M. L., y Blanco Jiménez, F. 2008. *Social media marketing, redes sociales y metaversos*, p. 363 – 364)

La creación de mundos virtuales en todas sus variantes desde un simple juego, punto de encuentro o simulación del mundo real se está posicionando como una de las herramientas que más atrae a empresas tradicionales hacia la nueva economía y tendencias en Internet. Marcas como Adidas o Reebok fueron de las primeras en introducirse en esta nueva y revolucionaria realidad de crear experiencias compartidas en una tierra 3D paralela a esta. En estos entornos virtuales tienen la capacidad de incluir la interacción mediante la celebración de eventos, información dinámica con objetos y personas mediante avatares (personajes digitales):

Los mundos virtuales están formados por personas siendo la socialización su elemento diferencial creando comunidades, haciendo amigos, pues las personas buscan a oras para navegar acompañados. Se realiza formación con cursos a distancia, trabajo en grupo, dinámicas; eventos como congresos, charlas, *networking*; teletrabajo con reuniones virtuales; *marketing* mediante *branding*, juegos, atención al cliente; turismo, con representación de ciudades; cultura, con representación de museos o conciertos, etc. (San Millán Fernández, E., Medrano García, M. L., y Blanco Jiménez, F. 2008. *Social media marketing, redes sociales y metaversos*, p. 363 – 364)

Por otra parte, el fenómeno *Non-fungible token* (NFT) se trata de activo digital único, no replicable e inmutable bajo la tecnología del *blockchain* – la misma que se usa con las criptomonedas – que genera una clave única y privada capaz de identificar al activo digital. Aunque, en la actualidad, la mayoría de los NFT se basan en la tecnología de la cadena de bloques de Ethereum: una criptomoneda como *bitcoin*, pero su cadena de bloques es compatible con los NFT. El funcionamiento de los NFT se basa en la

“tokenización”: utilizar la *blockchain* para identificar un activo digital mediante una serie de metadatos que identifican el valor del activo y garantizan su veracidad. Al “tokenizar” un archivo digital, se obtiene un certificado que confirma que es único e indica los derechos de propiedad, diferenciándolo del resto.

Estos activos se crean a partir de objetos digitales que representan tanto elementos tangibles como intangibles del mundo real: arte, *gifs*, videos, coleccionables, máscaras de videojuegos, prendas de ropa, animaciones, música, incluso representar identidades, derechos de propiedad y mucho más. Podría decirse que los NFT son artículos de colección digitales, pero en vez de obtener, por ejemplo, una pintura al óleo real, obtienes un archivo digital. A modo resumen, podríamos decir que las principales características de los NFT son:

- Son únicos o su disponibilidad es muy limitada.
- Son totalmente personales. No se puede comprar un NFT de una obra de arte, por ejemplo, y compartirlo debido a que ese activo digital está asignado a un único propietario.
- Registrados y encriptados en la *blockchain*, lo que asegura una protección frente a fraudes.

Tanto artistas como creadores de contenido han sido los primeros en utilizar esta tecnología para proporcionar a sus seguidores contenidos originales: comparten una licencia de uso para quien compre su contenido, pero conservan la propiedad original. Como era de esperar, este fenómeno digital se ha ido ampliando a otros ámbitos hasta llegar al *marketing* digital. Las marcas y empresas también se han lanzado a “tokenizar” sus productos, contenidos o partes específicas de sus activos digitales.

Invertir en la creación de un NFT puede resultar muy beneficioso para empresas y marcas. Cada vez que un NFT se vende, su creador recibe un porcentaje de esa venta, así pueden comercializar su contenido directamente y controlar la distribución y monetización. Se tratan de unos ingresos potenciales “continuos” para el/los creadores del activo digital puesto que se pueden habilitar beneficios añadidos en cada NFT y aquí es donde reside su valor real: ofrecer recompensas y beneficios de lealtad mucho después de que el consumidor haya adquirido el NFT. Los precios de los NFT a menudo se desploman después de su promoción inicial. Por este motivo, son los proyectos de NFT que se basan en “utilidad” (ventajas y beneficios adicionales) más que en especulación los que tienen mayor probabilidad de éxito. Así mismo, los consumidores han comenzado a esperar más utilidad por poseer el NFT. Por ejemplo, las marcas han introducido a sus *packs* NFT tarjetas de membresía o de fidelización, entre otras nuevas formas de seguir interactuando con los clientes.

2.5.5 LOS EVENTOS DE MODA VIRTUALES: PRESENTACIONES, DESFILES Y EVENTOS ESPECIALES

A raíz de la llegada del COVID-19 a España en el año 2020, los eventos corporativos en general, aunque en este trabajo se centre en los del sector moda, se vieron obligados a reinventarse para adaptarse a esta nueva situación. Los eventos se tratan de una herramienta de comunicación muy fuerte y efectiva cuyo objetivo es trasladar el mensaje

de las organizaciones a su público objetivo, compartiendo el mismo espacio y favoreciendo un impacto directo e interactivo con los usuarios. Es cierto que la pandemia ha supuesto un cambio incuestionable en la forma de organización, comunicación y transmisión de los eventos, abriendo paso al formato digital; sin embargo, antes de la explosión de la pandemia ya se estaban incorporando innovaciones tecnológicas con el fin de mejorar las experiencias de los consumidores y dar paso a eventos más interactivos, impactantes y sorprendentes.

En el sector de la moda, un evento normalmente se traduce en la presentación o desfile de una nueva colección, tratándose de una estrategia comercial fundamental para las firmas de moda. Por ello, adaptarse rápidamente a esta situación resultaba fundamental sobre todo de cara a las semanas de la moda. Por ejemplo, la *Fashion Week* de Shangai (6 de abril, 2020) fue totalmente digital, se transmitió en *streaming* y se creó un chat en línea para diseñadores y marcas chinas promocionan y vendieran sus colecciones de otoño 2020 a sus consumidores, quienes podría conectarse libremente a la plataforma. Tras un éxito rotundo (11 millones de espectadores y 2,75 millones de ventas y accesorios durante la retransmisión en directo), las *fashion weeks* de otras ciudades como N.Y o París también decidieron cambiar su manera de presentar las pasarelas lanzándose a las plataformas digitales para presentar las nuevas colecciones (Moreno-Beca, M., 2021). Otra novedad que las firmas de moda introdujeron en las semanas de la moda es fue la de digitalizar los patrones en 3D (véase imagen 2).

IMAGEN 2	Desfile 3d Hanifa (2020)
	
FUENTE	ELLE

Una ventaja adicional de esta digitalización es la contribución a la sostenibilidad, ya que operar en 3D es más sencillo y las prendas solo se producirán cuando el cliente las pida; de esta manera la producción en masa podría desaparecer: la industria opera bajo demanda, la producción se hará sostenible y el sector de la moda se colocará en una posición más competitiva. No obstante, aunque los desfiles virtuales sean el futuro y aporten muchos beneficios, también tienen su cara negativa: la necesidad social que el universo digital no puede igualar y mucho menos sustituir. La moda consiste en compartir, debatir y experimentar multitud de emociones que un desfile en vivo puede conseguir más fácilmente y de manera más poderosa (Moreno-Beca, M., 2021).

En definitiva, es importante que las marcas orquesten la experiencia de sus eventos tanto de forma virtual como presencial para que sea igualmente relevante a su público. Un

desfile en vivo transmite una gran electricidad y pasión para el espectador presencial y un desfile digital permite la asistencia de un público mucho mayor puesto que se puede ver desde cualquier zona del mundo. Ambas cosas tienen su lado positivo y se puede combinar a la perfección dando a los consumidores la posibilidad de disfrutar de estos eventos como mejor le convenga y/o prefieran.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CASO: EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN
DE MODA EN LAAGAM

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO: EL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE MODA EN LAAGAM

Antes de comenzar, hemos de aclarar que para la realización de este estudio de caso nos hemos basado en datos y documentos aportados por la propia empresa a través de su revista de ideas (<https://laagam.info/>), entrevistas oficiales e interpretación propia.

3.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA SELECCIONADA: LAAGAM

LAAGAM se trata de una marca española, fundada en 2017 por Inés Arroyo, *influencer* y directora creativa en LAAGAM, junto a Diego Arroyo, CEO y Cristian Bandía, COO. Una marca especializada en moda femenina – cuyo *target* se concentra entre *millennials* y generación Z – hecha a mano en España, con más de un 92% de mujeres dentro del equipo, que se hizo popular gracias a las redes sociales. Después de 4 años construyéndose como Marca de Moda Vertical Nativa Digital, acumula unas ventas de 2,5 millones de euros, un crecimiento medio del 100% interanual desde su creación prepandemia y con clientes en más de 50 países.

3.1.1 MISIÓN Y FILOSOFÍA: *Inspiring women to take the world by storm*

La filosofía de la LAAGAM siempre ha sido muy clara y transparente, evolucionando y mejorando con los años. En su propia web corporativa se definen de la siguiente manera:

Somos de todo menos regulares. Diseñamos moda audaz para gente deslumbrante. Para elevar la autoestima. Para inspirar a las mujeres a tomar el mundo por tormenta. Hacemos lujo alcanzable bajo demanda. Un concepto que vale la pena probar. (LAAGAM, 2022)

Además, se trata de la primera marca española en trabajar sin *stock*, produciendo solo lo que el consumidor compra. El equipo de la marca defiende que, al igual que Elon Musk se dio cuenta de que el transporte solo cambiaría si los vehículos eléctricos fueran asequibles, la moda solo mejorará cuando comprar ropa sostenible se vuelva tan barato y agradable como el *fast fashion*.

