



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA



Facultad de  
**Comunicación y Documentación**

**VEKKA.**  
**UNA REVISTA BASADA EN BRAND JOURNALISM.**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

UNIVERSIDAD DE GRANADA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN  
GRADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

Isabel Vera Guerrero

Responsable De Autorización:

**Dr./Dra. o D./D<sup>a</sup>:**  
Araceli María Rojo Gallego-Burin

Curso académico 2023/2024

**D./Dña.: Araceli María Rojo Gallego-Burín**, tutor/a del trabajo titulado **Vekka. Una revista basada en *brand journalism*** realizado por el alumno/a **Isabel Vera Guerrero**, INFORMA que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento sobre Trabajos Fin del Grado en **Comunicación Audiovisual** para su defensa.

Granada, 9 de Julio de 2024.

Fdo.: Araceli M. Rojo Gallego-Burín.

Por el presente deajo constancia de ser el/la autor/a del trabajo titulado **Vekka. Una revista basada en *brand journalism***, que presento para la materia Trabajo Fin de Grado del Grado en **Comunicación Audiovisual**, tutorizado por el/la profesor/a **Araceli María Rojo Gallego-Burin** durante el curso académico **2023-24**.

Asumo la originalidad del trabajo y declaró que no he utilizado fuentes (tablas, textos, imágenes, medios audiovisuales, datos y software) sin citar debidamente, quedando la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Granada exenta de toda obligación al respecto.

Autorizo a la Facultad de Comunicación y Documentación a utilizar este material para ser consultado con fines docentes dado que constituyen ejercicios académicos de uso interno.

09 / 07 / 2024

Fecha

Firma

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, por guiarme en cada paso, dejarme hacer lo que más me gusta y creer siempre en mí. A mi hermano. A todos los amigos y compañeros que han dedicado su tiempo a contribuir en este proyecto. A mi tutora Araceli por la libertad plena a la hora de crear, por la orientación y confianza plena a lo largo de estos meses. A la Facultad de Comunicación y Documentación por su dedicación siempre.

Gracias. Sin vosotros no hubiese sido posible.

# ÍNDICE

<b><u>1. RESUMEN .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>2. INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>3. OBJETIVOS .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>4. METODOLOGÍA .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>5. MARCO TEÓRICO .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b>1.1 EVOLUCIÓN DEL PERIODISMO DE MODA. DE LA <i>MERCURE GALANT</i> AL <i>BRAND JOURNALISM</i>. .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 PERIODISMO DE MODA EN EL SIGLO XVII. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2 PERIODISMO DE MODA EN EL SIGLO XVIII. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3 PERIODISMO DE MODA EN EL SIGLO XIX. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.4 PERIODISMO DE MODA EN EL SIGLO XX. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.5 PERIODISMO DE MODA EN LA ACTUALIDAD. ....</b>	<b>7</b>
<b><u>6. DESARROLLO DEL PROYECTO. PLAN DE NEGOCIO DE VEKKA. ....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b>1.2 RESUMEN EJECUTIVO. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO. ....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ANÁLISIS DEL GRUPO PROMOTOR. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 PLAN DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RRHH. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS. ....</b>	<b>11</b>
1.3.2.1 Dirección general. ....	11
1.3.2.2 Departamento de fotografía. ....	11
1.3.2.3 Departamento de redacción. ....	12
1.3.2.4 Departamento de diseño gráfico y maquetación. ....	12
1.3.2.5 Personalidades independientes. ....	13
<b>1.3.3 FUTURA ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL SECTOR. ....</b>	<b>14</b>

<b>1.4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER. ...</b>	<b>14</b>
<b>1.5 GENERACIÓN DE LA IDEA. OBJETIVOS A ALCANZAR.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1 NOVEDADES DE LA IDEA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.2 PRESENTACIÓN / CALIDAD. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 TECNOLOGÍA. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.7 EL MERCADO. LOS CLIENTES Y LA COMPETENCIA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL. PEST.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7.2 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>23</b>
1.7.2.1 Competidores Directos. ....	23
1.7.2.2 Competidores Indirectos ....	25
<b>1.7.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES (TARGET) .....</b>	<b>25</b>
<b>1.8 DAFO .....</b>	<b>26</b>
<b>1.9 PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN. ESTRATEGIA Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. ....</b>	<b>28</b>
<b>1.9.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. ....</b>	<b>29</b>
<b>1.9.2 PRODUCTOS. ....</b>	<b>29</b>
<b>1.9.3 PRECIOS.....</b>	<b>31</b>
1.9.3.1 Precios formato digital.....	31
1.9.3.2 Precio formato físico.....	32
<b>1.9.4 DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>1.9.5 PROMOCIÓN / COMUNICACIÓN.....</b>	<b>33</b>
1.9.5.1 Estrategias de comunicación.....	33
1.9.5.2 Estrategias de promoción.....	34
<b>1.10 STOCK Y ALMACÉN.....</b>	<b>35</b>
<b>1.10.1 SUMINISTROS.....</b>	<b>36</b>
<b>1.10.2 FORMAS Y PLAZOS DE PAGOS Y COBROS.....</b>	<b>37</b>
1.10.2.1 Pago a proveedores. ....	37
1.10.2.2 Cobro a clientes. ....	37
<b>1.11 ESTABLECIMIENTO, LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>1.12 PLAN DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO. ....</b>	<b>38</b>
<b>1.12.1 PRODUCCIÓN. ....</b>	<b>38</b>
<b>1.12.2 ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO. ....</b>	<b>40</b>
<b>1.13 LEGISLACIÓN. SEGUROS, PERMISOS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. ....</b>	<b>41</b>
<b>1.14 PLAN DE ACCIÓN. CRONOGRAMA OPERATIVO DEL PLAN DE NEGOCIO. DIAGRAMA DE GANTT. ....</b>	<b>44</b>
<b>1.15 FUTURAS LÍNEAS CREATIVAS A ABARCAR. ....</b>	<b>45</b>
<b><u>7. CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>46</u></b>

***8. ANEXO ..... 48***

***9. BIBLIOGRAFÍA ..... 50***

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b><u>Figura 1. Organigrama vertical Vekka (2024).....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>Figura 2. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
<b><u>Figura 3. Frecuencia de consumo de contenido relacionado con moda (2024).....</u></b>	<b><u>21</u></b>
<b><u>Figura 4. Impacto de la economía en el periodismo de moda (2024) .....</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>Figura 5. Preferencia de formato para consumir contenido (2024) .....</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b><u>Figura 6. Plan de acción: Cronograma operativo del plan de negocio (2024).....</u></b>	<b><u>44</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b><u>Tabla 1. Análisis DAFO de Vekka.....</u></b>	<b><u>26</u></b>
--	------------------

## 1. RESUMEN

El papel del periodismo de moda en la difusión de la información ha evolucionado drásticamente, pasando de ser una práctica independiente a subordinarse a la publicidad. La estrecha colaboración con las marcas ha dado lugar al periodismo de marca, una modalidad que plantea el desafío de equilibrar el contenido editorial y promocional sin perder la integridad periodística.

Vekka nace como respuesta a la necesidad de integrar eficazmente ambos contenidos, aspirando a crear una revista de moda que adopte un enfoque multidisciplinar hacia estas nuevas prácticas preservando al mismo tiempo los principios fundamentales del periodismo tradicional con el fin de mantener la confianza del público.

