

Estrategia de comunicación digital en el sector franquicias de moda. El caso de Zara en Facebook

Alba-María Martínez Sala¹, Jesús Segarra Saavedra², Carmen Cristófol Rodríguez³

Recibido: 23 de julio de 2018 / Aceptado: 31 de marzo de 2019

Resumen. En el ámbito de las franquicias de moda, la investigación sobre redes sociales revela la necesidad de disponer de pautas de gestión de la comunicación que sirvan al desarrollo de estrategias de comunicación digital eficientes bajo el paradigma relacional y colaborativo. Con este fin, se plantea el presente estudio cuyo objetivo es inferir las características de la estrategia comunicativa de una de las marcas más representativas, a nivel internacional, del sector analizado: Zara. La metodología de carácter descriptivo combina la revisión bibliográfica con un análisis de contenido cuantitativo evolutivo. Los resultados revelan una estrategia claramente definida de carácter adaptativo lo cual, junto a los resultados obtenidos en términos de interacción de los usuarios, la validan como modelo de referencia. Finalmente se plantea una serie de pautas de gestión de la comunicación en Facebook para marcas de moda dirigidas a *stakeholders* de perfil similar a los de la marca analizada.

Palabras clave: Comunicación digital; Estrategia; Facebook; Franquicia; Moda; Redes Sociales

[en] Digital Communication Strategy in the Fashion Franchise Sector. The Zara Case on Facebook

Abstract. Research on social networks in the field of fashion franchises reveals a need for guidelines in communication management that serve the development of efficient digital communication strategies following the relational and collaborative paradigm. To this end, this research aims to infer the features of the communication strategy of one of the most internationally representative brands in the analysed sector: Zara. The methodology proposed is descriptive and combines the bibliographic review with a quantitative content analysis to study the evolution of the brand's communication strategy. The results reveal a clearly defined adaptative strategy which, together with the results obtained in terms of user interaction, validate it as a reference model. Finally, a series of guidelines for communication management on Facebook for fashion brands aimed at stakeholders with a similar profile to those of the analysed brand is proposed.

Keywords: Digital Communication; Strategy; Facebook; Franchise; Fashion; Social Networks

Sumario. 1. Introducción. 2. Marco Teórico. 3. Objetivos y metodología. 4. Resultados. 5. Discusión y conclusiones. 6. Bibliografía.

¹ Universidad de Alicante (España)
E-mail: albamaria.martinez@ua.es

² Universidad de Alicante (España)
E-mail: jesus.segarr@ua.es

³ Universidad de Málaga (España)
E-mail: carcir@uma.es

Cómo citar: Martínez Sala, A.M.; Segarra Saavedra, J.; Cristófol Rodríguez, C (2019) Estrategia de comunicación digital en el sector franquicias de moda. El caso de Zara en Facebook, en *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria* 19 (2), 145-162. <http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.60999>

1. Introducción

Moda y comunicación conforman un binomio indisoluble al ser la moda mensaje en sí misma (Martínez Navarro, 2017; Martínez-Sala, Monserrat-Gauchi y Quiles-Soler, 2017; Quintas Froufe y Quintas Froufe, 2010), por lo que no cabe abordar investigación alguna sobre moda sin considerar su dimensión comunicativa (Chaves, 1986; Del Olmo Arriaga, 2005; Paricio Esteban, 2000), máxime desde la llegada del modelo 2.0 y junto a este los medios sociales. Estos se han convertido en canales clave para los consumidores de moda que aprovechan el dinamismo que los caracteriza para compartir tendencias y experiencias (Muralidharam, Yoon, Sung, Miller y Lee, 2017; Nash, 2019; Sethi, Kaur y Wadera, 2018; Sharma y Shani, 2015).

Para las marcas de moda, los medios sociales son igualmente relevantes al permitirles interactuar con sus públicos de forma directa, potenciando el establecimiento de relaciones (Nash 2019; Navarro Beltrá, Miquel Segarra y García-Medina, 2017). Pese a ello, diferentes investigaciones concluyen acerca de una gestión incipiente de los medios sociales desde este enfoque relacional (Alonso González, 2015; Navarro Beltrá et al., 2017). Se confirma, en este sentido, que la gestión de las relaciones sigue siendo un reto al que se enfrentan las organizaciones españolas e internacionales (Escala, 2002; Linares Cazola y Pozzo Rezcala, 2018).

La industria de la moda tiene especial relevancia en el sistema de franquicia por número de operadores (Tormo Franquicias Consulting, 2017) y facturación total (Tormo Franquicias Consulting, 2016). En este ámbito, también, los resultados de anteriores investigaciones prueban un escaso aprovechamiento de la capacidad relacional de las redes sociales (Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016).

La realidad descrita evidencia la necesidad de proporcionar pautas y premisas de gestión de la comunicación en redes sociales que sirvan al desarrollo de estrategias de comunicación eficientes en el ámbito de la moda, en general, y de las franquicias de moda, en particular, dado que en ambos la comunicación juega un papel clave, tal y como se ha señalado. Para ello se plantea este estudio, que tiene como objetivo principal describir las características esenciales de la comunicación de Zara en redes sociales, concretamente en Facebook. Se ha escogido Zara por su representatividad en el sector de la moda y porque se pretende, a partir de este análisis descriptivo, establecer una serie de pautas de cómo desarrollar una estrategia de comunicación digital eficiente en el sector objeto de la investigación, el sector de la moda.

Aunque los resultados confirman un cierto enfoque unidireccional de la comunicación de la marca, en línea con anteriores investigaciones (Alonso González, 2015), se observa también una reorientación hacia una comunicación bidireccional. Esto evidencia una adaptación de la estrategia de comunicación de la marca a los nuevos roles y exigencias de los consumidores (Caro, Luque y Zayas, 2015; Toffler, 1989) que, sumada a los excelentes resultados de la marca en términos de interacción de los usuarios, la valida como modelo de referencia de estrategias de comunicación digital en el sector de la moda.

La metodología de carácter descriptivo (Batthyány y Cabrera, 2011) combina la revisión bibliográfica sobre comunicación en el sector de la moda y comunicación de la franquicia, en particular en el ámbito de las redes sociales, con un análisis de contenido cuantitativo evolutivo de la comunicación de Zara en la red social Facebook a partir de la comparación entre dos periodos de análisis. Nos basamos para ello en el modelo de análisis de redes sociales PGRS (Presencia, Gestión, Reputación y Sugerencia) del Interactive Advertising Bureau (IAB Spain) (2016). Este evalúa la gestión de la comunicación en redes sociales desde el punto de vista de la interacción y participación del usuario, es decir, primando la incentivación de los roles de los usuarios como *prosumer* (Toffler, 1980) y *adprosumer* (Caro et al., 2015).