Existe la oportunidad de crear valor para todos (planeta, clientes y empresa) alejándose del modelo insostenible actual gracias a la demanda: producir solo lo que se utilizará. Lanzamos productos a la misma velocidad (solo un mes), la misma recurrencia (salida de nuevos productos cada semana). Pero combinado con el menor impacto ambiental posible: sin existencias, certificado vegano oficial de PETA (Personas por el Trato Ético de los Animales), carbono natural, plástico positivo y circularidad de segunda mano. Todo incluido: la calidad, las condiciones laborales justas y la transparencia de la cadena de suministro de producir en España. (LAAGAM, 2022)

Con esto no quieren decir que sean 100% sostenibles, sino que conscientes de que la verdadera sostenibilidad es un largo camino lleno de continuas mejoras, no una simple estrategia de marketing. Por ello, actualmente, consideran que el modelo bajo demanda es el paso más grande que pueden dar puesto que, actualmente, la producción supone el mayor impacto ambiental en el planeta.

El mundo fabrica 100 mil millones de prendas de vestir cada año, pero solo somos 7 millones. El 71% de la contaminación de la moda proviene de la producción, equivalente al 10% del CO2 global y al 20% del consumo total de agua. (LAAGAM, 2022)

El concepto de moda bajo demanda les resultaba un poco difícil de explicar a clientes, inversores o prensa, principalmente porque se confundían con el término *presale* o venta anticipada, que es vender mientras se produce y no antes de producir. Entonces, apareció el término de moda en tiempo real, gracias al boletín de NotBoring, *SHEIN: El TikTok del comercio electrónico* (2021), el cual refleja la visión de ser un minorista que se basa en la demanda en tiempo real de sus clientes, es decir, producir solo lo que se demande, y no en la oferta de productos como el comercio minorista tradicional.

3.1.2 MODELO DE NEGOCIO: La continua innovación de la marca

El camino de LAAGAM no ha sido fácil. Nació como una marca *fast fashion* lanzando productos muy rápido, pero con pequeños lotes de producción con el objetivo de minimizar el *stock* mientras la marca se iba construyendo para maximizar el valor a largo plazo del cliente. Como todo inicio, había una inversión de capital circulante y un desajuste entre la oferta y la demanda que les dejaba con un coste de adquisición por cliente de 114€ y unas ventas de 77.300 €, aproximadamente.

El objetivo de la marca siempre ha sido producir eliminando el mayor *stock* posible, para evitar un exceso de oferta. Esto la llevó en 2018 al siguiente nivel, el *pre-order*, es decir, vender los productos por adelantado para maximizar la conversión de efectivo. Los resultados de esta nueva metodología no fueron frutíferos porque, a pesar de disminuir el coste por cliente y aumentar las ventas considerablemente, los consumidores son inteligentes y esperaban hasta los últimos días para hacer su pedido, obteniendo así el descuento pertinente y la menor espera posible. Por ello, el *pre-order* no tenía ningún valor debido a que LAAGAM tenía que producir a ciegas arriesgándose a quedarse con *stock*.

En 2019, para solucionar los problemas del *pre-order*, en lugar de lanzar una colección cada temporada, empezaron a lanzar con cadencia fija nuevos productos cada semana, concretamente los miércoles. El objetivo de esta estrategia era maximizar la conversión ofreciendo un montón de productos nuevos constantemente a los consumidores, pero educándoles a “no esperar”, es decir, comprar ahora o arrepentirse para siempre, y ampliar el *Stock Keeping Unit* (SKU) o Unidad de Mantenimiento de *Stock* sin abastecer el almacén. En su siguiente paso, ya en el 2020, siguieron con el lanzamiento de nuevos productos cada miércoles, pero ahora bajo demanda, es decir, produciendo solo lo que se vende durante esa semana. El cliente recibía el pedido en 10-20 días, obteniendo un producto exclusivo en Europa a precios asequibles.

Debido a la crisis económica y social del COVID-19, LAAGAM tuvo que tomar medidas para seguir adelante: redujo los plazos de entrega a 7 – 12 días y los costes logísticos en un 30%, los productos *best sellers* dejan de tener límite de tiempo y reducen la cadena de distribución recogiendo, embalando y enviando los pedidos directamente desde los talleres al cliente. Los resultados fueron gratamente satisfactorios,

consiguiendo unas ventas de más de un millón de euros. Finalmente, para 2022 han añadido el *instant shipping* (envío instantáneo) con pequeños lotes de stock para que los clientes puedan decidir si quieren su pedido en 48 horas (pagando un 30% más) o están dispuestos a esperar 2-3 semanas y obtener un mejor precio. Este modelo permite a LAAGAM aumentar sus precios, sus márgenes e introducirse en el mercado mayorista.

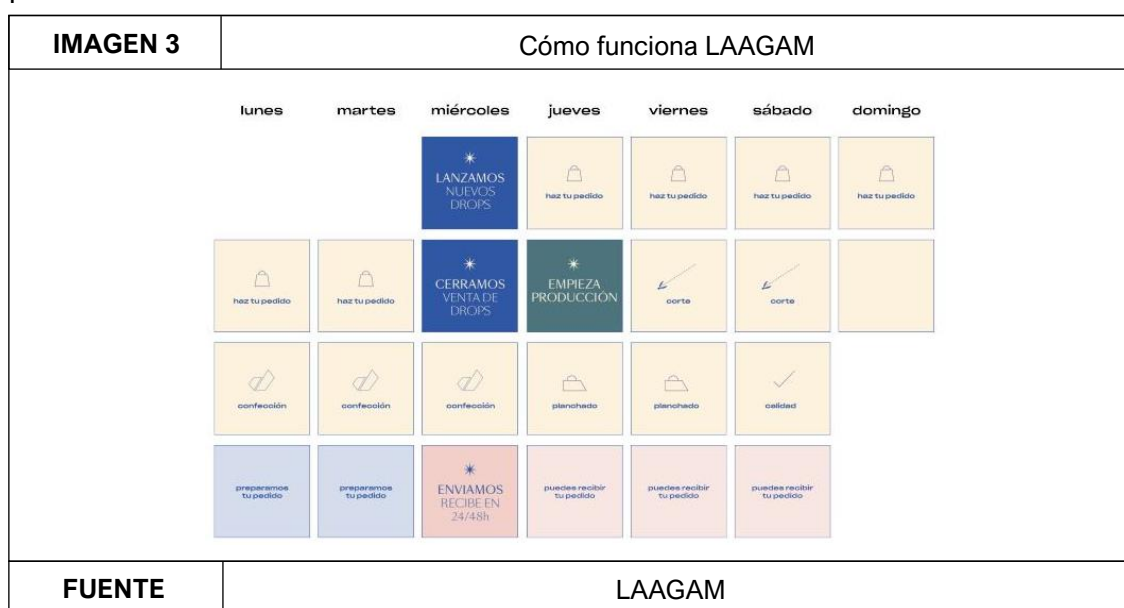
	MODELO DE NEGOCIO	VENTAS	INVERSIÓN EN MARKETING	COSTE ADQUISICIÓN X CLIENTE
2017	Fast fashion: lanzamiento de productos muy rápido en pequeños lotes de producción para minimizar <i>stock</i> .	77.295 €	37.752 €	114 €
2018	Pre-order: vender los productos por adelantado para maximizar la conversión de efectivo.	270.807 €	61.056 €	20 €
2019	Weekly drops o nuevos lanzamientos semanales: maximizar la conversión ofreciendo productos nuevos y limitados cada semana reeducando al consumidor.	848.905 €	175.824 €	18 €
2020	Bajo demanda: continúan los nuevos lanzamientos semanales, pero bajo demanda. Paralización debido a la crisis del COVID-19.	856.819 €	127.783 €	15 €
2021	Bajo demanda v.1: se reducen los plazos de entrega y los costes de logística, <i>best sellers</i> permanentes y recortes en la cadena de distribución.	1.118.408 €	161.353 €	15 €
2022 (hasta abril)	Instant shipping o envío instantáneo: pequeños lotes de stock dando la opción al consumidor de tener su pedido en 48 h a un precio mayor o respetar los tiempos por un precio menor.	438.704 €	47.942 €	10 €

TABLA 1: Cambios del modelo de negocio de LAAGAM (2017 – 2022). Elaboración propia. **FUENTE:** LAAGAM

El modelo de negocio de LAAGAM puede resultar difícil de entender, pero es más fácil de lo que se cree. El modelo bajo demanda permite minimizar la inversión y reducir los costes logísticos, haciendo sus precios más asequibles al tiempo que se minimiza el impacto medioambiental. No obstante, para un mejor entendimiento a continuación explicará cómo funciona LAAGAM (véase imagen 3):

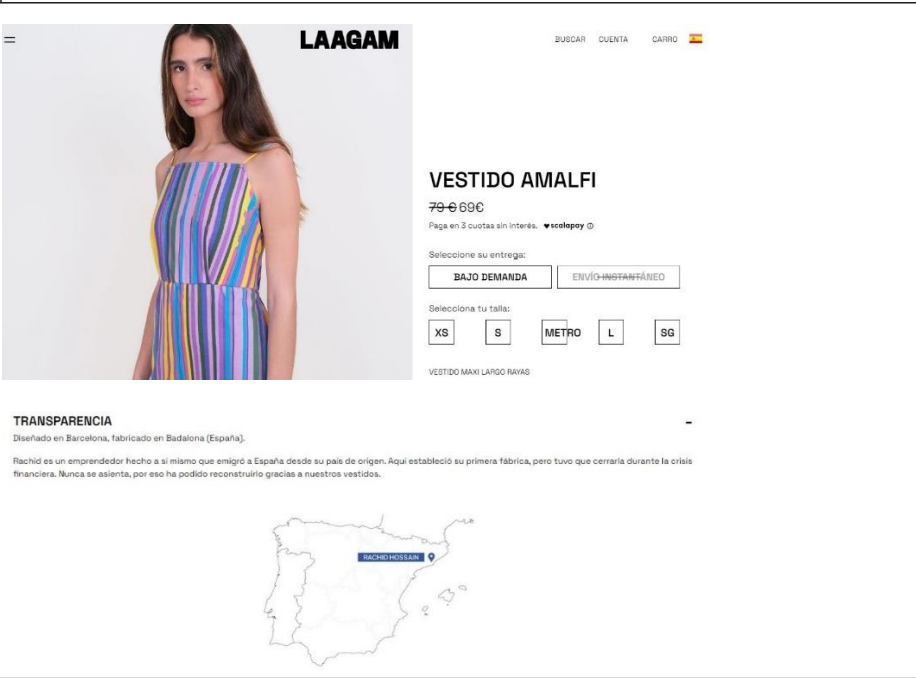
- 1) El consumidor elige y compra su producto favorito. Los lanzamientos de nuevos productos son cada miércoles a las 19:00 horas españolas vía Tiwtch y solo se dispone de una semana para comprarlos; el tiempo que dura la campaña de lanzamiento.
- 2) La fabricación de los pedidos empieza al terminar la campaña de lanzamiento y su duración oscila entre 1 o 2 semanas. De esta manera LAAGAM se asegura de producir solo lo necesario y se va a utilizar 100%. No se desperdicia nada.
- 3) Una vez la fabricación ha finalizado, los pedidos se envían directamente y el consumidor lo recibirá en las próximas 24/48 horas.