**Palabras Clave:** *periodismo, periodismo de marca, redes sociales, revista de moda, Vekka.*

## ABSTRACT

The role of fashion journalism in the dissemination of information has drastically evolved, transitioning from an independent practice to being subordinated to advertising. The close collaboration with brands has given rise to branded journalism, a modality that poses the challenge of balancing editorial and promotional content without losing journalistic integrity.

Vekka was born in response to the need to effectively integrate both types of content, aiming to create a fashion magazine that adopts a multidisciplinary approach to these new practices while preserving the fundamental principles of traditional journalism to maintain public trust.

**Keywords:** *journalism, brand journalism, social media, fashion magazine, Vekka.*

## 2. INTRODUCCIÓN

El periodismo de moda ha recorrido un largo camino desde sus inicios, cuando su objetivo principal era simplemente informar sobre las últimas tendencias y eventos del sector. En sus primeras etapas, se limitaba a ser un intermediario entre diseñadores y consumidores, proporcionando información de manera básica y descriptiva. Hoy en día, este tipo de periodismo no solo informa, sino que también influye en la percepción pública y el posicionamiento estratégico de las marcas.

El periodismo de marca es el resultado de la colaboración entre los medios y las marcas. Según Andy Bull (2013) este concepto es un híbrido entre el periodismo tradicional, el negocio y las relaciones públicas. Un concepto nuevo que plantea el desafío constante de mantener un equilibrio entre el contenido editorial y el contenido promocional. Sin embargo, el entorno actual, caracterizado por una fuerte competencia por la atención de los consumidores y una creciente dependencia de los ingresos publicitarios, lo hace difícil.

Inspirada por este fenómeno, nace Vekka, una revista que busca celebrar la moda en cada edición, ofreciendo un espacio donde la integridad periodística y la colaboración con marcas coexistan de manera efectiva. Para la creación de este proyecto realizaremos un plan de negocios que defina los objetivos, estrategias y tácticas que nos permitirán posicionar a Vekka como una marca líder en el mercado.

Este plan de negocios comienza explicando la evolución del periodismo de moda y el surgimiento del periodismo de marca, para posteriormente sumergirse en el análisis de cómo Vekka integrará estos conceptos en su propuesta editorial.

### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos del presente proyecto se centran en la concepción de un estudio estratégico destinado a establecer y desarrollar una nueva empresa enfocada en el periodismo de moda y su actual vinculación con el *brand journalism*. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Análisis de la competencia de las revistas de moda más influyentes en el sector.
- Asegurar que todas las actividades de Vekka cumplan con las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo derechos de propiedad intelectual, publicidad y condiciones laborales justas
- Elaboración del plan de negocio de Vekka como nueva empresa.
- Elaboración y edición de la revista.
- Proporcionar el contexto teórico necesario para comprender los desafíos actuales del periodismo de moda, mediante el examen de la evolución de las revistas más emblemáticas y sus contextos.
- Promocionar la revista de Vekka de manera efectiva introduciendo innovaciones del marketing digital.

### **4. METODOLOGÍA**

La metodología de este proyecto se basa en la combinación de un enfoque teórico y práctico.

La revisión bibliográfica de textos claves que abordan distintos aspectos del periodismo de moda y el *brand journalism* se encuentran fundamentalmente entre libros, revistas de moda, trabajos de fin de grados, tesis doctorales, webs y artículos. Debido a la finalidad académica que posee este proyecto, la mayoría de la bibliografía ha sido extraída de Google Scholar. Algunos de los títulos fundamentales son Brand Journalism (2013) de Andy Bull que introduce el concepto de periodismo de marca. Así como, la tesis doctoral de Almudena Rodríguez “Evolución conceptual y adaptación digital de las denominadas

revistas femeninas. Estudio analítico de Elle, Telva, Vogue, Mujer Hoy S Moda y Yo Dona” (2018).

Tras la lectura de esta bibliografía, se han extraído conclusiones. Estas conclusiones han permitido una comprensión profunda de la evolución del periodismo de moda, y las estrategias necesarias para desarrollar el plan de negocios de Vekka. Según Castillejo, “un plan de negocios es un documento detallado que describe los objetivos de un negocio y los pasos necesarios para alcanzarlos” (Castillejo, 2015). Las partes fundamentales del mismo incluyen resumen ejecutivo, descripción de la empresa, análisis de mercado, plan de marketing y comunicación, estrategia y segmentación del mercado, plan de producción y organización del servicio, legislación y seguros, y plan de acción.

La producción y edición de la revista se han realizado de forma paralela, lo que nos ha permitido analizar detenidamente el proceso ejecutivo.

## **5. MARCO TEÓRICO**

El objetivo principal de este análisis es proporcionar el contexto teórico necesario para comprender los desafíos que enfrenta el periodismo de moda en la actualidad. Para ello nos centraremos en examinar la evolución de algunas de las revistas de moda más emblemáticas.

### **1.1 Evolución del periodismo de moda. De la *Mercure Galant* al *Brand Journalism*.**

Son infinitos los autores que han intentado definir esta actividad. En palabras de Bill Kovach y Tom Rosenstiel en su obra “Los elementos del periodismo”, el propósito principal del periodismo es proporcionar a los ciudadanos la información que necesitan para ser libres y gobernarse a sí mismos (Kovach & Rosenstiel, 2003). Hay quienes consideran cierta esta afirmación y ven esta rama como un medio esencial para mantenerse informado sobre lo que sucede en el mundo, siendo esta una herramienta vital para la democracia y la transparencia.

Pero también hay quienes desconfían de él. Esto se debe a que nos encontramos ante un panorama mediático donde cualquier información puede ser difundida sin analizar la veracidad de su contenido. Esta dicotomía de opiniones refleja de forma clara el complejo papel que juega el periodismo en la sociedad contemporánea.

El periodismo de moda es entendido como una rama dentro del periodismo. Según Kate Nelson Best, el periodismo de moda no implica simplemente escribir sobre moda (Best, 2020). También es capaz de configurar aportes ideológicos y culturales.

### **1.1.1 Periodismo de moda en el siglo XVII.**

*Le Mercure Galant* en el siglo XVII, fue la primera revista en publicar informes sobre moda. (Best, 2020). El principal objetivo de esta revista era instruir a las damas parisinas mediante lecciones de estilo, belleza y moral religiosa. Incluía noticias de crónica social, estrenos de ópera y teatro, gastronomía, reseñas de libros, poemas o canciones. La moda ocupaba en este contexto un protagonismo especial. (Muñoz, 2015)

En este contexto la moda no solo servía para embellecer la corte y a la nobleza, sino que desempeñaba un papel crucial en la política. De hecho, sirvió como objeto de propaganda al propio Luis XVI: “Todos deben aceptar que nada da más placer que las modas nacidas en Francia” (*Le Mercure Galant*, 1673). Este enfoque estratégico tenía múltiples beneficios. En primer lugar, consolidaba la hegemonía cultural francesa. Seguidamente, la moda se convirtió en un símbolo del poder de la monarquía francesa.

### **1.1.2 Periodismo de moda en el siglo XVIII.**

Durante el siglo XVIII, la cultura mercantil trajo un aumento de la prosperidad a la creciente clase media. Esto, junto con la expansión de la educación y el alfabetismo entre mujeres, produjo un incremento en el apetito por materiales de lectura (Best, 2020) Esta cita de Best resalta cómo este periodo de cambio socioeconómico permitió que la moda se convirtiera en un tema de gran interés y relevancia para la clase media emergente.