Es precisamente en este punto donde reside el éxito de las estrategias de comunicación que, bajo el paradigma del *marketing* relacional y colaborativo (Escala, 2002; Kotler, 2004, citado por Serrano Cobos, 2006; Marauri Castillo, Pérez Dasilva y Rodríguez González, 2015; Seth y Parvatiyar, 1995), deben orientarse al establecimiento de unas relaciones personalizadas que generen *engagement* (Campillo Alhama, Ramos Soler y Castelló Martínez, 2014) como base para su fidelización (Pérez-Curiel y Clavijo Ferreira, 2017) y como fuente de nuevos clientes. Así lo confirman Túniz López y Altamirano (2015) al señalar el papel estratégico de las comunidades virtuales creadas en torno a las marcas en redes sociales, debido a su capacidad para promover el establecimiento de relaciones entre las organizaciones y sus públicos, así como entre los públicos respecto a las marcas.

Además de los espacios creados por las marcas, las organizaciones deben considerar las redes sociales en general, pues en estos espacios se observa una mayor interacción de los usuarios frente a los específicos del ámbito de la moda (Geisinger y Laurell, 2016). Las conversaciones y diálogos que se generan a partir del establecimiento de relaciones en el conjunto de espacios descritos son, además, una fuente de información crucial para el éxito de las organizaciones al proveerlas de la información necesaria para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus *stakeholders* (Díaz Soloaga, 2014; Geisinger y Laurell; Loureiro, Serra y Guerreiro, 2019; Wright, 2006).

2. Marco teórico

2.1. Comunicación y moda

La complejidad que caracteriza a la comunicación de las organizaciones de la industria de la moda, en cuanto a ser un sistema donde confluyen miles de mensajes de diferentes emisores (Chaves, 1986), se ha visto acrecentada tras la llegada del modelo web 2.0, y con este de las redes sociales (Nafría, 2008), y la consiguiente aparición de las figuras *prosumer* (Toffler, 1989) y *adprosumer* (Caro et al., 2015). Pese a la dificultad que entraña, las marcas de moda han asumido la necesidad de integrar las redes sociales en sus estrategias de comunicación, aceptando su potencial como herramientas relacionales que contribuyen a la creación y mantenimiento de su imagen favoreciendo su comercialización (Manikonda, Venkatesan, Kambhampati y Li, 2014; Navarro Beltrá et al., 2017).

El reto al que se enfrentan se centra en gestionar adecuadamente estos canales atendiendo no solo a sus necesidades, sino también a la de los usuarios: las

organizaciones de moda deben considerar las características singulares de sus respectivas categorías y tipos, así como el empoderamiento de los consumidores y aceptar que deben incentivar su interacción (Álvarez Rodríguez, Martí Pellón y Domínguez Quintas, 2010; Loureiro et al., 2019; Nash, 2019) al tiempo que preservan sus propios intereses (Castells, 2009).

La interacción es crucial porque es la base para las relaciones, pero puede ejercer un efecto tanto positivo como negativo (Muralidharam et al., 2017; Nash, 2019). Por ello, por el auge de las redes sociales en la sociedad en general (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC], 2018) y por su protagonismo e incidencia en el sector de la moda (IAB Spain, 2016; Jayasuriya, Azam, Khatibi, Atan y Dharmaratne, 2018; Nash, 2019) su correcta integración en las estrategias de marketing y comunicación de las marcas de este sector es un imperativo (Jayasuriya et al., 2018).

En el sector de la moda, las redes sociales y los medios sociales, en general, pueden ejercer un papel determinante en cualquiera de las etapas del proceso de decisión de compra (Nash, 2019; Sethi et al., 2018), incluso después de esta (Muralidharam et al., 2017), siendo cruciales para los objetivos estratégicos de las organizaciones de este sector (Jayasuriya et al., 2018; Nash, 2019; Sethi et al., 2018). Así mismo, se ha verificado una relación positiva entre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por parte de las organizaciones de moda y el nivel de satisfacción de los clientes respecto de las ventajas proporcionadas por estas herramientas. Esta relación positiva puede y debe fomentarse mediante el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación (Amendola, Calabrese, Caputo, Fabrizio, 2018) que garanticen un carácter bidireccional de la misma. Las marcas de moda deben participar e interactuar constantemente con los usuarios, responderles siempre y estar atentas a todo aquello que despierte su interés para incluirlo entre sus contenidos (Loureiro et al., 2019).

Pese a la importancia constatada de estos canales se observa que todavía en demasiados casos las marcas de la industria de la moda se encuentran en una fase inicial e incipiente respecto de la estrategia y gestión de las redes sociales, así como que se requiere un esfuerzo de investigación al respecto (Jayasuriya et al., 2018).

2.2. Comunicación en el sistema de franquicia

La comunicación en el sistema de franquicia se caracteriza por la existencia de un tercer agente en el proceso comunicativo: el franquiciado, a su vez emisor y receptor de información (Castelló Martínez y Monserrat-Gauchi, 2012). Esto complica más, si cabe, el entramado comunicacional que se genera a raíz de las redes sociales “difíciles de controlar debido a su accesibilidad, inmediatez, y al multitudinario número de posibles emisores, y por consiguiente de mensajes, y de receptores que a su vez pueden convertirse en nuevos emisores” (Martínez-Sala et al., 2017: 158).

Pese a la importancia de la comunicación como eje vertebrador de los diferentes agentes del sistema de franquicia su estudio, así como el de su necesaria adaptación a los cambios tecnológicos, se ha abordado escasamente (Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016). De forma específica, en el ámbito de la gestión

de la comunicación de la franquicia en España debemos señalar las relevantes aportaciones de Argerich Pérez (2007); Baena-Graciá, Moreno-Sánchez y Reis-Graeml (2011) y Monserrat-Gauchi y Quiles-Soler (2015), si bien en ninguna de ellas se aborda la comunicación en el ámbito digital. En este, y de forma específica en el de las redes sociales, podemos encontrar algunos estudios, todavía escasos dada la importancia ya señalada. En ellos, en línea con las conclusiones relativas a la gestión de la comunicación en redes sociales de las marcas de moda en general, se evidencia una importante evolución en la integración de estos canales en las estrategias de comunicación de las empresas de franquicia de moda pero un escaso aprovechamiento de su potencial relacional (Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016) y en consecuencia de la aceptación de los nuevos roles de los *stakeholders* como *prosumer* (Toffler, 1980) y *adprosumer* (Caro et al., 2015).