Conseguir las mejores ofertas en productos de lujo de calidad con un impacto medioambiental mínimo requiere un poco de espera. El hecho de no malgastar material ni energía en la fabricación de sus piezas hace posible que LAAGAM pueda ofrecer un mejor precio: hasta un 40% de descuento frente al precio normal del envío instantáneo. Además, cada prenda de LAAGAM podría decirse que es única y especial porque los lanzamientos de cada semana son diferentes a los anteriores y solo volverán a estar disponibles si se reúnen suficientes clientes a la lista de espera por determinado producto.



Al tratarse de una empresa intangible sus únicos activos son la marca, los diseños, los clientes y la tecnología con el objetivo de conectar a los clientes con los proveedores en tiempo real. Por ello, la trazabilidad de la cadena de suministro resulta fundamental (véase imagen 4).

La información es poder y para ayudar al consumidor a tomar decisiones de compra conscientes, LAAGAM comparte públicamente toda la información de producción, es decir, se puede consultar el recorrido de todas sus piezas en la página de cada producto: quién, dónde y cómo.

IMAGEN 4	Trazabilidad en la cadena de suministro de LAAGAM
	
FUENTE	LAAGAM

Finalmente, dada la estrategia corporativa de la marca basada en la transparencia, LAAGAM cuenta una revista propia (<https://laagam.info/>) en la se comparte todos los conocimientos y documentos estratégicos, con comentarios sencillos y directos sobre las acciones y campañas que creen que han funcionado y las que no. Su objetivo con esta revista que le resulte útil a cualquier que quiere emprender en el mundo de la moda siendo una fuente de inspiración y advertencia ante posibles obstáculos.

3.2 LA GESTIÓN DEL MARKETING Y LA COMUNICACIÓN DE LAGAAM: UNA ESTRATEGIA SOSTENIBLE

LAAGAM domina la creación de contenido orgánico, alcanzando a más de 700.000 clientes potenciales y existentes a través de una estrategia de contenidos multiplataforma, abarcando redes sociales (Instagram y TikTok), media (*podcast*, Twitch y YouTube) y relaciones públicas (*influencers* y medios propios). Gracias a este enfoque único de contenido viral, la marca se puede permitir invertir en mejorar su rendimiento gastando más en *remarketing*, por ejemplo, en 2020 multiplicaron por 6 su tasa de rentabilidad económica (ROAS) y el coste de adquisición del cliente (CAC) se redujo a 15 €. Otro pilar fundamental, a la hora de llevar una buena gestión de la marca, es la manera de cultivar la relación con sus clientes. Se basan en el enfoque relacional, alimentando a los consumidores con *newletters* recurrentes, las cuales, en base a 2018, generan el 40% de las ventas y disparan la recurrencia de compra.

3.2.1 EL EMBUDO DE CONVERSIÓN DE LAAGAM

A continuación, observaremos de manera gráfica el embudo de conversión empleado por la marca para posteriormente desglosar su información más detenidamente:

NUEVOS USUARIOS: Primera toma de contacto

Redes sociales virales, *podcast*, Twitch, YouTube, *influencers*, prensa, adquisición pagada.

Orgánico: seguidores

Pagado: píxel web

ENGAGERS: Introducción a LAAGAM

Visitas a la web, seguidores en redes sociales, suscriptores de *newletters*.

Orgánico: contenido

Pagado: *remarketing*

CLIENTES: Primera conversión

CRM: *social media* + *newletters* + WhatsApp, *remarketing*.

Orgánico: CRM

Pagado: *Dynamic Products Ads (DPA)*

RECURRENTE: Valor del tiempo de vida del cliente (LTV)

LAAGAM *prime*, *streaming sales*

NUEVOS USUARIOS: Primera toma de contacto

Impactar en un nuevo cliente potencial por primera vez es una de las acciones más costosas y en LAAGAM prima la minimización del costo de la primera interacción. Por ello, usan todas las palancas orgánicas, es decir, gratuitas, a su disposición para encontrar nuevos usuarios. Concretamente, doblan en:

- **Canales Social Media.** Optan por contenido viral que se distribuye solo. En LAAGAM buscan maximizar los “Me gusta” en Instagram para que el algoritmo posicione la cuenta oficial de la marca en la pestaña de descubrimiento. También se introdujeron en la moda *reels* y TikTok para replicar la estrategia viralidad con videos de formato corto dado su gran éxito en estos últimos dos años y medio. Generar contenido constante en *stories* es algo que frecuentan mucho para optimizar los reenvíos entre sus seguidores y así amplificar sus audiencias. Orgánicamente se trata de una marca capaz de llegar a más de 700.000 usuarios en Instagram con esta estrategia.

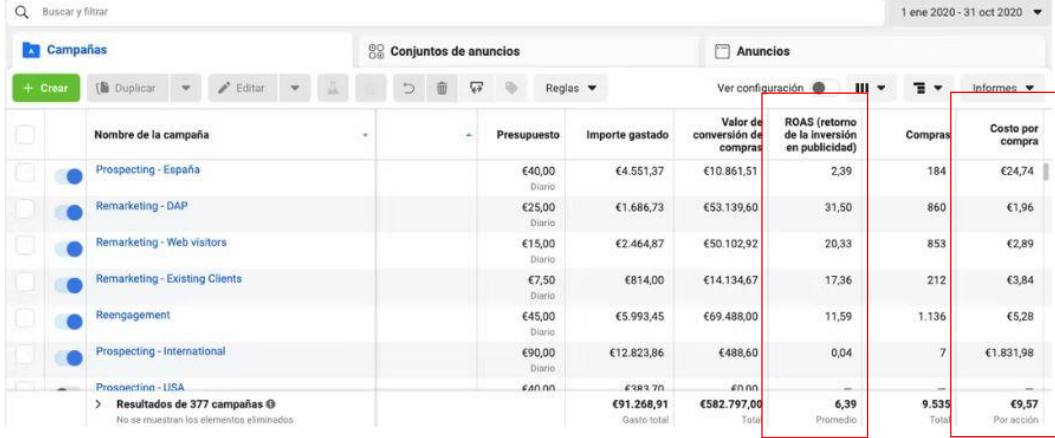
- **Influencers.** Nunca pagan, solo hacen promociones regaladas. En muchas ocasiones son los propios *influencers* quienes contactan con LAAGAM y el equipo interno filtra con quién trabajan en función de la estética y audiencia.
- **Prensa.** La marca mantiene una relación fluida con los principales medios, tratando de innovar continuamente para generar impactos de interés periodístico.
- **Podcast Ruido Dazz.** En él entrevistan a mujeres inspiradoras, alineadas con su misión, aprovechando las audiencias. Durante 2020 tuvieron más de 180.000 oyentes.
- **YouTube.** Producción de un programa en el que el equipo de LAAGAM se comprometió a compartir con la audiencia todo lo que había y está aprendiendo con la creación de una marca como LAAGAM.
- **Twitch.** Todos los miércoles a las 19.00 horas se presentan los nuevos lanzamientos (*drops*) en directo.
- **Adquisición pagada.** Actualmente invierten el 80% de su presupuesto de pago en usuarios internacionales, pues su estrategia orgánica tarda en madurar y sus precios son muy competitivos fuera de España.

El objetivo de esta estrategia es transformar a este nuevo usuario en un seguidor para que empiece a interactuar orgánicamente con la marca o simplemente un visitante web para activar el píxel web de Facebook para poder impactar de nuevo después con anuncios de *remarketing*.

ENGAGERS: Introducción a LAAGAM

En esta sección del embudo de conversión la marca tiene que mantener la relación con el usuario, transformar la primera interacción en visitante web, seguidor en redes sociales y/o suscriptor del boletín semanal.

Las prendas de LAAGAM no se tratan de una compra impulsiva por dos motivos: 1) parte de su filosofía consiste en minimizar el consumismo, 2) por el tipo de productos que venden caracterizado por ser una moda asequible de alto diseño. Un nuevo usuario tarda unas 3 visitas a la web y dos semanas en convertirse en cliente por primera vez. Durante todo este proceso la marca hace de guía a través de *remarketing* pagado, Social Media o *newsletter*. Esta estrategia produce buenos rendimientos: una rentabilidad económica promedio de 6,39 y un coste por pedido de 9,57 € (véase imagen 5).