Es en este siglo cuando se produce un periodo de gran agitación social y política: La Revolución Francesa. Durante la Revolución Francesa no se publicaron revistas de moda, es en los próximos años cuando vuelven a influir en toda Europa. Entre 1785 y 1797 se

fundaron tres nuevas revistas en París: *Le Cabinet des Modes*, *Le journal de la mode et du Gout* y *Le journal des Dames et des Modes* (Muñoz, 2015). Pero sin duda la publicación más destacable fue *Le Cabinet Des Modes* (1785-1793), la primera revista dedicada exclusivamente a la moda. (Best, 2020). La influencia de *Le Cabinet Des Modes* se extendió más allá de Francia, siendo un precursor fundamental en las publicaciones de moda posteriores.

### **1.1.3 Periodismo de moda en el siglo XIX.**

Es en este siglo cuando las revistas de moda establecieron el vínculo entre la feminidad y el consumo, principalmente de vestimenta, aunque también de mobiliario y otros productos de lujo. (Best, 2020) Según esta cita, este enfoque no solo fomentaba el consumo de moda, sino que consolidaba ciertas ideas culturales como que el consumo era una parte esencial de la identidad femenina.

Aunque este nuevo enfoque trajo consigo una creciente demanda de la lectura, estas publicaciones enfrentan desafíos significativos para mantenerse a flote, como la precariedad de las publicaciones en sus comienzos. A pesar de estas dificultades, ciertas publicaciones lograron destacarse como *El periódico de las damas* considerado por Gómez Aparicio instructor del periodismo femenino y de moda en España, que tomaban como modelos a *The Ladies Journal* y *Le Journal des Dames* que ya existían de antiguo en Londres y París (Gómez Aparicio, 1967).

En un contexto más internacional en 1892 nace en Estados Unidos. Fue fundada por Arthur Baldwin Turnure con el objetivo y la intención de dar a conocer las actividades de la alta sociedad neoyorquina. *Vogue* será la primera revista con una periodicidad sostenida. Actualmente es considerada como la biblia de la moda. (Muñoz, 2015)

### **1.1.4 Periodismo de moda en el siglo XX.**

En el siglo XX, las revistas de moda atravesaron una transformación significativa con la introducción de la fotografía, lo que se convirtió en un componente crucial para estas publicaciones, tal y como señala Menéndez (2009): “la prensa moderna tal y como la

conocemos hoy en día se vio moldeada por la reproducción fotográfica, la automatización de la imprenta y la experimentación con nuevas formas de composición.”

Es durante este siglo cuando aparece en España la prensa de moda tal y cómo la conocemos. Con el nacimiento en 1963 de la revista *Telva*. La creación de esta publicación viene de la mano de Sarpe, una editorial cercana al Opus Dei, representando los valores más tradicionales de la mujer: dios, matrimonio e hijos (Muñoz, 2020). Paralelamente nacen revistas como *Elle* (1945), *Marie Claire* (1937), *Vanity Fair* (1913) y *Glamour* (1939). Estas ofrecían una perspectiva más diversa de la moda y la mujer.

Durante la década de 1960 y principios de los años 70, en un contexto de transición política y social en España, aparecen revista como *Diana* (1969) y *Dunia* (1978) sus contenidos, aprovechando que el régimen franquista había finalizado, hacían un llamamiento a todas aquellas mujeres que querían formar parte del momento liberal y de cambios sociales de aquel entonces (Rodríguez Sánchez, 2017).

A medida que avanzaba la década de 1980, se produjo una entrada masiva de grandes grupos editoriales en el mercado español, con revistas como *Marie Claire* (1987), *Cosmopolitan* (1990), *Elle* y *Vogue* (1988). Presentaban un modelo de mujer distinto, más moderno, actual e integrado en el mundo laboral (Rodríguez Sánchez, 2017). Es en este contexto “cuando los cambios se concretan en varias cuestiones: el estancamiento de los diarios de información general, el descubrimiento de los suplementos editoriales, la desaparición de los viejos títulos, la fragmentación y especialización de las revistas, la explosión de la prensa económica, y el *boom* de las revistas femeninas (Ganzábal, 2004). Estos cambios también llevaron al cierre más antiguas como *Garbo*, *Ama* y *Greca*, así como la eventual desaparición de *Dunia*. *Telva* fue la única revista femenina superviviente junto con las revistas internacionales y las del corazón. (Rodríguez Sánchez, 2017).

### **1.1.5 Periodismo de moda en la actualidad.**

Con la llegada de internet y la creación de contenido para las plataformas en línea, la manera en la que se produce y consume contenido de moda ha evolucionado. Uno de los factores que nacen gracias a estos fenómenos y que más se ha popularizado con la llegada de internet son los blogs y las redes sociales. Estas nuevas plataformas sirven para intercambiar y acceder a contenidos creados por los/as usuarios/as, al margen de la industria y los medios de comunicación (Velasco, 2019). Ejemplos destacados incluyen

"The Sartorialist" (2005) de Scott Schuman, que captura personas comunes con estilos interesantes, y "The Blonde Salad" (2009) de Chiara Ferragni, una estudiante de derecho italiana que se ha convertido en la primera *blogger* portada de Vogue. En España, Dulceida destacó con su blog iniciado en 2009 mientras trabajaba en Zara.

En cuanto a contenidos las publicaciones del siglo XXI son muy diferentes de sus antecesoras, donde educar era uno de los principales objetivos. Actualmente el culto a la belleza, la moda, los placeres como los viajes paradisíacos o la gastronomía más selecta, definen el perfil de la mujer que se exhibe en las revistas (Rodríguez Sánchez, 2017).

Pero si hablamos de cambios en esta nueva era no podemos obviar lo sucedido con la publicidad. Mientras que en la publicidad tradicional encontrábamos anuncios que complementaban el contenido editorial, hoy en día la publicidad se convierte en la mayoría de las ocasiones en la creadora de la agenda de los medios y en esta línea, de los temas que se van a tratar (McCombs y Shaw, 1972).

Surge así el término conocido como *brand journalism*, coloquialmente conocido como periodismo de marca. Tras el nacimiento de este fenómeno no podemos obviar las dudas que surgen sobre si esta nueva modalidad podrá llegar a sustituir al periodismo tradicional. Según las encuestas realizadas en el trabajo "Periodismo de marca y doble discurso" de Blanca Rodríguez de Guzmán (2015), un 100% de los encuestados conocían el periodismo de marca mientras que un 62,50% opinaba que el periodismo de marca sí puede derivar en un nuevo tipo de periodismo. Estos resultados reconocen que el periodismo de marca se está convirtiendo en una nueva forma de hacer periodismo. El triunfo en parte de este nuevo formato periodístico se debe a que empresas y medios con grandes recursos muchas veces se encuentran detrás de anuncios que desarrollan un mensaje inteligente, emocionalmente hablado y consiguen hacer reaccionar a la masa (Rodríguez de Guzmán, 2015). A través de este fenómeno, la publicidad ha pasado de ser un complemento a convertirse en un motor que define la agenda mediática. Este cambio no solo ha transformado la manera en que se presenta la moda, sino también como se percibe y se consume, destacando la importancia de los recursos emocionales y creativos en el éxito de esta nueva forma de periodismo.

## **6. DESARROLLO DEL PROYECTO. PLAN DE NEGOCIO DE VEKKA.**

Este plan de negocio ha sido elaborado de acuerdo a las pautas establecidas por la Junta de Andalucía, con el objetivo de aprovechar sus beneficios en cuanto a la reducción de la incertidumbre, análisis de la viabilidad de la idea y control efectivo de la gestión de Vekka.