Las empresas de franquicia de moda, así como las organizaciones, en general, deben enfrentarse al hecho de que los medios sociales no son un medio más en el que simplemente hay que estar, sino que deben adecuar sus estrategias de comunicación a sus características y participar conversando con los usuarios (Álvarez Rodríguez et al., 2010; Loureiro et al., 2019; Nash, 2019). No en vano, de forma específica en el ámbito de la comunicación publicitaria, las redes sociales son una de las herramientas más usadas por su capacidad para generar conversación y por el interés que esto tiene para las organizaciones (Jayasuriya et al., 2018; Rangel Pérez y Carretero Velasco, 2017).

3. Objetivos y metodología

La presente investigación se plantea como objetivo contribuir a una gestión eficiente de las redes sociales en el ámbito de la moda bajo el paradigma del *marketing* relacional y colaborativo (Escala, 2002; Kotler, 2004, citado por Serrano Cobos, 2006; Marauri Castillo et al., 2015; Seth y Parvatiyar, 1995). Para ello se aborda el estudio de la comunicación de la marca Zara, perteneciente al grupo Inditex. Esta compañía, líder en el sector de la franquicia (Tormo Franquicias Consulting, 2017), cabe considerarla como referente en comunicación digital bajo el paradigma relacional porque, prescindiendo tradicionalmente de los canales de comunicación *offline* y centrando su comunicación externa en los canales digitales, ha logrado posicionarse como la segunda marca más empática del IBEX 35 (Summa, 2018)⁴.

A partir de la descripción de la gestión de la comunicación de la marca podremos identificar pautas que permitan definir las líneas básicas de su estrategia de comunicación en Facebook. Se ha seleccionado esta red social porque sigue siendo la de mayor notoriedad y audiencia (AIMC, 2018; IAB Spain, 2018) y la más usada para seguir a marcas, en general, y de moda, en particular, entre el público femenino (IAB Spain, 2016).

⁴ Según Summa (2018: 2). Hoy es esencial que las “empresas sean capaces de establecer y mantener relaciones duraderas con sus públicos de interés”. Este estudio evalúa la empatía de las marcas a partir de la habilidad que estas tienen para “escuchar y entender de verdad a sus públicos, [...] y compartiendo con ellos sus necesidades, aspiraciones e intereses”.

El análisis descriptivo (Batthyány y Cabrera, 2011) de la gestión de la comunicación por parte de la marca se complementa con una evaluación de los resultados obtenidos en términos de interacción, con el fin de confirmar que efectivamente cabe considerarla como ejemplo a seguir en materia de comunicación digital.

Del objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos tácticos o específicos:

- O.1. Determinar la presencia de la marca Zara en Facebook (número de seguidores).
- O.2. Analizar la gestión de la comunicación de la marca Zara en Facebook (número de publicaciones, formato, tipo de contenido y respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios).
- O.3. Evaluar la interacción de los usuarios mediante las opciones básicas de interacción de la red social: “reacciones”, “compartir” y “comentar”.

Las variables de análisis descritas se basan en el modelo PGRS (IAB Spain, 2016). Este o algunas de sus variables han sido utilizados y validados como instrumento de análisis de las estrategias de comunicación en redes sociales en el sector de la moda por autores como Alonso González (2015), Pérez Curiel y Clavijo Ferreira (2017) y, de forma específica en el ámbito de las franquicias de moda, por Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala (2016).

La tipología de las publicaciones según formato y tipo de contenido es una aportación al modelo PGRS (IAB Spain, 2016) resultado de la revisión bibliográfica y del análisis de contenido realizado (Tabla 1). Del mismo modo, la medición de la respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios también es una contribución al modelo señalado. Esta es una variable fundamental para medir la bidireccionalidad de la comunicación.

Tabla 1. Variables de análisis.

[Fuente: elaboración propia]

PRESENCIA
Nº de seguidores
GESTIÓN
Nº <i>Posts</i>
Formato <i>post</i> (solo texto, fotografía sola o combinada y vídeo, solo o combinado con texto)
Tipo de contenido (promociones, descuentos, concursos, etc.; información sobre productos y mensajes de cortesía: buenos días, feliz año, etc.)
Respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios
INTERACCIÓN USUARIOS
Nº de “reacciones”: “me gusta”, “me encanta”, “me divierte”, “me alegra”, “me sorprende”, “me entristece” y “me enfada”
Nº de “compartir”
Nº de “comentar”

El periodo analizado comprende los meses de enero y febrero, escogidos por conformar una de las temporadas de mayor interés por los productos de moda al tratarse de las rebajas de invierno. Para satisfacer este interés se prevé que se produzca un incremento del flujo comunicativo de las marcas *online* y *offline*, así como del de los usuarios. De forma específica, en el ámbito *online* se observa un mayor tráfico de visitas⁵ justificando también la elección del periodo. El análisis se realiza, además, en dos años distintos: 2017 y 2018, para poder determinar las premisas de la estrategia de comunicación digital. Las estrategias se plantean a medio-largo plazo (Pérez González, 2008) lo que requiere un análisis de más de un año para poder inferir conclusiones sobre sus rasgos característicos. Del mismo modo la comparación nos permite evaluar el grado de adaptación, otro rasgo esencial de la estrategia (Pérez-González y Massoni, 2009).

La interacción de los usuarios se analiza dos días después de la publicación de los *posts*. El plazo se estableció en función de los resultados obtenidos en una fase previa de investigación de quince días cuyos resultados confirmaron que la interacción se produce mayormente el día de la publicación y el siguiente, ratificando que la frecuencia de acceso a esta red social es diaria (IAB y Viko we are, 2015; IAB Spain, 2018).

La muestra final de publicaciones debe cumplir el requisito de superar el diez por ciento del total de las publicaciones. Este porcentaje ha sido utilizado y validado como el mínimo necesario para poder acometer un estudio descriptivo de la comunicación en redes sociales (Brantner y Rodríguez-Amat, 2016; Fernández-Gómez y Martín-Quevedo, 2018).

A partir de la consecución de los objetivos planteados, y tras verificar la eficacia de la estrategia de comunicación de Zara en Facebook (O.1. y O.3.) podremos identificar, si las hay, unas pautas de gestión que contribuyan al *corpus* teórico y profesional sobre una gestión eficiente de la comunicación en esta red social, siendo este el objetivo principal de la presente investigación.