IMAGEN 5	Campañas LAAGAM enero – octubre 2020																																																																						
 <table border="1" data-bbox="268 309 1326 633"> <thead> <tr> <th>Nombre de la campaña</th> <th>Presupuesto</th> <th>Importe gastado</th> <th>Valor de conversión de compras</th> <th>ROAS (retorno de la inversión en publicidad)</th> <th>Compras</th> <th>Costo por compra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prospecting - España</td> <td>€40,00</td> <td>€4.551,37</td> <td>€10.861,51</td> <td>2,39</td> <td>184</td> <td>€24,74</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - DAP</td> <td>€25,00</td> <td>€1.686,73</td> <td>€53.139,60</td> <td>31,50</td> <td>860</td> <td>€1,96</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - Web visitors</td> <td>€15,00</td> <td>€2.464,87</td> <td>€50.102,92</td> <td>20,33</td> <td>853</td> <td>€2,89</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - Existing Clients</td> <td>€7,50</td> <td>€814,00</td> <td>€14.134,67</td> <td>17,36</td> <td>212</td> <td>€3,84</td> </tr> <tr> <td>Reengagement</td> <td>€45,00</td> <td>€5.993,45</td> <td>€69.488,00</td> <td>11,59</td> <td>1.136</td> <td>€5,28</td> </tr> <tr> <td>Prospecting - International</td> <td>€90,00</td> <td>€12.823,86</td> <td>€488,60</td> <td>0,04</td> <td>7</td> <td>€1.831,98</td> </tr> <tr> <td>Prospecting - USA</td> <td>€40,00</td> <td>€183,70</td> <td>€0,00</td> <td>0,00</td> <td>0</td> <td>€0,00</td> </tr> <tr> <td>Resultados de 377 campañas</td> <td></td> <td>€91.268,91</td> <td>€582.797,00</td> <td>6,39</td> <td>9.535</td> <td>€9,57</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Gasto total</td> <td>Tota</td> <td>Promedio</td> <td>Tota</td> <td>Por acción</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de la campaña	Presupuesto	Importe gastado	Valor de conversión de compras	ROAS (retorno de la inversión en publicidad)	Compras	Costo por compra	Prospecting - España	€40,00	€4.551,37	€10.861,51	2,39	184	€24,74	Remarketing - DAP	€25,00	€1.686,73	€53.139,60	31,50	860	€1,96	Remarketing - Web visitors	€15,00	€2.464,87	€50.102,92	20,33	853	€2,89	Remarketing - Existing Clients	€7,50	€814,00	€14.134,67	17,36	212	€3,84	Reengagement	€45,00	€5.993,45	€69.488,00	11,59	1.136	€5,28	Prospecting - International	€90,00	€12.823,86	€488,60	0,04	7	€1.831,98	Prospecting - USA	€40,00	€183,70	€0,00	0,00	0	€0,00	Resultados de 377 campañas		€91.268,91	€582.797,00	6,39	9.535	€9,57			Gasto total	Tota	Promedio	Tota	Por acción
Nombre de la campaña	Presupuesto	Importe gastado	Valor de conversión de compras	ROAS (retorno de la inversión en publicidad)	Compras	Costo por compra																																																																	
Prospecting - España	€40,00	€4.551,37	€10.861,51	2,39	184	€24,74																																																																	
Remarketing - DAP	€25,00	€1.686,73	€53.139,60	31,50	860	€1,96																																																																	
Remarketing - Web visitors	€15,00	€2.464,87	€50.102,92	20,33	853	€2,89																																																																	
Remarketing - Existing Clients	€7,50	€814,00	€14.134,67	17,36	212	€3,84																																																																	
Reengagement	€45,00	€5.993,45	€69.488,00	11,59	1.136	€5,28																																																																	
Prospecting - International	€90,00	€12.823,86	€488,60	0,04	7	€1.831,98																																																																	
Prospecting - USA	€40,00	€183,70	€0,00	0,00	0	€0,00																																																																	
Resultados de 377 campañas		€91.268,91	€582.797,00	6,39	9.535	€9,57																																																																	
		Gasto total	Tota	Promedio	Tota	Por acción																																																																	
FUENTE	LAAGAM																																																																						

CLIENTES: Primera conversión

La siguiente fase del embudo es convertir a los clientes en participantes para fomentar aún más la relación. No solo utiliza los canales de Social Media o las *newsletters* como forma de promocionar productos, sino que también comparte contenido inspirador para generar afinidad con la marca y crear una relación a largo plazo. Solo así la marca puede conseguir su principal enfoque: la recurrencia. Según confirma la marca esta idea, puede parecer una tontería, pero se refleja en el rendimiento de su *newsletter* semanal con una tasa de apertura superior al 30% y el 39% de sus ingresos son fruto del *e-mail marketing*.

IMAGEN 6	Rendimiento <i>newsletter</i> LAAGAM últimos 90 días desde noviembre (2020)																		
 <table border="1" data-bbox="268 1216 1326 1514"> <thead> <tr> <th>Metric</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avg. Monthly Open Rate</td> <td>30.3%</td> </tr> <tr> <td>Avg. Monthly Click Through Rate</td> <td>12.1%</td> </tr> <tr> <td>Avg. Monthly Revenue Per Recipient</td> <td>\$1.11</td> </tr> <tr> <td>Avg. Monthly Placed Order Rate</td> <td>1.68%</td> </tr> <tr> <td>Total Revenue</td> <td>\$246.298</td> </tr> <tr> <td>Revenue from Klaviyo</td> <td>\$95.669 (39%)</td> </tr> <tr> <td>Flows</td> <td>\$17.671 (7%)</td> </tr> <tr> <td>Campaigns</td> <td>\$77.998 (32%)</td> </tr> </tbody> </table>		Metric	Value	Avg. Monthly Open Rate	30.3%	Avg. Monthly Click Through Rate	12.1%	Avg. Monthly Revenue Per Recipient	\$1.11	Avg. Monthly Placed Order Rate	1.68%	Total Revenue	\$246.298	Revenue from Klaviyo	\$95.669 (39%)	Flows	\$17.671 (7%)	Campaigns	\$77.998 (32%)
Metric	Value																		
Avg. Monthly Open Rate	30.3%																		
Avg. Monthly Click Through Rate	12.1%																		
Avg. Monthly Revenue Per Recipient	\$1.11																		
Avg. Monthly Placed Order Rate	1.68%																		
Total Revenue	\$246.298																		
Revenue from Klaviyo	\$95.669 (39%)																		
Flows	\$17.671 (7%)																		
Campaigns	\$77.998 (32%)																		
FUENTE	LAAGAM																		

Por otra parte, en cuanto adquisiciones pagadas, LAAGAM durante las anteriores acciones comentadas busca que los usuarios interactúen con productos específicos de su catálogo para que el píxel de Facebook pueda activar anuncios de productos dinámicos (DAP), siendo estos los más rentables hasta la fecha en la que estamos trabajado, es decir, 2020.

IMAGEN 7	Remarketing – DAP LAAGAM 2020																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de la campaña</th> <th>Presupuesto</th> <th>Importe gastado</th> <th>Valor de conversión de compras</th> <th>ROAS (retorno de la inversión en publicidad)</th> <th>Compras</th> <th>Costo por compra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prospecting - España</td> <td>€40,00</td> <td>€4.551,37</td> <td>€10.861,51</td> <td>2,39</td> <td>184</td> <td>€24,74</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - DAP</td> <td>€25,00</td> <td>€1.686,73</td> <td>€53.139,60</td> <td>31,50</td> <td>860</td> <td>€1,96</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - Web visitors</td> <td>€15,00</td> <td>€2.464,87</td> <td>€50.102,92</td> <td>20,33</td> <td>853</td> <td>€2,89</td> </tr> <tr> <td>Remarketing - Existing Clients</td> <td>€7,50</td> <td>€814,00</td> <td>€14.134,67</td> <td>17,36</td> <td>212</td> <td>€3,84</td> </tr> <tr> <td>Reengagement</td> <td>€45,00</td> <td>€5.993,45</td> <td>€69.488,00</td> <td>11,59</td> <td>1.136</td> <td>€5,28</td> </tr> <tr> <td>Prospecting - International</td> <td>€90,00</td> <td>€12.823,86</td> <td>€488,60</td> <td>0,04</td> <td>7</td> <td>€1.831,98</td> </tr> <tr> <td>Resultados de 377 campañas</td> <td>€182,50</td> <td>€91.268,91</td> <td>€582.797,00</td> <td>6,39</td> <td>9.535</td> <td>€9,57</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de la campaña	Presupuesto	Importe gastado	Valor de conversión de compras	ROAS (retorno de la inversión en publicidad)	Compras	Costo por compra	Prospecting - España	€40,00	€4.551,37	€10.861,51	2,39	184	€24,74	Remarketing - DAP	€25,00	€1.686,73	€53.139,60	31,50	860	€1,96	Remarketing - Web visitors	€15,00	€2.464,87	€50.102,92	20,33	853	€2,89	Remarketing - Existing Clients	€7,50	€814,00	€14.134,67	17,36	212	€3,84	Reengagement	€45,00	€5.993,45	€69.488,00	11,59	1.136	€5,28	Prospecting - International	€90,00	€12.823,86	€488,60	0,04	7	€1.831,98	Resultados de 377 campañas	€182,50	€91.268,91	€582.797,00	6,39	9.535	€9,57
Nombre de la campaña	Presupuesto	Importe gastado	Valor de conversión de compras	ROAS (retorno de la inversión en publicidad)	Compras	Costo por compra																																																			
Prospecting - España	€40,00	€4.551,37	€10.861,51	2,39	184	€24,74																																																			
Remarketing - DAP	€25,00	€1.686,73	€53.139,60	31,50	860	€1,96																																																			
Remarketing - Web visitors	€15,00	€2.464,87	€50.102,92	20,33	853	€2,89																																																			
Remarketing - Existing Clients	€7,50	€814,00	€14.134,67	17,36	212	€3,84																																																			
Reengagement	€45,00	€5.993,45	€69.488,00	11,59	1.136	€5,28																																																			
Prospecting - International	€90,00	€12.823,86	€488,60	0,04	7	€1.831,98																																																			
Resultados de 377 campañas	€182,50	€91.268,91	€582.797,00	6,39	9.535	€9,57																																																			
FUENTE	LAAGAM																																																								

RECURRENTE: Maximizar el valor del tiempo de vida del cliente (LTV) a largo plazo

Una vez el consumidor llega a la parte final del embudo, el objetivo de LAAGAM es maximizar el valor del tiempo de vida del cliente (LTV) todo lo posible. Desde el principio la marca sabía que tenía que categorizarse como marca multicategoría, pudiendo crecer así crecer horizontalmente y sin tener que limitarse: *“Ni siquiera nos consideramos una marca de moda, dejamos que los clientes decidan lo que quieren que seamos.”* – LAAGAM.