### **1.2 Resumen ejecutivo. Datos básicos del proyecto.**

Vekka es una revista de moda innovadora que utiliza el *brand journalism* para conectar profundamente con su audiencia. La revista nace en el año 2023 con la realización de la primera edición. Vekka se distingue por su estilo clásico y minimalista, reflejando elegancia atemporal y simplicidad sofisticada. Propone cambiar la narrativa del mundo del periodismo de moda mediante una estrategia en redes sociales donde se crean narrativas visuales impactantes, logrando así una fusión perfecta entre periodismo de moda y contenido audiovisual.

Vekka operará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (SRLU), con una socia fundadora a cargo del proceso creativo y directivo de la revista. Nuestro objetivo principal es establecer Vekka como un referente en la industria de la moda, alcanzando una base sólida de suscriptores en redes y lectores comprometidos.

Para obtener una comprensión más profunda del panorama competitivo, realizaremos un análisis detallado de los principales actores en la industria del periodismo de moda, centrándonos especialmente en Vogue y Elle, referentes reconocidos en este campo.

Nuestro proceso de ejecución busca reducir el impacto ambiental asociado con la producción de revistas impresas, optando por una plataforma que minimiza el uso del papel y prioriza el auge digital. Frente a esta propuesta nos encontramos con los milenarios de la moda. Para lidiar con esto Vekka también adopta la producción de un formato físico bajo la nueva tendencia denominada *pre order*, concepto con el que se denomina a los artículos que se confeccionan bajo demanda para el cliente.

### **1.3 Análisis del grupo promotor.**

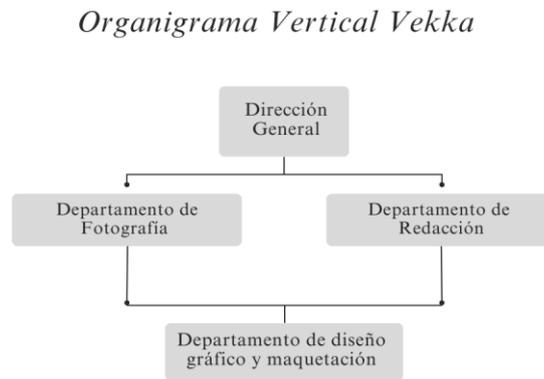
Vekka nace como empresa unipersonal ejecutada por su fundadora y líder de este proyecto. Junto a ella, trabaja un equipo talentoso y especializado que construyen los diferentes departamentos de la empresa.

#### **1.3.1 Plan de gestión y organización de los RRHH.**

Para asegurar el éxito y la cohesión de Vekka, hemos desarrollado una estructura organizativa basada en un organigrama vertical. Según Thompson (2009), los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Thompson, 2009).

Según la clasificación que realiza Thompson en este artículo clasificamos el organigrama de Vekka de la siguiente forma. Microadministrativo por su naturaleza, puesto que corresponde exclusivamente a nuestra empresa. Formal, por su finalidad ya que representa el modelo de funcionamiento planificado de la revista. General, por su ámbito abarcando desde la dirección general hasta los diferentes departamentos y áreas de la revista. Integral, por su contenido representado de forma gráfica todas las unidades administrativas de la revista y vertical, en cuanto a su disposición gráfica. La Figura 1 ilustra esta estructura dentro de la organización de Vekka. Las razones para elegir una estructura jerárquica vertical ha sido la capacidad de asegurar que todos los miembros del equipo comprendan sus roles. Cada miembro del equipo tiene una responsabilidad claramente definida, lo que facilita la evaluación del rendimiento. A su vez se considera que la jerarquía vertical nos asegura que la información fluya de forma eficiente desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa, optimizando así la colaboración entre departamentos. En la Figura 1, se observa que la dirección general está en la cúspide, seguida por los departamentos de fotografía y redacción, y finalmente el departamento de diseño gráfico y maquetación.

**Figura 1.** Organigrama vertical Vekka (2024).



*Fuente:* Elaboración propia.

### **1.3.2 Análisis de los departamentos.**

Dado que estamos en la fase inicial, cada departamento estará compuesto por un solo empleado. En caso de ser necesario, se recurrirá a personal externo para apoyar en tareas específicas.

#### **1.3.2.1 Dirección general.**

La Dirección general es responsable de coordinar todas las actividades de la empresa, asegurando que cada departamento funcione de manera eficiente y cumpla con sus objetivos. Es la encargada de la dirección artística y en consecuencia será la encargada de pensar la idea creativa a desarrollar en cada edición. Este departamento también se encarga de la toma de decisiones clave que afectan el rumbo de la empresa y de mantener una comunicación fluida entre todos los departamentos.

#### **1.3.2.2 Departamento de fotografía.**

La persona encargada del campo fotográfico deberá continuar mejorando sus habilidades técnicas y artísticas en la fotografía de moda. La fotografía de moda es un campo muy específico, por lo que no solo buscamos formación en fotografía sino también un aprendizaje activo del mundo de la moda. Actividades a seguir dentro de este departamento incluyen:

- Sesiones de fotos para la revista, tanto en estudio como en exteriores.
- Edición de las fotografías tomadas con los programas digitales necesarios. Así como del contenido diario en redes sociales.
- Asistencia a eventos y exposiciones relacionadas con la fotografía de moda con el fin de aprender nuevas técnicas.
- Encargarse de la preparación del equipo técnico de cara a los rodajes.

### **1.3.2.3 Departamento de redacción.**

El equipo de redactores deberá reforzar sus habilidades en redacción. Actualmente, el periodismo no es tan denso como lo era hace algunos años, por lo que Vekka busca un equipo con una redacción fresca, actual y cercana. Los requisitos para este departamento incluyen:

- Redacción de los diferentes artículos de cada edición de Vekka y de los *post* para subir a redes.
- Práctica en la redacción de diferentes tipos de contenido, como artículos, entrevistas y editoriales, teniendo en cuenta que no siempre la redacción será dedicada al mismo ámbito.
- Mantenerse siempre actualizados sobre las tendencias y eventos en el mundo de la moda y la cultura para ofrecer información precisa y relevante.

### **1.3.2.4 Departamento de diseño gráfico y maquetación.**

Las personas encargadas de este ámbito deben tener un conocimiento medio-alto sobre maquetación y diseño de la revista. Además, deben manejar ciertos programas básicos. Las posibles tareas y actividades para este departamento incluyen:

- Práctica en el uso de software de diseño como Adobe, InDesign y Photoshop, enfrentando desafíos diarios que les permitan aprender nuevas habilidades enfocadas al mundo de la prensa de moda.
- Maquetación de la revista involucrando usando habilidades de diseño gráfico para la combinación de texto y foto, asegurando que las páginas mantengan coherencia entre sí.

### **1.3.2.5 Personalidades independientes.**

Las personalidades independientes en Vekka incluyen tanto al equipo jurídico como a los modelos.

El equipo jurídico, aunque no forma parte del personal directo de Vekka, desempeña un papel crucial en asegurar el cumplimiento legal de todas las actividades de la empresa. Estos abogados proporcionan asesoramiento legal, redactan y revisan contratos, gestionan temas de propiedad intelectual y representan a Vekka en asuntos legales, contratándose externamente según las necesidades legales de la empresa. Por otro lado, los modelos son una parte integral del proceso de creación de contenido, colaborando con sesiones de fotos y videos. Vekka opta por trabajar con personas reales en lugar de modelos profesionales, buscando así que el público se sienta más identificado con la marca.