4. Resultados

El análisis desarrollado por los investigadores ha consistido en monitorizar las publicaciones de la franquicia (propias y como respuesta a los comentarios de los usuarios) y las opciones básicas de interacción que ofrece Facebook: “reacciones”, “comentar” y “compartir” en el perfil oficial de la marca para España. Presentamos a continuación los resultados alcanzados en orden al cumplimiento de los objetivos específicos y tácticos planteados. En este sentido se muestran los datos relativos a presencia y gestión de la comunicación de la marca Zara, así como los relativos a la interacción de los usuarios en los dos periodos analizados.

⁵ Según los datos proporcionados por la herramienta online *SimilarWeb* (www.similarweb.com), en enero de 2018 el perfil de Zara en Facebook recibió 21.100.000 de visitas. Esta cifra no ha sido superada en ninguno de los meses posteriores.

4.1. Presencia y gestión

Tabla 2. Presencia y gestión de la comunicación de Zara en Facebook.

	ENERO-FEBRERO 2017	ENERO-FEBRERO 2018	DIFERENCIAL ANUAL
PRESENCIA			
Nº de seguidores	25.172.532	26.499.316	+1.326.784
GESTIÓN			
Nº <i>Posts</i>	47	50	+3
Formato <i>post</i>			
Texto	0	0	0
Fotografía (sola o combinada)	38	34	-4
Vídeo (solo o combinado)	9	16	+7
Tipo de contenido			
Promociones, descuentos, concursos, etc.	4	3	-1
Información sobre productos	43	46	+3
Mensajes de cortesía	0	1	+1
Respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios	32	97	+65

[Fuente: elaboración propia]

Por lo que respecta a la presencia, se observa un crecimiento de la comunidad de la marca entre los dos periodos analizados, concretamente de un 5,27%. Aunque no se trata de un porcentaje alto destaca el elevado número de seguidores de la marca (Tabla 2).

En el ámbito de la gestión, concretamente en lo relativo a la frecuencia de publicación, no se observan cambios relevantes. En los periodos analizados la frecuencia media diaria es de 0,80 *posts*/día en 2017 y 0,85 en 2018, con un total de cuarenta y siete y cincuenta *posts* publicados respectivamente (Tabla 2). Esto implica que la muestra final supera el diez por ciento del total de publicaciones en ambos casos, validándola para los objetivos de esta investigación.

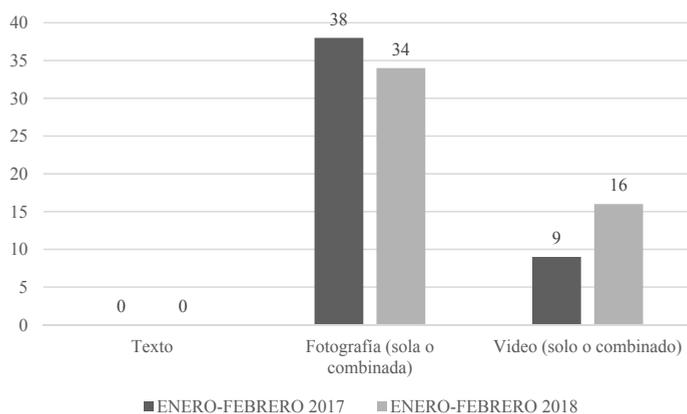


Gráfico 1. Gestión de la comunicación de la marca (Formato *posts*).

[Fuente: elaboración propia]

En el formato sí observamos un cambio pues, aunque siguen sin publicarse *posts* consistentes solo en texto y los que recurren a fotografías mantienen una proporción similar (treinta y ocho frente a treinta y cuatro), el uso de vídeos experimenta un notable crecimiento (77,78%). Pese a ello su número es inferior al de los *posts* con fotografías (Gráfico 1).

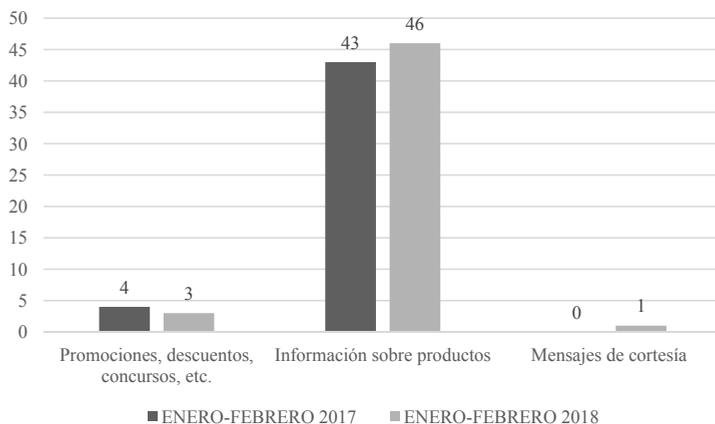


Gráfico 2. Gestión de la comunicación de la marca (Tipo de contenido *posts*).
[Fuente: elaboración propia]

En el tipo de contenido, como en la frecuencia de publicación, se observa una tendencia constante. La marca prioriza los *posts* con contenidos relativos a sus productos. Estos suponen en ambos periodos alrededor del noventa por ciento de los *posts*. Los relativos a promociones, concursos, etc., apenas tienen presencia pese a que el periodo de análisis es la temporada de rebajas. Y, por último, los mensajes de cortesía solo aparecen en el segundo periodo de análisis en una única ocasión (Gráfico 2).

La última variable analizada en lo concerniente a la gestión de la marca: “Respuesta a los comentarios de los usuarios” también evidencia un cambio notable. En 2017 solo se han registrado treinta y dos respuestas frente a las noventa y siete de 2018, lo que supone un incremento de más de doscientos por ciento (Tabla 2). No obstante, para poder valorar este incremento será necesario compararlo con el número de comentarios a los que se responde, aspecto que abordamos a continuación.

4.2. Interacción de los usuarios

Los resultados a nivel de la interacción de los usuarios también revelan cambios notables.

Tabla 3. Interacción de los usuarios.

[Fuente: elaboración propia]

	ENERO-FEBRERO 2017	ENERO-FEBRERO 2018	DIFERENCIAL ANUAL
INTERACCIÓN DE LOS USUARIOS			
Nº de “reacciones”	15.587	10.692	-4.895
“me gusta”	14.487	9.528	-4.959
“me encanta”	1.005	1.065	+60
“me divierte”	14	42	+28
“me alegra”	0	0	0
“me sorprende”	35	19	-16
“me entristece”	2	2	=
“me enfada”	44	36	-8
Nº de “compartir”	621	445	-176
Nº de “comentar”	297	655	+358

A nivel de “reacciones” se observa un notable descenso, aunque en ambos periodos es la opción de interacción más usada (Tabla 3).