Esta estrategia cualitativa, se puede traducir cuantitativamente a través de los *cohorts* de venta, donde podemos comprobar como un cliente fiel a la marca desde su inicio acumula en 2022 una tasa de recompra del 47%, la cual traducida a euros sería un total de 280 € por cliente.

IMAGEN 8	Cohorts de venta LAAGAM a mayo de 2022																																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Timeframe</th> <th>Customers in cohort</th> <th>Number of returning customers</th> <th>% Repurchase rate</th> <th>Total sales per customer</th> <th>First order</th> <th>Year 0</th> <th>Year 1</th> <th>Year 2</th> <th>Year 3</th> <th>Year 4</th> <th>Year 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>331</td> <td>156</td> <td>47%</td> <td>280€</td> <td>86€</td> <td>101€</td> <td>158€</td> <td>209€</td> <td>245€</td> <td>277€</td> <td>280€</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>3.020</td> <td>1.381</td> <td>46%</td> <td>159€</td> <td>57€</td> <td>77€</td> <td>114€</td> <td>138€</td> <td>155€</td> <td>159€</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>9.971</td> <td>3.008</td> <td>30%</td> <td>102€</td> <td>57€</td> <td>69€</td> <td>87€</td> <td>99€</td> <td>102€</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>8.438</td> <td>2.053</td> <td>24%</td> <td>84€</td> <td>56€</td> <td>67€</td> <td>82€</td> <td>84€</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>10.779</td> <td>1.652</td> <td>15%</td> <td>76€</td> <td>62€</td> <td>72€</td> <td>76€</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>4.637</td> <td>246</td> <td>5%</td> <td>80€</td> <td>74€</td> <td>80€</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Timeframe	Customers in cohort	Number of returning customers	% Repurchase rate	Total sales per customer	First order	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	2017	331	156	47%	280€	86€	101€	158€	209€	245€	277€	280€	2018	3.020	1.381	46%	159€	57€	77€	114€	138€	155€	159€		2019	9.971	3.008	30%	102€	57€	69€	87€	99€	102€			2020	8.438	2.053	24%	84€	56€	67€	82€	84€				2021	10.779	1.652	15%	76€	62€	72€	76€					2022	4.637	246	5%	80€	74€	80€					
Timeframe	Customers in cohort	Number of returning customers	% Repurchase rate	Total sales per customer	First order	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5																																																																										
2017	331	156	47%	280€	86€	101€	158€	209€	245€	277€	280€																																																																										
2018	3.020	1.381	46%	159€	57€	77€	114€	138€	155€	159€																																																																											
2019	9.971	3.008	30%	102€	57€	69€	87€	99€	102€																																																																												
2020	8.438	2.053	24%	84€	56€	67€	82€	84€																																																																													
2021	10.779	1.652	15%	76€	62€	72€	76€																																																																														
2022	4.637	246	5%	80€	74€	80€																																																																															
FUENTE	LAAGAM																																																																																				

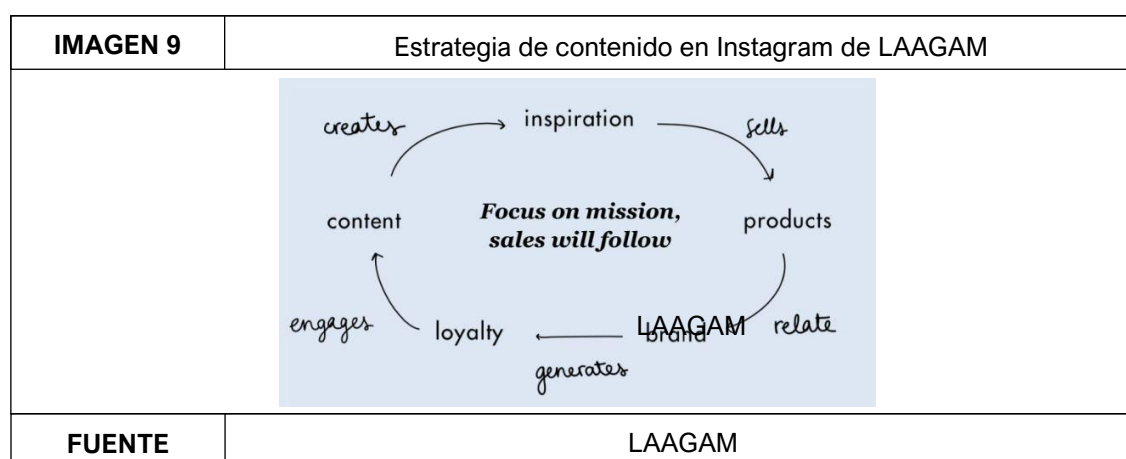
3.2.2 LA ESTRATEGIA DE CONTENIDOS EN SOCIAL MEDIA

LAAGAM tiene una misión enfocada en DNVB: Nativa digital (*digital native*), Vertical y Marca (*Brand*). LAAGAM se trata de una marca digitalmente nativa en la que el 100% de sus ingresos provienen de canales digitales (orgánicos y de pago). Además, gracias a su verticalidad controla toda la cadena de suministro integrando a sus proveedores. En definitiva, tener el control total de las ventas, el marketing y la cadena de suministros la convierte en una marca consistente, defendible y expansiva con una misión.

3.2.2.1 INSTAGRAM: La principal fuente de inspiración

Con más de 190 mil seguidores en Instagram, se puede confirmar que LAAGAM se trata de una comunidad real en crecimiento centrada en su misión de inspirar a mujeres a conseguir sus retos, pues como dijo Simon Sinek, escritor y motivador inglés, “*las personas no compran lo que haces, sino el por qué lo haces*”. La estrategia de LAAGAM en Instagram se basa en un círculo de retroalimentación el que la marca crea contenido en Instagram.

El objetivo de inspirar a sus seguidores actuales y potenciales conllevará a la venta sus productos. De manera sucesoria y, también, simultánea, los usuarios se relacionan con la marca generando lealtad que, finalmente, crea un compromiso por seguir generando contenido y así sucesivamente. Esta estrategia en términos mercadotécnicos y de análisis de datos se traduce como un alcance de 730 mil cuentas únicas por semana y que el tráfico de la web semanal corresponda en un 45% a usuarios que han accedido al sitio web a través del contenido de Instagram.




En el perfil de LAAGAM se puede encontrar contenido diario a través de *stories*, publicaciones y *reels* (una media de más 24 mil visualizaciones de enero a mayo de 2022). El *feed* de la marca se caracteriza por ser desenfadado, natural e inspirador; se puede encontrar un *mix* entre contenido editorial y fotografías/videos orgánicos que podrían haber sido tomados por cualquier viandante con el objetivo de transmitir la mayor cercanía y naturalidad al consumidor, que sienta que LAAGAM es uno más de ellos, un igual. Además, tienen diferentes secciones para fortalecer la relación con su comunidad como:

- Cocreación de prendas a través de *stories*, implicando al consumidor a la hora de diseñar los nuevos lanzamientos (se pregunta su opinión acerca de formas, colores, estampados, etc.)
- “*Personal Shopper*” que consiste en impartir unas pequeñas clases de estilismo vía *stories* con los nuevos productos. En esta sección es en la que comparten a las *influencers* llevando prendas de LAAGAM para después añadir una foto editorial propia con un enlace directo a los productos.
- Cultura y estética, una sección para compartir diferentes eventos culturales relacionados con la moda y la estética.

3.2.2.2 PODCAST: Ruido Dazz

Ruido Dazz es un *podcast* producido por LAAGAM y presentado por Inés Arroyo. Como ya se ha comentado en apartados anteriores la misión de la marca es inspirar a las mujeres a conquistar el mundo y Ruido Dazz es una celebración al empoderamiento de la mujer (LAAGAM, 2022). Cada mes, se publican uno o dos programas en los que se comparten las historias de las mujeres más inspiradoras y definitorias del mundo. Además, se hablan de temas de actualidad en el mundo de la moda y de su entorno (*Influencer Marketing, marketing* en moda digital, invertir tu dinero, etc.), pero también se tocan temas muy importantes como la salud mental y física (salud mental con Typ Community, el arte de comer).

Se cataloga como el *podcast* sobre moda número 1 en España, con 10.000 oyentes cada mes de la misma demografía que su *target* (mujeres de 20 a 35 años). Probablemente su éxito sea consecuencia de la multitud de plataformas que se usan para compartir su contenido: YouTube, Spotify, *stories* de Instagram, TikTok. La última incorporación a las anteriores es la plataforma de Twitch; las fanáticas de Ruido Dazz no solo tendrán el audio de los programas o pequeños fragmentos visuales, sino que pueden disfrutar del contenido en video y en directo, pudiendo haber una relación de *feedback* entre la presentadora e invitados y la audiencia reforzando la cercanía y pertenencia a la marca.

IMAGEN 10	Ruido Dazz by LAAGAM
	
FUENTE	Spotify

3.2.2.3 YOUTUBE: Compartiendo aprendizajes

“Compartiendo aprendizajes” es un proyecto que nació durante los inicios de la pandemia del COVID-19 con el objetivo de agregar valor a la comunidad de LAAGAM. Cada miembro de la empresa ha sido el protagonista de uno de los capítulos emitidos, cuyo contenido se basaba en compartir los conocimientos y aprendizajes adquiridos en el proceso de creación de una marca de moda digital global. En total se emitieron 23 capítulos durante el mes de junio de 2020 con un total de 3133 visualizaciones.