### **1.3.3 Futura estrategia de reclutamiento.**

Manteniéndonos fieles a nuestra identidad innovadora, nuestro proceso de selección del personal implementará un enfoque multifacético. Utilizaremos las herramientas más modernas en nuestra estrategia de reclutamiento para atraer a los mejores profesionales en cada área.

Una de las medidas que llevamos a cabo para cumplir con este propósito es la publicación de ofertas de trabajo en plataformas especializadas. Un ejemplo de esta plataforma sería *LinkedIn*, actualmente el mayor portal de empleo online, donde la empresa tendrá un perfil actualizado. Publicaremos las actividades que realizamos y las vacantes necesarias en cada momento.

Además de anunciar nuestras vacantes en los portales de empleo, queremos una búsqueda activa y participativa en redes sociales. En redes sociales encontramos actualmente el mayor abanico de profesionales creativos como *influencers*, fotógrafos, diseñadores y otros talentos.

La estrategia consistiría en la publicación de ofertas de trabajo a través de un *storie*, o *reels* creativo, donde además de pedir el currículum se mostrará talentos con la elaboración de un video o de una fotografía y la posterior mención de Vekka para que podamos visualizar el perfil del candidato. Esto hace que cualquier persona tenga acceso al puesto de trabajo si

reúne las características necesarias, además de ser la forma más rápida de llegar a un gran número de candidatos.

#### **1.4 Oportunidad de negocio y análisis del sector.**

Los consumidores de hoy buscan más que simples productos, desean experiencias completas que resuenen con su estilo de vida y valores personales. Las marcas exitosas son aquellas que pueden conectarse emocionalmente con sus audiencias, ofreciéndoles contenido relevante y valioso que vaya más allá de la simple promoción de productos. Según Del Olmo (2014), "las marcas ya no tienen como único objetivo persuadir; ahora buscan mostrar al consumidor que comparten con él un estilo de vida".

Este cambio en la dinámica del marketing presenta una oportunidad única para Vekka. A través del *brand journalism*, Vekka evoluciona más allá de ser simplemente una revista de moda. Al enfocarse en conectar emocionalmente con su audiencia, crea una plataforma que fortalece la relación con sus lectores mediante contenido y anuncios estratégicos. Esta estrategia permitirá ampliar su influencia en un mercado donde la autenticidad y la conexión emocional son cada vez más valoradas por los consumidores.

##### **1.4.1 Análisis del entorno específico. 5 Fuerzas competitivas de Porter.**

Para analizar más en profundidad el entorno competitivo al que nos enfrentamos, usaremos como modelo las cinco fuerzas de Porter, concretamente la 9ª edición del libro "Ser Competitivo" de Michael E. Porter (1990), según este autor las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector son: amenaza de nuevos aspirantes, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores existentes. Estas fuerzas son representadas de forma visual en la Figura 2.

**Figura 2.** Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.



*Fuente:* Porter (1990).

**Rivalidad entre Competidores Existentes.** El mercado de las revistas de moda y del periodismo digital está altamente saturado con competidores establecidos, así como con nuevos perfiles y *blogs* de moda en redes que surgen a diario. La competencia es intensa y diversificada, lo que presenta un desafío significativo. Además, el enfoque hacia el *brand journalism* se está volviendo cada vez más popular, y las agencias de marketing que trabajan haciendo publicidad a marcas, junto con los *influencers* de moda que comunican a diario. Esto añade una capa adicional de rivalidad.

**Poder de Negociación de los Proveedores.** Vekka depende de varios proveedores para la producción y distribución de su revista, pero mantiene una estructura que reduce su dependencia. Vekka gestiona eficientemente su inventario y cada miembro del equipo utiliza su propio ordenador para las tareas de edición y maquetación.

No obstante, el poder de negociación de los proveedores es alto debido a la limitada cantidad de proveedores externos en áreas críticas. Esto obliga a Vekka a establecer y mantener relaciones sólidas con sus proveedores clave.

**Poder de Negociación de los Clientes.** Los lectores de revistas de moda tienen muchas opciones para elegir, lo que les otorga un poder significativo. Vekka busca crear una comunidad leal mediante la oferta de contenido exclusivo y experiencias. La revista se vende principalmente en preventa a través de su plataforma en línea, lo que facilita el cobro inmediato y la gestión de inventarios. Además, Vekka planea implementar estrategias de marketing directo y anuncios con los que el público se pueda sentir identificado, captando así más la atención y conectando emocionalmente con los lectores. Con esto Vekka busca construir una base de seguidores leales.

**Amenaza de Nuevos Entrantes.** El mercado del periodismo de moda digital es accesible con relativamente bajas barreras de entrada, lo que permite la aparición constante de nuevos competidores. Establecerse con éxito requiere una propuesta de valor sólida.

**Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.** Los consumidores tienen muchas alternativas en términos de entretenimiento e información de moda, desde blogs y *vlogs* hasta plataformas de redes sociales y sitios web especializados. Vekka aborda esta amenaza mediante la creación de una experiencia centrada en la conexión emocional y la calidad del contenido.

## **1.5 Generación de la idea. Objetivos a alcanzar.**

El equipo de Vekka tiene una historia en común que remonta hace justamente un año. Durante un proyecto como estudiantes de la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Granada, surgió la idea de crear una empresa relacionada con la industria del periodismo de moda, puesto que en este sector reunía tres de nuestras grandes pasiones: redacción, fotografía y moda. Además, podríamos publicitar este proyecto en diferentes plataformas de redes sociales, lo cual nos llamó aún más la atención porque abarcamos varios campos trabajados durante nuestra formación en el grado.

Lanzamos nuestra primera edición como prueba para ver cómo funcionamos como equipo y para evaluar la viabilidad del proyecto. Tras su realización, nos sentimos muy realizados y satisfechos académicamente.

Es por eso que durante este último año hemos analizado el mercado actual con el objetivo de lanzar nuevas publicaciones adecuadas a la demanda del sector. Durante este proceso hemos implementado la estrategia de *brand journalism* así como una consolidación aún mayor de la marca, ya que hemos pulido algunos matices que se quedaron en el aire.

Los objetivos de Vekka tras el lanzamiento de esta nueva edición se centran principalmente en lograr un crecimiento sostenible y una mayor visibilidad en la industria de la moda y el periodismo digital. Para ello, nos proponemos los siguientes objetivos concretos a seguir:

- Aumentar la audiencia mensual de la revista digital entre un 30-40% durante el primer año de operación, utilizando como indicador el número de visitantes únicos y las métricas de compromisos de la plataforma web.
- Incrementar el número de seguidores en las redes sociales en un 50% en los próximos seis meses, utilizando como indicador el crecimiento en el número de seguidores en plataformas como Instagram y TikTok.
- Obtener un mínimo de cinco colaboraciones con marcas de moda en el primer año, evaluando el éxito de estas colaboraciones a través del aumento de la participación del público y el reconocimiento de la marca
- Generar ingresos publicitarios que cubran al menos el 40% de los gastos operativos del primer año, utilizando como indicador el crecimiento en la venta de espacio publicitario en la revista

### **1.5.1 Novedades de la idea.**

En esta nueva edición, hemos incorporado varios elementos innovadores. En primer lugar, hemos optado por utilizar fotografías de alta calidad con modelos no profesionales, con el objetivo de reflejar la autenticidad y la belleza real. Esto nos permite conectar de manera más genuina con nuestra audiencia, mostrando la moda en personas reales. Además, hemos puesto un fuerte enfoque en contenido formativo. Artículos como la creación de un buen armario cápsula y la combinación de moda y cine ofrecen a nuestros lectores información valiosa y práctica. Este enfoque formativo no solo informa, sino que también inspira a nuestra audiencia a aplicar estos conceptos en su vida cotidiana.