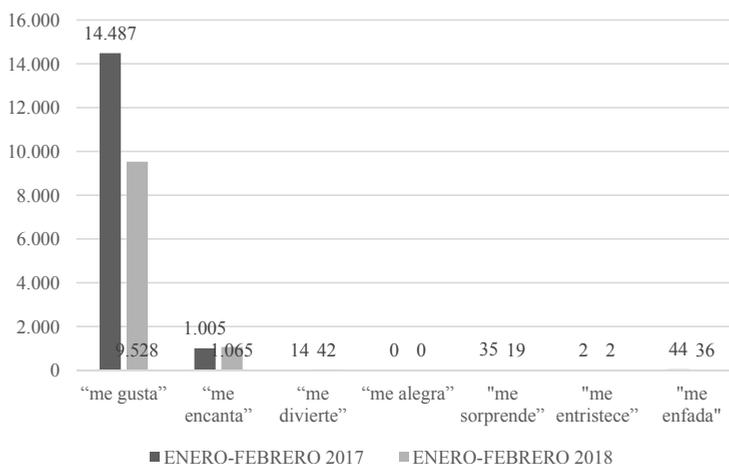


Gráfico 3. Interacción de los usuarios: “Reacciones”.

[Fuente: elaboración propia]

Tal y como se observa en el Gráfico 3, dentro de las posibilidades que ofrece “reacciones”, “me gusta” sigue siendo la preferida por los usuarios. El total de “me gusta” supone en ambos casos alrededor del 90% sobre el total de “reacciones”. Le sigue “me encanta”, aunque con porcentajes muy inferiores, 6,45% en 2017 y 9,96% en 2018. El resto de las opciones tienen una presencia meramente testimonial, pero cabe señalar el incremento de la opción “me divierte” (200%). Las opciones de ca-

rácter negativo, “me entristece” y “me enfada”, muestran comportamientos dispares. La primera mantiene la misma presencia (2), la segunda descende un 18,18%. Por último, “me alegra” no ha sido usada en relación con ningún *post*

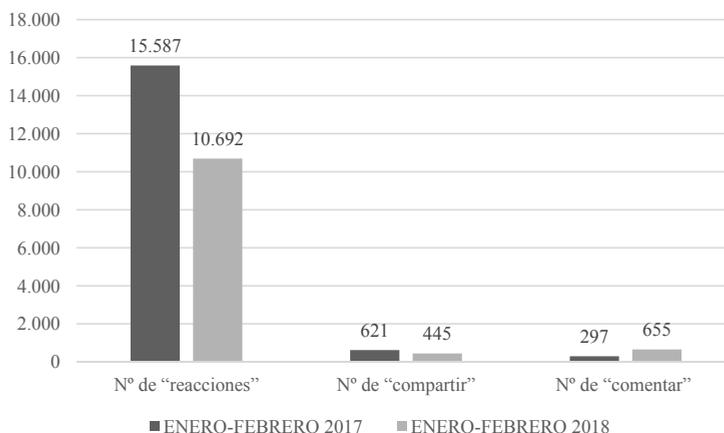


Gráfico 4. Interacción de los usuarios.

[Fuente: elaboración propia]

El Gráfico 4 muestra que “compartir”, al igual que “reacciones” también descendiendo a lo largo del periodo analizado: en 2018, los usuarios han compartido las publicaciones un 28,34% menos que en 2017, pasando de seiscientos veintiuno a cuatrocientos cuarenta y cinco. Frente a esta opción destaca el notable incremento de los comentarios de los usuarios (120,45%).

En este ámbito, y retomando los resultados relativos a la respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios (Tabla 2) se observa un paralelismo en la tendencia de crecimiento de ambas variables, pese a que, proporcionalmente, el número de respuestas de la marca es menor en el primer periodo que en el segundo. De forma específica, la marca respondió a un 10,77% de los comentarios en 2017 y a un 14,81% en 2018.

5. Discusión y conclusiones

Los resultados evidencian una serie de rasgos definitorios de una estrategia característica de la marca analizada, así como una adaptación a la evolución de las necesidades de los usuarios como consecuencia del desarrollo constante de las TIC, recientemente rebautizadas como tecnologías de las relaciones, la información y la comunicación (TRIC) por el protagonismo e importancia de las relaciones (Marfil-Carmona, Hergueta Covacho y Villalonga Gómez, 2015; Marta-Lazo y Gabelas, 2016). Este es un síntoma claro de la existencia de una estrategia de comunicación digital correctamente planteada, al considerar la necesidad de una retroalimentación constante que evalúe su implementación y el grado de consecución de los objeti-

vos para adoptar las medidas correctoras pertinentes (Alonso González, 2015; Pérez González, 2008; Pérez González y Massoni, 2009; Nash, 2019).

En lo concerniente a la presencia (O.1.) podemos corroborar que la marca mantiene su hegemonía con cerca de 27.000.000 de seguidores, tal y como ya señaló Alonso González (2015). En el ámbito de la gestión de la comunicación (O.2.) la primera variable analizada relativa al número de *posts* publicados muestra un número reducido en comparación con la interacción lograda, tal y como señalaba Alonso González (2015), y con los resultados de otras franquicias de moda (Montserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016). Sin embargo, aunque estas presenten un mayor número de publicaciones, obtienen un menor grado de interacción. En este sentido, confirmamos los resultados de anteriores investigaciones respecto a que la frecuencia de publicación, individualmente, no tiene una relación directa con la interacción de los usuarios (Mariani, di Felice y Mura, 2016; Montserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016).

En segundo lugar, en relación con el formato de los *posts*, se observa un notable crecimiento del formato vídeo (de nueve a dieciséis) acorde a las tendencias del momento. El vídeo *online* juega un papel clave en las campañas digitales (Alonso González, 2015) siendo considerado como uno de los motores principales de las redes sociales (Mariani et al., 2016; Montemayor Ruiz y Ortiz Sobrino, 2016). Concretamente, los vídeos de corta duración se adecuan a las características que definen el comportamiento de los usuarios en las redes sociales: rápido, compulsivo y para su inmediata viralización (AIMC, 2017; IAB Spain, 2017).