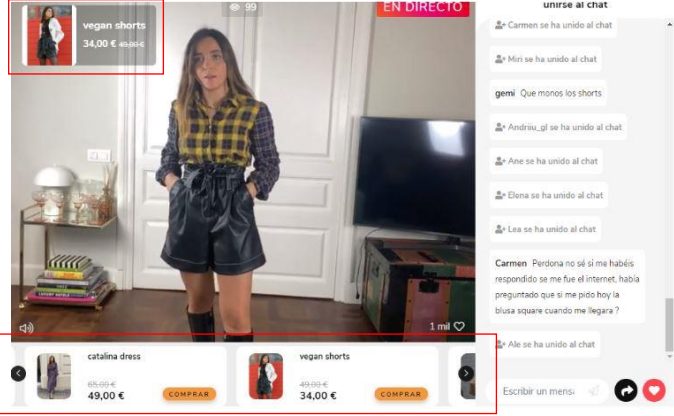
En este proyecto vuelve a estar presente la misión de la marca, pues se trata de otra forma más de inspirar a las mujeres a conquistar el mundo compartiendo lo que la marca cataloga como su activo más valioso: “todo lo que saben para que sus seguidoras también puedan perseguir sus sueños” (LAAGAM, 2022).

IMAGEN 11	Compartiendo aprendizajes – LAAGAM
	
FUENTE	LAAGAM YouTube Channel

3.2.2.4 TWITCH: Sales streaming – nuevos lanzamientos

Es la evolución del WhatsApp Sales, un tipo de venta que funcionaba muy bien (ocupaba el 20% de su facturación) pero con la que se tenía que mantener varios grupos a la vez y gestionarlos bien resultaba complicado. Al explorar por primera vez el *live streaming commerce* a través de la plataforma Livescale el 21 de enero de 2021, Diego Arroyo confirma, para Marketing4Ecommerce, que el *streaming* es la manera de resolver la limitación de WhatsApp y así poder atender a todas las consumidoras a la vez, junto con un *checkout* más directo en vez de solo compartir los *links* de productos.

A través de Livescale, Inés Arroyo presentó en directo varios *looks* con los nuevos lanzamientos de esa semana. No solo se pudo ver a la cofundadora de LAAGAM en vivo, sino que también se mostraba la fotografía del producto en miniatura, el precio (y el precio con descuento), un carrusel con imágenes de las prendas que se presentaban y, lo más novedoso, un botón de compra directo que permitía, por un lado, añadir al carrito la prenda deseada con un solo golpe de clic mientras se veía en el directo y, por otro, pagar sin salir de la transmisión.

IMAGEN 12	Presentación new drops LAAGAM vía Livescale (2021)
	
FUENTE	Marketing4Ecommerce.net

Al dar clic en “comprar”, la plataforma mostraba a la consumidora la posibilidad de elegir talla, el número de prendas a comprar, una pequeña descripción del producto, la fecha de entrega y la opción de “comprar ahora” o “añadir a la cesta”.

IMAGEN 13	Clic de compra <i>new drops</i> LAAGAM vía Livescale (2021)
	
FUENTE	Marketing4Ecommerce.net

Bajo este formato de *streaming* las consumidoras pueden resolver sus dudas en tiempo real gracias a la existencia de un chat interno (véase Imagen 12). Sin ir más lejos, durante esta presentación de 2020 las espectadoras realizaron todo tipo de preguntas que Inés y su equipo pudo resolver al momento. Además, se podía enviar “corazones” para mostrar su agrado ante el evento.

Los resultados de LAAGAM tras este evento resultaron gratamente exitosos. Si es verdad que durante el evento no se realizaron ventas y que el nivel de espectadores no le dejó muy satisfecho al equipo de LAAGAM, pero sorprendentemente las ventas dispararon considerablemente tras su conclusión con respecto al día anterior (véase imagen 14).

IMAGEN 14	Historial de ventas LAAGAM 20 vs. 21 de enero 2021
	
FUENTE	Diego Arroyo vía Twitter

Diego Arroyo, a través de su cuenta de Twitter, compartió las estadísticas resultantes del evento: un total de 361 espectadores, 141 preguntas en el chat por parte de 54 clientas y 0 ventas directas durante el *streaming* (véase imágenes 15 y 16). Pero, como hemos comentado en el párrafo anterior las ventas finalmente se dispararon y el *feedback* con las clientas resultó muy bueno (véase imagen 17).

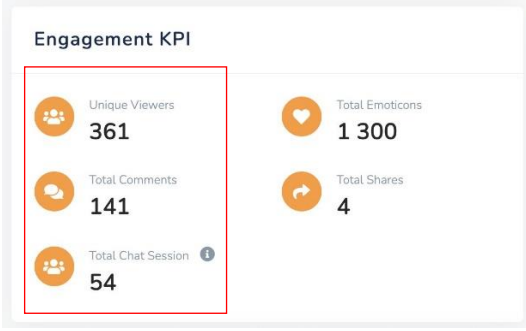
IMAGEN 15	<i>Engagement KPI evento LAAGAM vía Livescale</i>
	
FUENTE	Diego Arroyo vía Twitter


IMAGEN 16	<i>Embudo de ventas LAAGAM vía Livescale</i>
	
FUENTE	Diego Arroyo vía Twitter

IMAGEN 17	<i>Feedback clientas LAAGAM tras el evento en Livescale</i>
	
FUENTE	Diego Arroyo vía Twitter

A pesar de obtener unas bajas estadísticas, LAAGAM ha decidido seguir apostando por el *live streaming commerce*, pero esta vez a través de la plataforma de *livestreaming* de moda, Twitch, donde se fomenta una gran comunicación entre marca-consumidor y un aumento de *engagement*, así como ayudan a fomentar las ventas a tiempo real en España. Todos los miércoles, a las 19 horas de España, LAAGAM abre *streaming* con Inés Arroyo para presentar los nuevos lanzamientos semanales, sus detalles, materiales, diferentes opciones de *looks*, así como para entablar conversaciones con sus espectadores y resolver todas las dudas posibles.

IMAGEN 18	Perfil de Twitch LAAGAM
FUENTE	Twitch

La diferencia entre Livescale y Twitch es que en la última las compras al instante no son posibles, pero, sin embargo, favorece mucho más a entablar una conversación fluida y cercana entre el equipo de LAAGAM y los espectadores, compartiendo vivencias e inspiración, así como se da la opción de realizar compras, si se desean, compartiendo el *link* directo a las prendas presentadas.

3.2.3 LAAGAM EN EL METAVERSO: Su primer *Non-fungible token* (NFT)

El pasado 14 de enero, LAAGAM lanzó su primer NFT con el objetivo de abrir las puertas de un nuevo mundo a miles de mujeres: *“Queremos que nos recuerden siempre como la marca que les introdujo a los activos digitales.”* – Diego Arroyo, CEO de LAAGAM


En una entrevista para el blog de Bitski, Diego confiesa que la idea detrás del NFT de LAAGAM es educar su *target*, en su gran mayoría femenino, para la web 3.0. La web 3.0 definirá el futuro de Internet y, por ello, cuanto antes estuviese enterada posibilidades tendrían de conquistar mundo. Diego afirma que ha sido increíble leer mensajes de coleccionistas NFT primerizos diciendo que han “descubierto un mundo completamente nuevo”. La mayoría de las personas son asépticas a las nuevas innovaciones tecnológicas hasta que algo o alguien de confianza le ayuda a entenderlas. Esto es lo que la marca quería, ser ese *“click”* de ayuda para su comunidad.

No obstante, y como cualquier innovación empresarial, esta campaña supuso tres retos para la marca y su audiencia no-crypto:


- 1) Explicar qué es un NFT: supuso la difusión de tres *newsletters*, *landing* específico y decenas de *stories*.
- 2) Explicar para qué sirve un NFT: dotaron al NFT de la máxima utilidad tangible posible (un avatar 3D, un *outfit* para el metaverso de Decentraland, un filtro de Instagram, un *member Pass* para eventos físicos)
- 3) Explicar cómo adquirir el NFT: el porcentaje de su *target* con *wallets* y Ethereum era nulo, por lo que su adquisición debía ser lo más parecida a la web 2.0 posible. Por ello, LAAGAM contactó con Bitski, una plataforma de comercio electrónico NFT que permite pagar con dinero *fiat* o fiduciario del dólar estadounidense (USD).

El *pack* NFT, para agregarle mayor valor y que al cliente le resulte más atractiva y tangible su obtención, contiene: Un avatar 3D; un *wearable* para el metaverso de Decentraland, es decir un atuendo para el avatar de los usuarios en el metaverso; una foto de perfil única para los avatares de redes sociales; un filtro 360° para Instagram; la *Dazzle Jacket*, el NFT en cuestión; y la *Digital Club Pass*.


La colaboración con Decentraland se debe a que la *marketplace* invitó a la marca a formar parte de la *Metaverse Fashion Week* tras el éxito inicial de su lanzamiento al este mundo digital. Además, Diego Arroyo, en su entrevista para Bitski, adelanta que el siguiente paso es que todos los productos físicos que lancen tengan una versión *wearable* para el Metaverso, pudiendo así usar los atuendos de la vida real de manera digital también.

IMAGEN 19	Avatar 3D – Paquete NFT LAAGAM
	
FUENTE	LAAGAM

Por otra parte, los titulares del *Digital Club Pass* tienen acceso a preferencial a los eventos físicos de LAAGAM. Por ejemplo, pueden acudir a las entrevistas del *podcast* de Ruido Dazz y conocer a las entrevistadas (atletas, emprendedoras, artistas, etc.) y hacerles sus propias preguntas. De manera ocasional, LAAGAM desfila en la *fashion week* de Barcelona y organizan fiestas *post-show* a las que los titulares de las *Digital Club Pass* serán invitados y el beneficio último de tener esta tarjeta es que la marca plantea lanzar productos exclusivos para sus titulares.

IMAGEN 20	<i>Digital Club Pass</i> – Paquete NFT LAAGAM
	
FUENTE	LAAGAM

Para sorpresa de la empresa de moda, en menos de 24h horas ya habían vendido 100 packs de NFT y a 23 de mayo un total de 595 packs. Estos datos se podrían interpretar en cómo de repente hay 595 consumidoras no-crypto dispuestas a comprar un producto digital. Pero para LAAGAM, el éxito real es que miles de mujeres han descubierto la Web 3.0 gracias a ellos. A nivel de negocio la lógica de esta campaña es naturalizar la presencia de la marca, es decir, si en unos años el metaverso llega y la moda digital despegga, la comunidad de LAAGAM vea normal que la marca esté ahí dentro.