Vekka pretende establecer alianzas estratégicas con marcas de moda con el fin de mejorar su *engagement* en las plataformas de redes sociales.

La estrategia de Vekka para la venta de esta nueva edición en su formato físico abarca el uso de *pre-order*, creando un nivel de anticipación y exclusividad. Esta estrategia vendrá acompañada del uso de múltiples plataformas aumentando la accesibilidad.

Otro pilar fundamental en esta nueva edición es su enfoque en el *brand journalism* contando historias auténticas que conectan con los lectores. Esto nos permite construir una perspectiva fresca, desafiando las convenciones establecidas por otras publicaciones del sector.

### **1.5.2 Presentación / calidad.**

La presentación y calidad de Vekka se fundamenta en la excelencia tanto en contenido como en diseño. El diseño gráfico de Vekka es moderno e intuitivo. La elección de fuente es fundamental para Vekka, ya que garantiza una experiencia de lectura agradable, en esta segunda edición hemos optado por utilizar la fuente Didot. Las fotografías profesionales serán otra pieza central en nuestra presentación, garantizando que todas las imágenes utilizadas en la revista sean de alta resolución y editadas meticulosamente para mantener la calidad visual.

Para nuestras ediciones físicas seleccionamos papel de excelente calidad que cumple con los más altos estándares de sostenibilidad. Utilizamos papel orgánico certificado por el *Forest Stewardship Council (FSC)*. Estos tipos de papel no solamente son respetuosos con el medio ambiente, sino que ofrecen la dureza y brillo necesarios para la presentación que queremos lograr.

### **1.6 Tecnología.**

Resulta imposible imaginarse actualmente una empresa que no posea ninguna vinculación con el mundo de la tecnología, pero si hablamos de una revista donde su formato fuerte por excelencia será el digital, aún más. Por eso, el plan I+D+i de Vekka se enfoca en varios aspectos tecnológicos claves para mejorar la experiencia de usuario, optimizar los procesos de producción y mantenernos a la vanguardia en la industria de la moda digital.

En primer lugar, nos centraremos en el desarrollo de una plataforma web accesible que permitan a nuestros usuarios acceder fácilmente al contenido de la revista desde cualquier dispositivo.

Además, estamos explorando ampliar en un futuro el uso de tecnologías emergentes como la realidad aumentada (RA) y la inteligencia artificial (IA) para enriquecer la experiencia de la lectura y ofrecer características interactivas y personalizadas a nuestros lectores.

Aunque pretendemos incorporar este tipo de avances tecnológicos, no queremos abusar en cuanto a la estética de las modelos. Nuestro objetivo es evitar la creación de una imagen irreal de las personas, generando contenido con el que los usuarios se sientan identificados. Para lograr esto, debemos cuidar la artificialidad en nuestras representaciones, manteniendo un balance que respete la autenticidad y diversidad de nuestros lectores, puesto que aspiramos a crear una revista que sea digitalmente innovadora pero también auténtica.

Además de estas futuras incorporaciones tecnológicas debemos considerar aspectos tecnológicos relacionados con la seguridad de datos, así como la importancia de la optimización de los motores de búsqueda (SEO). Estos aspectos nos garantizarán una plataforma segura y accesible para nuestros usuarios, lo que contribuirá al éxito a largo plazo de Vekka, sin esta parte la creatividad de la revista no tendría lugar.

## **1.7 El mercado. Los clientes y la competencia.**

El mercado del periodismo de moda y el sector digital presentan un entorno dinámico y en constante evolución. En este epígrafe, se realizará un análisis exhaustivo del entorno general utilizando la herramienta PEST, que permitirá identificar los factores que pueden influir en el desempeño de Vekka. Posteriormente se llevará a cabo una identificación y análisis de la competencia y finalmente se identificará el perfil de los cliente o target al que se dirige Vekka.

### **1.7.1 Análisis del entorno general. PEST.**

El análisis PEST es una herramienta estratégica utilizada para comprender los factores macroeconómicos que pueden influir en una organización. PEST es un acrónimo que representa cuatro dimensiones clave: Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo y es fundamental para la planificación estratégica de cualquier empresa. Según Johnson et al.

(2008), el análisis PEST ayuda a las empresas a comprender el entorno en el que operan y a anticipar cambios en el mercado que podrían afectar su desempeño.

En este análisis, nos centraremos en evaluar el entorno en el que opera el mercado digital y del periodismo de moda. Vekka busca integrarse en ambos sectores, aprovechando las oportunidades y enfrentando los desafíos de cada uno. Para conocer más a fondo nuestro entorno general, hemos realizado una encuesta detallada donde obtuvimos un total de 32 respuestas, de las cuales el 71.9% de la muestra eran mujeres, y la media de edad de los participantes era de 22 años, abarcando un rango de 10 a 65 años. Los resultados obtenidos en estas encuestas serán analizados y considerados junto con el análisis PEST.

En el ámbito socio-cultural, las tendencias de estilo de vida juegan un papel crucial en este contexto. El aumento de la digitalización y la fácil accesibilidad a internet han incrementado el consumo de información diaria.

La Figura 3 del análisis responde específicamente a la frecuencia con la que las personas consumen contenido relacionado con la moda, basada en la encuesta elaborada por Vekka. Esta representación gráfica muestra que el 53,1% de los encuestados consume contenido de moda diariamente (azul), el 31,3% varias veces por semana (rojo) y el 15,6% nunca (naranja), relevando así los hábitos de consumo de moda entre los participantes.

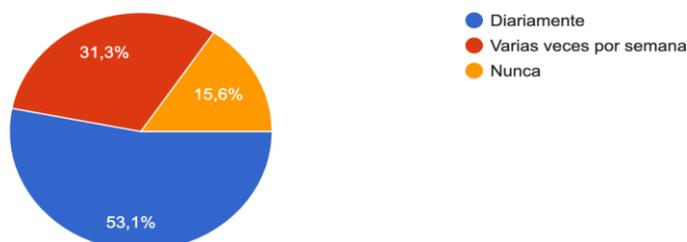
Las plataformas de redes sociales como Instagram, TikTok y Pinterest se han convertido en escaparates virtuales donde las marcas pueden llegar a una audiencia global instantáneamente.

La influencia de los *influencers* y creadores de contenido también ha crecido, estableciéndose como intermediarios clave entre las marcas y los consumidores. Además, la digitalización ha democratizado el acceso a la moda, permitiendo que nuevas voces y estilos emerjan y ganen visibilidad. Esto ha llevado a una mayor diversidad e inclusión en la representación de la moda, reflejando una amplia gama de culturas, identidades y cuerpos.

**Figura 3.** Frecuencia de consumo de contenido relacionado con moda (2024).

¿Con qué frecuencia sueles consumir contenido relacionado con la moda (revistas, blogs, redes sociales, etc.)?