En tercer lugar, en cuanto al contenido de los *posts*, la marca prima la información sobre sus productos haciendo un uso escaso de las promociones, concursos, etc. La eficacia de este último tipo en lo que respecta a generar interacción y participación ha sido verificada en anteriores investigaciones sobre comunicación digital de marcas de moda (Martínez-Sala et al., 2017). Estos datos, junto al incipiente uso del formato vídeo, constatan que no se está aprovechando el potencial relacional que ofrecen ambos tipos de *posts*, en línea con las conclusiones de Alonso González (2015). No obstante, la evolución de uno de ellos, los *posts* audiovisuales, y de la variable “Respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios” junto a la interacción lograda de los usuarios conllevan una necesaria matización de esta primera constatación sobre la estrategia de la marca analizada.

La última variable analizada bajo el parámetro “Gestión”: la respuesta de la marca a los comentarios de los usuarios sigue sin poder ser confirmada como un rasgo característico de la comunicación de Zara tal y como concluía Alonso González (2015). Pero observamos un cambio dado el crecimiento entre los dos periodos analizados: esto denota un mayor interés por el establecimiento de una comunicación bidireccional y por alimentar las relaciones con los usuarios.

En el ámbito de la interacción de los usuarios (O.3.) se observa un descenso de las opciones “reacciones” y “compartir”. “Reacciones” es, de las tres opciones de interacción que ofrece la red social Facebook, la de más bajo nivel de implicación del usuario (Merino-Bobillo, Lloves-Sobrado y Pérez Guerrero, 2013; Sabate, Berbegal-Mirabent, Cañabate y Leberz, 2014; Mariani et al., 2016) pero también la más usada (Bonsón, Royo y Ratkai, 2015; Merino-Bobillo et al., 2013; Sabate et al., 2014; Mariani et al., 2016). Así queda reflejado en los resultados de la presente investigación a pesar del descenso de las “reacciones” entre ambos periodos (31,40%). Este se debe a un menor número de “me gusta” que, aun así, sigue liderando el *ranking* de “reacciones” al igual que en otras investigaciones del mismo ámbito

(Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016). Por último, también en el ámbito de las “reacciones”, cabe destacar el incremento de la opción “me divierte” (200%) como indicador de un tono de la comunicación distendido e informal.

“Compartir”, como se ha señalado, también desciende. En la última etapa analizada los usuarios han compartido las publicaciones un 28,34% menos. Esta opción de interacción representa un mayor nivel de implicación por parte de los usuarios que “reacciones” si bien los diferentes autores consultados difieren en cuanto al nivel que representa respecto de “comentar”. Merino-Bobillo et al. (2013) consideran que “compartir” es la opción de mayor nivel de implicación (nivel 3), situando “comentar” en el nivel 2. Sin embargo, para Sabate et al., (2014) y Mariani et al. (2016) “comentar” se sitúa en el mayor nivel de implicación (nivel 3) dado que implica que el usuario ha invertido tiempo en escribirlo y en compartirlo, situando la opción “compartir” en el nivel 2. Según estas consideraciones si tomamos como referencia a Merino-Bobillo et al. (2013) la estrategia de comunicación digital de la marca no está dando los resultados esperados en términos de implicación o *engagement* (Campillo Alhama et al., 2014; Pérez Curiel y Clavijo Ferreira, 2017; Túniz López y Altamirano, 2015). Pero, en función de lo concluido por Sabate et al., (2014) y Mariani et al. (2016) las conclusiones varían ya que el nivel de comentarios ha crecido considerablemente, concretamente un 120,54%. El análisis realizado nos lleva a posicionarnos del lado de Sabate et al., (2014) y Mariani et al. (2016) ya que como señalan “comentar” implica un mayor esfuerzo y mostrar públicamente una postura respecto a la marca en los perfiles personales, siendo este último el argumento de Merino-Bobillo et al. (2013) para defender la posición de “compartir”. Desde la postura adoptada concluimos que la estrategia de comunicación de la marca Zara sí se ajusta al paradigma actual del *marketing* relacional y colaborativo.

En líneas generales, pese a los buenos resultados de la marca en términos de presencia y de interacción, se confirma un cierto enfoque unidireccional de la estrategia de comunicación digital de la marca ya señalado en anteriores investigaciones (Alonso González, 2015; Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala, 2016). No obstante, el crecimiento observado del formato más consumido en Internet, el vídeo *online*, así como de las respuestas a los comentarios de los usuarios deja entrever que nos hallamos ante una estrategia adaptativa que evoluciona al tiempo que cambian las tendencias y preferencias de los usuarios. Esto, junto a los resultados obtenidos en el ámbito de la presencia (O.1.) y de la interacción de los usuarios (O.3.) nos permite utilizarla como modelo de referencia de estrategias de comunicación digital en el ámbito de la moda. Descrita y validada la estrategia de comunicación de la marca analizada, procedemos al establecimiento de unas pautas para el desarrollo de estrategias de comunicación eficientes en Facebook en respuesta al objetivo principal de esta investigación que ha sido planteado como consecuencia de la necesidad y ventajas que esto tiene para las organizaciones de moda (Amendola et al., 2018).

Primar aspectos individuales como la frecuencia, un formato concreto de *post*, un tipo de contenido específico o la respuesta a los comentarios de los usuarios no es la clave para el logro de los objetivos esenciales de la estrategia de comunicación. Aunque no debemos obviar los buenos resultados obtenidos por los escasos *posts* relativos a promociones y concursos que invitan a los usuarios a participar, favoreciendo la interacción. En este sentido aconsejamos un mayor uso de este tipo de *post* que el que hace la marca (4 en 2017 y 3 en 2018).

Al margen de esta observación puntual concluimos que el éxito de Zara en Facebook radica en una combinación adecuada de las variables de gestión de la comunicación analizadas bajo las siguientes premisas:

1. Frecuencia de publicación: cercana a 1 *post*/diario siempre que se trate de contenido novedoso y de interés para los usuarios (Loureiro et al., 2019). Como se ha visto, y en línea con los resultados de Alonso González (2015) y Monserrat-Gauchi y Martínez-Sala (2016), la frecuencia por sí sola no determina una mayor interacción y, sin embargo, la saturación de información de poco interés provocará insatisfacción.

2. Formato de *posts*: debe predominar el uso de fotografías y vídeos combinados, o no, con texto. Así se atiende a las tendencias actuales en lo concerniente a los formatos más vistos en las redes sociales (Alonso González, 2015; Mariani et al, 2016; Montemayor Ruiz y Ortiz Sobrino, 2016).

3. Tipo de contenido: se aconsejan *posts* relativos a productos, temporadas, tendencias, etc., pero también a concursos, promociones, etc., que incentiven la participación del usuario en la red social. De este modo se potencia la participación de los usuarios (Marauri Castillo et al., 2015).