IMAGEN 21	Génesis NFT – LAAGAM. Edición limitada
	
FUENTE	Bitski.com

De hecho, Diego Arroyo, de nuevo para Marketing4Ecommerce, afirma que no cree que su *target* (ni el mercado en general) esté maduro para monetizar a gran escala los NFT: *“se corre el riesgo de parecer unos oportunistas y cometer errores, es mejor generar pocas expectativas cuando se está probando aún.”* No obstante, cree en la educación del consumidor y en las obvias conexiones entre metaversos y moda: ambos sectores tratan sobre los intangibles y externalizar al mundo el gusto que tienes. Por ello, a pesar de que aún no se trate de una idea muy madura, cree que el primer paso hacia la aceptación de los NFT es que la fiebre del coleccionismo (piezas únicas y exclusivas) derive más en la utilidad, es decir, poder disfrutar de experiencias exclusivas por formar parte del mundo virtual que al final te hagan querer adentrarte en él.

3.2.4 COLABORACIÓN CON MARCAS: Una apuesta continua por la sostenibilidad y la tecnología

COLVIN ft. LAAGAM

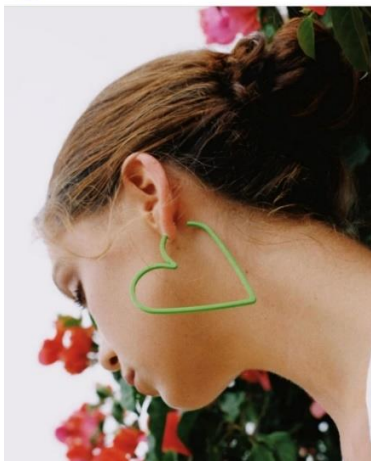
Este pasado Sant Jordi, la empresa catalana LAAGAM se alió con Colvin España, la floristería *online* del momento, para lanzar una colección de ramos limitada envuelta en telas de colecciones pasadas de LAAGAM para luchar contra el uso del plástico. Los textiles de la marca pueden reciclarse y reutilizarse para que los consumidores puedan hacer sus propias creaciones contribuyendo al 0 desperdicio. Esta colección se vendió únicamente en Barcelona en la tienda *pop-up* Casa Rius y se agotó en una hora.

IMAGEN 22	Colvin x LAAGAM – Sant Jordi, Barcelona
	
FUENTE	Instagram

COMME DES MACHINES ft. LAAGAM

En 2021, LAAGAM unió fuerza con la compañía fabricante de piezas y tejidos con impresión 3D vasca, Comme des Machines, para la producción por encargo de los pendientes *Mucho Love*, producidos totalmente bajo demanda.

Esta colaboración surgió gracias a una anterior de Comme des Machines con Mango, para la que produjo una colección de bisutería de impresión 3D. La *startup* vasca impulsó su nombre como uno de los pocos proveedores españoles con esta tecnología y, probablemente, debido a esto LAAGAM encontró la oportunidad perfecta de colaborar con ellos: una empresa pequeña que apuesta por el comercio local y la tecnología.

IMAGEN 23	Pendientes Mucho Love. Comme des Machines x LAAGAM
	
FUENTE	Instagram

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En este último apartado cabe destacar las principales conclusiones extraídas a lo largo del desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado en relación con los objetivos planteados al principio. Gracias a la revisión de la literatura y a la recopilación de información de carácter analítico e investigativo en documentos oficiales y proporcionados por la propia empresa estudiada, así como en entrevistas a los fundadores y cofundadores LAAGAM en fuentes digitales de confianza, ha sido posible analizar cómo una pyme de moda española ha sido capaz de adaptarse a un nuevo entorno y consumidores a través de las diferentes estrategias de marketing y comunicación de moda en auge a raíz de la crisis del COVID-19.

Primero, en cuanto a la situación actual del mercado de la moda y de los consumidores se ha podido observar a través de los años cómo la actitud hacia ciertas tendencias en moda dependía de la situación económica, social, política y psicológica de un país. Es por ello por lo que con el estallido del COVID-19 la dinámica continuó siendo la misma: nuevas necesidades, demandas y comportamientos. Las marcas tenían que adaptarse a ellos, pero no solo dándole lo que quieren, sino escucharlos, entablar una relación marca-consumidor fuerte. Quieren formar parte de algo, que una marca represente su personalidad, sea su semejante y en su conjunto (marca-consumidor) sean una comunidad. Con el encierro domiciliario, la economía se desplomó: se perdieron muchos empleos, el gasto familiar e individual disminuyó a niveles abismales, etc. Mientras que los consumidores necesitaban motivación, entretenimiento, una razón para seguir adelante, las marcas tenían que encontrar la forma de no caer en quiebra; es entonces cuando la evolución del consumidor a prosumidor se afianza: las marcas empiezan a involucrar considerablemente a los consumidores en el proceso de creación de contenido, productos o servicios. No obstante, este cambio de perfil en el consumidor ya era algo que se vislumbraba unos años antes del estallido de la pandemia, aunque se haya establecido durante su transcurso.

Los consumidores por excelencia somos seres que queremos adquirir miles de prendas de moda nuevas cada temporada y, desde hace no mucho, personalizadas y adaptadas a nosotros, por ello y ante esta situación tan inesperada en la que no se podía salir a la calle para usar prendas de moda, la industria tuvo que hacer énfasis en la flexibilidad de sus productos y en la respuesta rápida hacia el consumidor intensificando su presencia en el mundo digital, no solo en el *E-Commerce*, sino que llevaron a cabo eventos digitales, se introdujeron en la realidad virtual y aumentada, entre otros, para que el consumo siguiese activo y convertirse así en empresas omnicanales tras la reapertura del comercio físico o quedarse simplemente en el entorno digital.

LAAGAM es una marca nativa digital, por lo que el *E-Commerce* no le resultaba ninguna novedad. Por ello, apostó por introducirse aún más en el mundo digital por otras vías comunicativas y, por ende, comerciales, como el *live streaming commerce* o los NFT. A pesar de que el público de LAAGAM sea en su mayoría *millennial*, también tiene que empezar a pensar en ese nuevo prosumidor tan virtualizado que comprende la generación Z. El primer *live streaming commerce* de LAAGAM no tuvo los resultados esperados en el momento - pocas visualizaciones y ninguna venta -, pero sí a posteriori

– las ventas se dispararon horas después –; por ello se siguió en la línea del *streaming* pero omitiendo la compra directa. El equipo de LAAGAM creó un canal de Twitch, plataforma en auge, en el que presentar sus nuevos lanzamientos semanales todos los miércoles pudiendo enseñar así las prendas con todo lujo de detalle, resolver dudas y afianzar la relación con su audiencia. Por otra parte, con su proyecto exclusivo de los *packs* NFT la marca corría un gran riesgo: su público no-crypto no está preparado para dar un salto tan alto en el entorno virtual. No obstante, y para sorpresa de muchos, a día de hoy se han vendido más de la mitad de los intangibles – gracias a los beneficios extra del *pack* y su reducido precio –. En este caso sí podría hablarse de un gran éxito para la marca, ya que su objetivo no era beneficiarse económicamente, sino introducir e ir familiarizando a su público con la virtualización inminente del sector de la moda fortaleciendo sus lazos de fidelidad y confianza.

Como se ha comentado en el párrafo, si hasta ahora las marcas se habían centrado en los *millennials*, es hora de actualizarse y empezar a prestar atención a la generación Z: un nuevo perfil juvenil, emprendedor, globalizado, autodidacta, inconformista, experto multitarea, etc. que prefiere conversaciones virtuales y está más preocupado por su imagen, ser único y el mejor en todos los aspectos de su vida. Los *millennials*, realmente poseen un perfil muy similar, pero con más habilidades comunicativas e interpersonales cara a cara. No obstante, tanto *millennials* como generación Z efectúan sus relaciones a través de las redes sociales y aplicaciones digitales (aunque la tendencia de los más jóvenes sea mayor), a través de las cuales colaboran continuamente en proyectos, chats, conversaciones en el espacio digital. Las plataformas de *social media* preferidas de ambos son Instagram, YouTube, Twitter, Facebook, Netflix, Spotify, TikTok y Twitch, siendo estas últimas las nuevas plataformas en auge. Sin embargo, los *millennials* prefieren un contenido sonoro (podcasts, noticias en programas mediáticos), mientras que la generación Z opta por uno visual (videojuegos, contenidos de entretenimiento) y, a la hora de participar en contenidos, *millennials* se quedan en *likes* y comentarios, mientras la generación Z va más allá con la creación de contenido propio e interactuando en contenidos mediáticos.

LAAGAM con su estrategia de contenidos ofrece diferentes opciones para las dos generaciones: contenido muy dinámico y colaborativo en redes sociales, un canal de *podcast*, también tiene presencia en YouTube con un programa de aprendizajes para ayudar a emprender – algo de gran interés dentro de la generación Z –, presentación de nuevos lanzamientos por Twitch cada semana favoreciendo las relaciones marca-consumidor, etc. Además, LAAGAM es una marca que apuesta por un marketing de influencia propio, es decir, ser ella la *influencer*: crear una personalidad, unos valores, un estilo de vida, una forma de comunicar que sea definitoria – de confianza, cercana, motivadora – y con la que su comunidad se sienta definida y forme parte de ella.