32 respuestas



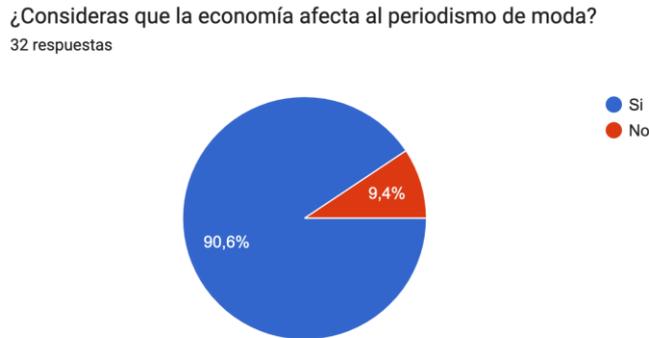
*Fuente:* Elaboración propia.

En términos económicos, según el Banco Mundial (2021), el crecimiento económico es un indicador clave que afecta la demanda de estos productos. El crecimiento económico tiene un impacto directo en cuánto pueden gastar los consumidores en artículos no esenciales o de primera necesidad como es el caso de las revistas de moda.

La inflación, por otro lado, puede afectar los costos operativos de Vekka. Un aumento en los precios puede reducir el margen de beneficio y la capacidad de inversión en contenido de alta calidad (IMF, 2020). La encuesta realizada refuerza esta perspectiva, ya que el 90.6% de los encuestados cree que la economía afecta al periodismo de moda, lo que destaca la importancia de un entorno económico estable para el crecimiento de Vekka.

En la Figura 4, se representa un gráfico que refleja las respuestas a la pregunta si se considera que la economía afecta al periodismo de moda. Las respuestas indican que el 90.6% de los encuestados consideran que la economía si tiene un impacto en el periodismo de moda.

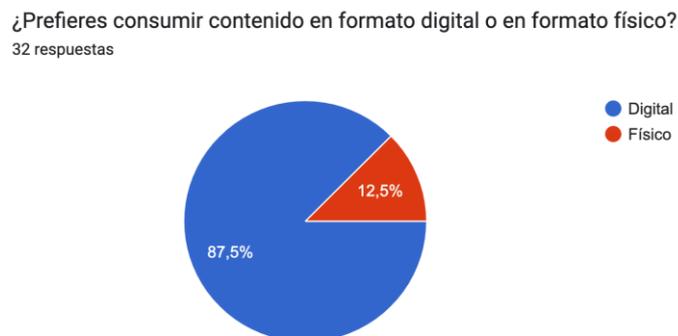
**Figura 4.** Impacto de la economía en el periodismo de moda (2024).



*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a la variable tecnológica, las innovaciones en tecnologías de la información y comunicación (TIC) son cruciales para la creación, distribución y consumo de contenido. Las innovaciones tecnológicas ofrecen nuevas oportunidades para Vekka en términos de formatos de contenido y plataformas de distribución. La preferencia por el contenido digital es abrumadora, tal y como se observa en la Figura 5 un 87.5% de los encuestados prefiriendo este formato, lo que subraya la necesidad de que Vekka invierta en tecnología y plataformas digitales para satisfacer las expectativas de su audiencia. Según el informe de ITU (2021), contar con una infraestructura tecnológica adecuada es esencial para el crecimiento de empresas digitales.

**Figura 5.** Preferencia de formato para consumir contenido (2024).



*Fuente:* Elaboración propia.

En el ámbito político-legal, las regulaciones sobre publicidad y patrocinio pueden afectar la manera en que Vekka presenta contenido promocional. Es fundamental resaltar también que la legislación sobre los derechos de autor es crucial para proteger el contenido original de Vekka y así evitar infracciones.

En cuanto al ámbito político, es importante considerar que la moda está estrechamente vinculada a la política de la época tal. Como se destaca en el trabajo de Rodríguez de Guzmán Ramos (2015), el periodismo de marca y la publicidad están profundamente influenciados por el contexto socio-político, lo cual se refleja que la moda no solo sigue las tendencias estéticas, sino que también responde y se adapta a las condiciones políticas y sociales vigentes.

### **1.7.2 Identificación y análisis de la competencia.**

Con el fin de comprender mejor este entorno y definir estrategias efectivas de cara a nuestro nuevo lanzamiento, es crucial realizar un análisis exhaustivo de los competidores, tanto directos como indirectos.

#### **1.7.2.1 Competidores Directos.**

Según Porter, “los competidores directos son aquellos que ofrecen productos o servicios similares y compiten en el mismo mercado objetivo. Estos competidores luchan por la misma base de clientes y pueden influir directamente en las decisiones de compra de los consumidores” (Porter, 1990). En el contexto de Vekka, los competidores directos son otras revistas de moda digitales e impresas que se dirigen al mismo público objetivo.

#### **Vogue.**

Vogue se ha establecido como la revista de moda más demandada por diseñadores para exhibir sus colecciones. Su contenido abarca moda, cultura, entrevistas con figuras públicas y coberturas de eventos de moda a nivel mundial. Vogue España, nuestra referencia principal, es solo una de sus 28 ediciones internacionales (Muñoz Negrete, 2015). La audiencia de Vogue es mayoritariamente femenina con un 68,5%, y un grupo de edad predominante entre los 25 y los 34 años, similar al público objetivo de Vekka.

Vogue combina una plataforma online con estrategias físicas, atrayendo un alto número de lectores en ambos formatos. Según datos obtenidos por Vogue España, la suscripción anual

a su página web cuesta 59,40 euros. La suscripción mensual de 7 euros incluye el envío de la revista física, subrayando el interés del público por este formato.

Este interés se debe a que Vogue se ha reinventado con el tiempo, incluyendo en sus portadas no solo a modelos sino también a personalidades de diversos sectores como el cine y la música (Muñoz Negrete, 2015).

En cuanto a las redes sociales Vogue posee una fuerte presencia con 48,5 millones de seguidores, lo cual indica una actividad mucho más intensa en comparación con otros competidores como Elle. Según los datos obtenidos a través de SimilarWeb, Vogue.com ha visto un incremento de su tráfico web, sin embargo, el porcentaje de rebote del 66,54% sugiere que los visitantes no siempre encuentran el contenido atractivo. A pesar de este fenómeno, la duración promedio de las visitas suele ser bastante alta (Similarweb, 2024).

### **Elle.**

Elle es otro de los nombres más influyentes en la prensa de moda a nivel internacional. Se ha establecido como una revista de referencia en moda y estilo de vida, abarcando diversos temas que incluyen moda, belleza, salud o entretenimiento. La revista Elle se publica en 44 ediciones internacionales y se distribuye en más de 60 países. La audiencia de Elle es mayoritariamente femenina con una representación del 55,32%. El grupo de edad más representativo se encuentra entre los 25 y 34 años (Gayoso, 2022).

Elle, al igual que Vogue y Vekka, también combina un modelo de negocio que integra tanto la plataforma online como la versión impresa de la revista. Para analizar el tráfico web de la revista, hemos vuelto a utilizar los datos proporcionados por SimilarWeb los cuales muestran que Elle tiene una tasa de rebote del 60,54%, que es más baja en comparación con Vogue, indicando una mejor retención de los visitantes. En cuanto a la presencia en redes sociales es significativa con 7,3 millones de seguidores, aunque sigue siendo menor en comparación con Vogue (Similarweb, 2024).

### 1.7.2.2 Competidores Indirectos

Junto con los competidores directos que acabamos de analizar, debemos tener en cuenta a los competidores indirectos. Los competidores indirectos son aquellos que, aunque no son revistas digitales de moda, compiten de manera indirecta al dirigirse hacia una audiencia similar. La diferencia es que la forma de comunicarse de estos competidores es cara a cara con el público, generando un *engagement* muy alto en muy poco tiempo pues genera mucha más confianza y cercanía.