4. Respuesta a los comentarios de los usuarios: la marca debe responder a los comentarios de los usuarios y participar en las conversaciones que se establecen entre ellos agradeciendo sus opiniones, ofreciendo información complementaria, y resolviendo cualquier duda que planteen, en línea con las conclusiones de Álvarez Rodríguez et al. (2010), Loureiro et al. (2019) y Rangel Pérez y Carretero Velasco (2017). Por otro lado, es clave que la respuesta sea lo más inmediata posible, el mismo día o como máximo un día después, en función de la frecuencia de acceso a Facebook que es diaria (IAB Spain y Viko we are, 2015; IAB Spain, 2018).

La investigación realizada nos ha permitido establecer un conjunto de pautas de gestión de la comunicación en Facebook que puede servir de orientación para el desarrollo de las consiguientes estrategias de marcas de moda dirigidas a *stakeholders* de perfil similar a los de Zara. No obstante, el estudio no está exento de limitaciones que han sentado las bases de las siguientes fases de esta investigación. En primer lugar, será necesario proseguir la investigación, durante al menos un año más, para corroborar que los rasgos identificados como característicos de la estrategia de comunicación digital de Zara en Facebook no son circunstanciales, así como el carácter adaptativo de la misma. Consideramos también crucial confirmar con la marca las conclusiones obtenidas. Y, por último, también ampliar la investigación a otras redes sociales para ofrecer una visión de la estrategia de comunicación digital en estos canales, identificando coincidencias y diferencias en función de la naturaleza de cada uno de ellos.

6. Bibliografía

- Alonso González, M. (2015). "Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés". *Index.comunicación*, vol. 5, núm. 1, 77-105. Recuperado de <http://journals.sfu.ca/indexcomunicacion/index.php/indexcomunicacion/article/view/177/167>
- Álvarez Rodríguez, M.L, Martí Pellón, D. y Domínguez Quintas, S. (2010). "Reputación y responsabilidad desde webs corporativas". *Área Abierta*, núm. 26. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB1010230001A>

- Amendola, C., Calabrese, M., Caputo, F. y Fabrizio, D.A. (2018). “Fashion companies and customer satisfaction: A relation mediated by Information and Communication Technologies”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 43, 251-257. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.005>
- Argerich Pérez, J. (2007). *Comunicación y Franquicia: La comunicación como herramienta de gestión en las franquicias españolas*. Madrid: Editorial Fragua.
- Asociación para la investigación de medios de comunicación (2017). 19º Navegantes en la Red. Recuperado de <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/05/macro2016ppt.pdf>
- Asociación para la investigación de medios de comunicación (2018). 20º Navegantes en la Red. Recuperado de <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/03/macro2017ppt.pdf>
- Baena Graciá, V., Moreno Sánchez, M.F. y Reis Graeml, F. (2011). “Las Ferias Comerciales como herramienta de comunicación y generadora de valor de una compañía. Análisis de la Franquicia Española”. *Tribuna de Economía*, núm. 860, 147-162. Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/download/1425/1425/>
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Universidad de la República.
- Bonsón, E., Royo, S. y Ratkai, M. (2015). “Citizens’ engagement on local governments’ Facebook sites. An empirical analysis: The impact of different media and content types in Western Europe”. *Government Information Quarterly*, vol. 32, núm. 1, 52-62. Doi: <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2014.11.001>
- Brantner, C. y Rodríguez-Amat, J.R. (2016). “New “Danger zone” in Europe: Representations of place in social media –supported protests”. *International journal of communication*, vol. 10, núm. 22. 299-320. Recuperado de: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/3788>
- Campillo Alhama, C., Ramos Soler, I. y Castelló Martínez (2014). “La gestión estratégica de la marca en los eventos empresariales 2.0”. *ADResearch*, vol. 10, núm. 14, 52-73.
- Caro, J.L., Luque A. y Zayas B. (2015). “Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales”. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, vol. 13, núm. 4, 931-945. Recuperado de http://www.pasosonline.org/es/articulos/817-nuevas_tecnologas_para_la_interpretacin_y_promocin_de_los_recursos_tursticos_culturales
- Castelló Martínez, A. y Monserrat-Gauchi, J. (2012). “La comunicación digital de la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales”. *AdComunica*, vol. 3, 105-124. Recuperado de <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/56>
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza editorial
- Chaves, N. (1986). “Imagen y moda: seducción, convicción y mercado”. En AA.VV. *Moda y diseño: seminario técnico sobre diseño, marketing y comunicación en la Industria de la Moda*. Madrid: Centro de promoción de diseño y moda, (pp. 94-108).
- Del Olmo Arriaga, J. L. (2005). *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Díaz Soloaga, P. (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Escala, A. (2002). “Aplicaciones de internet en la estrategia empresarial”. *Área Abierta*, núm. 4. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0202330004A/4262>
- Fernández-Gómez, E. y Martín-Quevedo, J. (2018). “La estrategia de engagement de Netflix España en Twitter”. *El profesional de la información*, vol. 27, núm. 6, 1292-1302. Doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.12>