En cuanto a sostenibilidad y cuidado por el medio ambiente, tras el estallido del COVID-19 se temía por que las marcas dejaran de apostar por una industria más responsable y concienciada dada la crisis por la que estaban pasando. Sin embargo, esto no ha sido así, cada vez más marcas son conscientes y la RSC se trata de un elemento base en la constitución de cada empresa de moda, así como los consumidores cada vez están más informados, concienciados y preocupados por lo que consumen, cómo lo consumen,

dónde y cómo se produce, etc. LAAGAM es toda una experta en este sentido, su política de transparencia, sostenibilidad y cuidado ambiental es una de las más fuertes a nivel nacional: su modelo de negocio bajo demanda – aunque se dé la opción de *instant shipping* para los consumidores más impacientes, el *stock* es muy reducido –; la trazabilidad de toda su cadena de suministro en cada una de las prendas; moda circular, reciclaje, aprobado vegano y carbono neutral; revista de ideas en la que se comparten tanto los éxitos como los fracasos de la marca, estrategias seguidas, KPIs, etc. La filosofía de transparencia seguida por la marca ha sido fundamental para el desarrollo de la mayor parte de este trabajo ya que, sin el acceso a muchos datos facilitados gracias a este factor, hubiese carecido de contenido relevante y suficiente para el análisis de LAAGAM y el resultado no sería de total fiabilidad.

En definitiva, LAAGAM se trata de una pyme de moda española totalmente actualizada, seguidora y, también, creadora de tendencias; capaz de apostar por la tecnología y la innovación sin miedo; influenciadora y fuerte para crear una comunidad robusta y fiel; preocupada por el cuidado del planeta y la responsabilidad que esto requiere. Una marca 360° que, mercadotécnica y personalmente hablando, se merece todo el éxito hasta ahora obtenido y seguir creciendo de manera fructífera durante todo el camino que le quede por recorrer.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Almena, F. (2021, 8 febrero). *Nuevo perfil de consumidor de moda post-covid*. noticierotextil.net. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://noticierotextil.net/economia/nuevo-perfil-de-consumidor-de-moda-post-covid>

ANETCOM. (2012). *Estrategias de marketing digital para pymes*. <https://www.antoniochanal.com/wp-content/uploads/2012/09/ANETCOM-Estrategias-de-mk-digital-para-pymes1.pdf>

Banco de España. (2021, mayo). *Informe anual 2020*. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf

Blasco, M. M. (2021, 11 febrero). *L'Oberta en Obert: Análisis acerca de los eventos corporativos. Eventos tradicionales versus la nueva modalidad surgida a raíz del COVID-19*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado 26 de mayo de 2022, de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/128168>

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

Caballero, E. M., y Casco, A. I. V. (2006). *Marketing De La Moda/ Fashion Marketing* (1.^a ed.). Pirámide Ediciones Sa.

Castelló Martínez, A., y Del Pino Romero, C. (2015). La comunicación publicitaria con Influencers. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 1(014), 21–50. <https://doi.org/10.17979/redma.2015.01.014.4880>

Del Olmo, J. L., y Gascón, J. F. F. (2014). *Marketing digital en la Moda*. Ediciones Universidad de Navarra. <https://books.google.com.pe/books?id=aDaPAwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP2#v=onepage&q&f=false>

Díaz, L. (2017). *Soy marca: quiero trabajar con influencers*. Barcelona: Profit

EY. (2020, abril). *Informe sector moda en España Análisis del impacto de la crisis del Covid-19*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf

La facturación textil cierra 2021 con una subida del 13,7%, la mayor de la serie histórica. (2022, 22 febrero). MODAES. Recuperado 14 de mayo de 2022, de [https://www.modaes.es/entorno/la-facturacion-textil-cierra-2021-con-una-subida-del-137-la-mayor-de-la-serie-historica.html#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20textil%20se%20dispara,Nacion al%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(INE\)](https://www.modaes.es/entorno/la-facturacion-textil-cierra-2021-con-una-subida-del-137-la-mayor-de-la-serie-historica.html#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20textil%20se%20dispara,Nacion al%20de%20Estad%C3%ADstica%20(INE))

López-Vidales, N., Gómez-Rubio, L., & Medina-de la Viña, E. (2019). Los formatos de televisión más consumidos por los jóvenes: telerrealidad y empoderamiento de la audiencia. *Ámbitos* 46, 10-27. <http://10.12795/Ambitos.2019.i46.02>

Fontanals, T. (2017, 10 junio). *¿Qué es el remarketing? Funcionamiento, tipos y ventajas*. Inboundcycle. Recuperado 13 de junio de 2022, de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/remarketing>

Fuente, O. (2022, 25 abril). *Marketing Digital: Qué es y sus ventajas*. Thinking for Innovation. Recuperado 19 de mayo de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>

G., I. P. (2021, 27 enero). *Laagam: ventas por 'streaming' y modelo 'on demand' para alcanzar dos millones en 2021*. Modaes. Recuperado 24 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/laagam-ventas-por-streaming-y-modelo-on-demand-para-alcanzar-dos-millones-en-2021.html>

Galeano, S. (2021, 21 enero). *Laagam estrena el live streaming commerce en España*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Recuperado 24 de mayo de 2022, de <https://marketing4ecommerce.net/laagam-estrena-el-live-streaming-commerce-en-espana/>

Galeano, S. (2022, 18 enero). *Laagam abre las puertas del metaverso lanzando su primer NFT*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. Recuperado 24 de mayo de 2022, de <https://marketing4ecommerce.net/laagam-abre-las-puertas-del-metaverso-lanzando-su-primer-nft/>

Genest, J. (2022, 9 febrero). *Weaving The Future Of Digital Fashion | Bitski*. Bitski.com. Recuperado 23 de mayo de 2022, de <https://www.bitski.com/blog/laagam>

Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., & O'neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 9(1), 71–81. <https://doi.org/10.15649/2346030x.978>

G.M., A. (2021, 15 octubre). *Historia National Geographic*. historia.nationalgeographic.com.es. Recuperado 13 de junio de 2022, de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/mata-hari-historia-tragica-mujer-no-tan-fatal_17293

Gobierno de España. (2021, julio). *Informe de situación de la economía española 2021*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Documents/2021/290721-Informe-de-Situacion-Economia-espanola-2021.pdf>

Laagam apuesta por la impresión 3D y se alía con Comme des Machines. (2021, 13 julio). Modaes. Recuperado 26 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/empresa/laagam-apuesta-por-la-impresion-3d-y-se-alia-con-comme-des-machines.html>

Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M. E., & Mondéjar-Jiménez, J. A. (2020). Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*, 6(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04198>

Más gasto, más clientes y más compras: cómo el Covid-19 cambió el consumo de moda online. (2021, 13 mayo). Modaes. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://www.modaes.es/entorno/mas-gasto-mas-clientes-y-mas-compras-como-el-covid-19-cambio-el-consumo-de-moda-online.html>

Maurello, M. E. (2019, 31 diciembre). *La moda de la década 2010–2020.* La Moda Dice. Recuperado 12 de mayo de 2022, de <https://lamodadice.com/la-moda-de-la-decada-2010-2020/>

Méndez, M. J. P. (2020, 27 abril). *Desfiles digitales: ¿son el futuro de las Semanas de la Moda?* Vogue España. Recuperado 26 de mayo de 2022, de <https://www.vogue.es/moda/articulos/desfiles-digitales-semanas-moda-cambios-coronavirus-tecnologia>

Mir-Bernal, P., Guercini, S., & Sádaba, T. (2018). The role of e-commerce in the internationalization of Spanish luxury fashion multi-brand retailers. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), 59–72. <https://doi.org/10.1080/20932685.2017.1399080>

MODAES & Cityc. (2021, noviembre). *Informe económico de la moda en España 2021.* https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/11/pdf_informe_economico_2021.pdf

Monserrat-Gauchi, J., y Sabater-Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales.* Barcelona: UOC.

Moreno-Beca, M. (2021). *Impacto del análisis de datos y la digitalización de en el sector de la moda.* Comillas: Universidad Pontificia (ICADE). <http://hdl.handle.net/11531/46717>

Navarro, M. G. (2017). *MARKETING Y COMUNICACIÓN DE MODA* (1.ª ed.). ESIC.

OUR WAY | LAAGAM. (2022). Laagam. Recuperado 14 de mayo de 2022, de <https://laagam.com/pages/our-way>

Pérez Curiel, C., & Velasco Molpeceres, A. M. (2020). Nuevas narrativas y tendencias del marketing de influencia en moda. Perfiles profesionales y modelos de consumo, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol. 24, núm. 4, 1-9. <https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.2.7322>

PwC. (2019, mayo). *Marketing Sostenible: creatividad con propósito*. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/Brochure-MKT-Sustentable.pdf>

¿Qué es el Long Tail Marketing? (2020, 22 enero). AcademiaDigital.com. Recuperado 20 de mayo de 2022, de <https://academiadigital.com/long-tail-marketing-que-es/>

Roger, L. (2019, 9 diciembre). *Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry*. Deloitte Switzerland. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/ultimate-challenge-fashion-industry-digital-age.html>

San Millán Fernández, E., Medrano García, M. L., y Blanco Jiménez, F. (2008). *Social media marketing, redes sociales y metaversos*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751765>

Sanz Marcos, P, Pérez Curiel, C y Velasco Molpeceres, A.M. (2020). Hacia un cambio en el sector de moda y lujo. Del dominio del influencer a la marca: Gucci, Loewe y Margiela. *Revista de Comunicación*, 19(2), 263-284. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A15>

Service Pricing: How to Price Your Services. (2020, 6 noviembre). Jobber Academy. Recuperado 20 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3wGtl2v>

Tomas, D. (2022, 25 enero). *NFT: qué son y cómo integrarlos en tu marketing digital*. Cyberclick.es. Recuperado 21 de mayo de 2022, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/nft-que-son-y-como-integrarlos-en-tu-marketing-digital>

Vidales, N. L., & Rubio, L. G. (2021). Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs Generación Z. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 543. <https://doi.org/10.5209/esmp.70170>

Ware, S. (2016, 12 abril). *Instagram Marketing: Does Influencer Size Matter? – Markerly Blog*. Marketly. Recuperado 25 de mayo de 2022, de <https://markerly.com/blog/instagram-marketing-does-influencer-size-matter/>