- Geissinger, A. y Laurell, C. (2016). "User engagement in social media – an explorative study of Swedish fashion brands". *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 20, núm. 2, 177-190. Doi: <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2015-0010>
- Interactive Advertising Bureau y Viko we are (2015). VI Estudio de Redes Sociales de IAB Spain. Recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/Estudio_Anuar_Redessociales_2015.pdf
- Interactive Advertising Bureau (2016). Estudio Anual de Redes Sociales de IAB Spain. Recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf
- Interactive Advertising Bureau (2017). Estudio anual de Redes Sociales 2017. Recuperado de http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudiodredessociales_2017_vreducida.pdf
- Interactive Advertising Bureau (2018). Estudio anual de Redes Sociales 2018. Recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf
- Linares Cazola, J.G. y Pozzo Rezcala, S.K. (2018). "Las redes sociales como herramienta del marketing relacional y la fidelización de clientes". *Sciéndo, Ciencia para el desarrollo*, vol. 21, núm. 2, 157-163. Doi: <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2018.016>
- Jayasuriya, N.A., Azam, S.M.F., Khatibi, A., Atan, H. y Dharmaratne, I.R. (2018). "The Role of Facebook Marketing on Customer-based Brand Equity and Purchase Intention in Fashion-wear Retail Industry, Sri Lanka". *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 18, núm.7. Recuperado de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2627>
- Loureiro, S.M.C., Serra, J. y Guerreiro, J. (2019). "How Fashion Brands Engage on Social Media: A Netnography Approach". *Journal of Promotion Management*. Doi: <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557815>
- Manikonda, L., Venkatesan, R., Kambhampati, S. y Li, B. (2014). "Trending chic: analyzing the influence of social media on fashion brands". *Arxiv.org –arXiv:1512.01174 [cs.SI]*. Recuperado de <http://arxiv.org/pdf/1512.01174.pdf>
- Marauri Castillo, I., Pérez Dasilva, J.A. y Rodríguez González, M.M. (2015). "La búsqueda de la comunidad de marca en las redes sociales. Los casos de Telepizza, Vips y Burger King". *Trípodos*, núm. 37, 133-149. Recuperado de http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/256
- Marfil-Carmona, R., Hergueta Covacho, E. y Villalonga Gómez, C. (2015). "El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, vol. 52, 33-46. Doi: <https://doi.org/10.7238/a.v0i52.2392>
- Mariani, M.M., Di Felice, M. y Mura, M. (2016). "Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations". *Tourism Management*, núm. 54, 321-343. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.008>
- Marta-Lazo, C. y Gabelas, J.A. (2016). *Comunicación digital. Un modelo basado en el factor relacional*. Barcelona: Editorial UOC
- Martínez Navarro, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martínez-Sala, A.M., Monserrat-Gauchi, J. y Quiles-Soler, M.C. (2017). "Comunicación digital en franquicias: generación de contenidos e interacción en los sectores, joyería y bisutería, moda masculina, moda femenina y moda íntima". En P. A. Hellín Ortuño y C. San Nicolás Romera (Eds.), *XVII Foro de investigación en comunicación «Medios de Comunicación. Tendencias y futuro»*. España: Universidad de Murcia, (pp.153-178).
- Merino-Bobillo, M., Lloves-Sobrado, B. y Pérez-Guerrero, A.M. (2013). "La interacción de los usuarios en los perfiles de Facebook en la prensa española". *Palabra Clave*, vol. 16, núm. 3, 842-872.

- Monserrat-Gauchi, J. y Martínez-Sala, A.M. (2016). “Cambio de paradigma en la interacción de las empresas con sus públicos. La generación de contenidos a través de Facebook”. En P. Buil, P. Capriotti, M.C. Carretón, A.B. Fernández Souto, E. Gutiérrez García y K. Matilla (dir.); M. Mut, A. Oliveira, R. A. Pérez y J. Xifra (eds.), *Casos de estudio de Relaciones Públicas. Sociedad conectada: empresas y universidades*. Barcelona: Editorial UOC, (pp.59-85).
- Monserrat Gauchi, J. y Quiles Soler, M.C. (2015). “Marketing de información en empresas de franquicia”. *El profesional de la información*, vol. 24, núm. 1, 31-38. Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/ene/04.pdf>
- Montemayor Ruiz, F.J. y Ortiz Sobrino, M. A. (2016). “El vídeo como soporte en la narrativa digital del Branded Content y los productos audiovisuales en las plataformas online”. *Poliantea*, vol. XII, núm. 22, 85-126.
- Muralidharam, S., Yoon, H. J., Sung, Y., Miller, J., y Lee, A. (2017). “Following the breadcrumbs: An analysis of online product review characteristics by online shoppers”. *Journal of Marketing Communications*, vol. 23, núm. 2, 113-134. Doi: <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.949824>
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de internet*. (4ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Nash, J. (2019). “Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector”. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 23, núm. (1), 82-103. Doi: <https://doi.org/10.1108/JFMM-01-2018-0012>
- Navarro Beltrá, M., Miquel Segarra, S. y García-Medina, I. (2017). “El uso del potencial dialógico de Twitter: el caso de las marcas de moda”. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*”, vol. 36, 1-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/168/16849601005/>
- Paricio Esteban, P. (2000). “El encuadre de la moda en los diarios españoles de información general de ámbito nacional (1900-1994)”. *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 3, núm. (28), 1-4. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/aa2000sab/119paricio.html>
- Pérez Curiel, C. y Clavijo Ferreira, L. (2017). “Comunicación y social media en las empresas de moda. ASOS como caso de estudio”. *Prisma Social*, núm. 18, 226-258. Recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/1440>
- Pérez González, R.A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez González, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Quintas Froufe, N. y Quintas Froufe E. (2010). “La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español”. *Zer*, vol. 15, núm. 28, 197-212. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/2362>
- Rangel Pérez, C. y Carretero Velasco, M.J. (2017). “La nueva publicidad, un nuevo proceso integrador”. *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria*. Doi: <http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.53971>
- Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A. y Lebherz, P.R. (2014). “Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages”. *European Management Journal*, vol. 32, núm. 6, 1001-1011. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.05.001>
- Sethi, R. S., Kaur, J. y Wadera, D. (2018). “Purchase Intention Survey of Millennials towards online Fashion Stores”. *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 22, núm. 1, 1-16.
- Sharma, R. B. y Sahni, M.M. (2015). “Evaluating the efficacy of facebook communities & Twitter tweets on brand equity: an empirical study on fashion brands”. *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, vol. 2, núm. 5, 503-508.

- Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (1995). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, 255-271.
- Serrano Cobos, J. (2006). "Pasado, presente y futuro de la Web 2.0 en servicios de información digital". *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació. Facultat de biblioteconomia i Documentació, Universitat de Barcelona*, núm. 17. Recuperado de <http://bid.ub.edu/17serra2.htm>
- Summa (2018). Top Empathic Brands 2018. 1ª ola: IBEX 35. Recuperado de <http://ipmark.com/wp-content/uploads/2018/01/Top-Emphatic-Brands-2018-Summa.pdf>
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. España: Plaza & Janés
- Tormo Franquicias Consulting (2016). Marcas líderes en franquicia. Recuperado de <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2017/02/Marcas-L%C3%ADderes-Franquicia-TFG.pdf>
- Tormo Franquicias Consulting (2017). La situación de la franquicia en España. Perspectivas 2017. Recuperado de <https://tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2017/06/Situaci%C3%B3n-de-la-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-Perspectivas-2017.pdf>
- Túñez López, M. y Altamirano, V. (2015). "La simetría interactiva de la comunicación organizacional", *Revista DIRCOM*, vol. 108, 14-17.
- Wright, J. (2006). *Blog marketing. La nueva y revolucionaria forma de incrementar las ventas, construir su marca y obtener resultados excepcionales*. México: McGraw Hill Interamericana.