En este sentido, el nuevo fenómeno denominado *influencers* de moda es un ejemplo destacado. Con el auge de la plataforma TikTok estos creadores de contenidos, a través de sus videos diarios, no solo muestran las últimas tendencias de moda, sino que también ofrecen consejos, tutoriales y reseñas de productos.

Uno de los competidores a los que nos enfrentamos es Marta Carmín, una estilista e *influencer* de moda que utiliza las redes sociales para compartir consejos sobre cómo combinar las nuevas tendencias y comentar las novedades en pasarela. Su enfoque es diferente al de una revista digital, pero su contenido compite con el nuestro al dirigirse a un target interesado en la moda (López, 2024)

Otra competidora indirecta sería la periodista de moda Carmen Santaella, redactora de renombradas revistas de moda que en su tiempo libre compartiendo novedades del mundo de la moda en redes. Vemos cómo hasta personas del mundo del periodismo se han incorporado a este tipo de formatos, lo que nos lleva a pensar que en Vekka debemos de tener muy en cuenta nuestra presencia en redes no como algo complementario al *marketing* sino como un servicio que ofrecer día a día.

### 1.7.3 Identificación de los clientes (Target)

El término *target* se refiere al segmento específico del mercado al que una empresa dirige sus productos y servicios. La correcta identificación del target es crucial para Vekka puesto que queremos desarrollar una estrategia de marketing efectiva y personalizada con el fin de generar un mayor impacto.

Basando en el análisis previo, hemos identificado que nuestro público objetivo se compone principalmente de personas jóvenes. Principalmente en el rango de edad de 18 a 35 años. Suelen llevar un estilo de vida activo y estar socialmente conectados. Estas personas valoran la calidad, la autenticidad y la originalidad del contenido.

En cuanto a la preferencia de contenido, prefieren formatos de contenido visuales como vídeos y fotografías. Esto se debe a que Vekka se dirige a un público muy activo en redes sociales, usando estas plataformas para buscar información y compartir contenido. Al nuestro público le gusta interactuar y experimentar a través de contenido dinámico. Decantándose por marcas que muestran transparencia y compromiso social, por ello tienden a seguir a *influencers* y formar parte de comunidades online.

Vekka como empresa enfocada en el *brand journalism* se centrará en satisfacer estas necesidades de la forma más óptima.

## 1.8 DAFO

**Tabla 1.** Análisis DAFO de Vekka.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque en <i>brand journalism</i>.</li> <li>● Producción de contenido visual dinámico.</li> <li>● Presencia activa en redes.</li> <li>● Alianzas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliación del alcance</li> <li>● Crecimiento del consumo de contenido digital</li> <li>● Innovaciones tecnológicas</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dependencia de plataformas digitales y redes sociales.</li> <li>● Costos de producción de contenido.</li> <li>● Adaptación a cambios rápidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia intensa</li> <li>● Cambio en las regulaciones</li> <li>● Inflación y condiciones económicas</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Para identificar los aspectos internos y externos que pueden afectar el desarrollo de Vekka, realizaremos un análisis DAFO que se ilustra en la Tabla 1. Este análisis nos permitirá evaluar los elementos internos que representan fortalezas y debilidades, así como, los factores externos que podrían significar oportunidades y amenazas.

Entendemos las fortalezas como aquellos aspectos internos de Vekka que pueden influir positivamente en su desarrollo. Una fortaleza fundamental para Vekka sería su especialización en el *brand journalism*, creando contenido de alta calidad que no solo informa, sino que también conecta con su público. Este enfoque permite crear contenido

que ofrezca historias auténticas. Invertimos en la producción de videos y fotografías de alta calidad con el fin de captar la atención a través de dinamismo. Vekka es una empresa muy activa en redes sociales, para aumentar aún más nuestro potencial en este tipo de plataformas establecemos alianzas estratégicas con marcas y figuras influyentes. Esto nos permite ampliar aún más nuestro alcance.

Las oportunidades son situaciones externas a Vekka que pueden influir positivamente en su desarrollo. En el caso de Vekka encontramos un aumento del consumo del contenido digital especialmente entre los jóvenes lo cual nos brinda una gran oportunidad para expandir nuestra audiencia. Las nuevas tecnologías nos ofrecen oportunidades para explorar nuevas plataformas y formatos de contenido interactivo que atraerán a nuestra audiencia. Siguiendo con esta línea las plataformas digitales nos permiten llegar a un mayor rango de público y abarcar una audiencia más amplia.

Las debilidades son los aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente. Vekka depende en gran medida de redes sociales y otras plataformas digitales, esto nos hace vulnerables ante los cambios de algoritmos y políticas de estas plataformas. La producción de contenido de alta calidad requiere una inversión considerable en tecnología y recursos creativos, esto puede verse afectado teniendo en cuenta que contamos con un presupuesto limitado.

Las amenazas son situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo. La principal amenaza para Vekka es la fuerte competencia que posee. Muchas marcas, tanto establecidas como emergentes, compiten por la atención del mismo público objetivo. Lo cual nos obliga a ser constantemente innovadores. Los cambios en las regulaciones sobre publicidad y derechos de autor pueden afectar a nuestra forma de presentar el contenido. La legislación sobre privacidad y protección de datos podría limitar nuestras estrategias de marketing y análisis de datos. Los cambios económicos también juegan un papel fundamental. La inflación y las condiciones económicas adversas pueden aumentar nuestros costos operativos y reducir el poder adquisitivo de los consumidores lo cual podría afectar a la demanda de nuestro producto.

En líneas generales Vekka está bien posicionada para aprovechar las oportunidades del mercado actual gracias a su enfoque en *brand journalism*, producción de contenido visual dinámico y alianzas estratégicas. Sin embargo, debemos estar atentos a las amenazas y

trabajar en nuestras debilidades para mantenernos relevantes en un entorno en constante cambio. Adaptarnos e innovar continuamente en nuestro contenido manteniendo una fuerte presencia en redes sociales será clave para nuestro éxito continuo.

## **1.9 Plan de marketing y comunicación. Estrategia y segmentación del mercado.**

El marketing ha evolucionado del marketing tradicional a la digital, transformando el conocido marketing mix de las 4 Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción) a un enfoque más moderno. El marketing actual debe centrarse en la personalización de la oferta, la participación activa del consumidor, la prescripción o recomendación de productos a través de influenciadores y la predicción de tendencias mediante el análisis de datos (Gómez, 2018).

Donde antes veíamos un marketing que perseguía a los clientes ahora vemos uno que les atrae.

Este plan de marketing se basará en estos nuevos pilares para definir estrategias y tácticas que permitan a Vekka posicionarse como una marca líder en el mercado. Para lograrlo hemos diseñado una serie de estrategias de posicionamiento.

1. Vekka se posicionará como una marca que establece comunicación directa y mantiene una excelente línea estética y elegante con sus seguidores. Utilizaremos videos creativos para anunciar nuestro lanzamiento, generando intriga y expectativas bajo el eslogan *Vekka is coming* o *Coming soon*, publicados en nuestras redes de forma diaria. En el futuro, elaboramos videos con guiones de voz en off y videos hablando a cámara para ganar cercanía con nuestra audiencia.
2. Actuaremos como promotor y agencia para marcas definidas y emergentes del mundo de la moda. Esta iniciativa nos ayudará a obtener financiación y fortalecerá nuestra imagen.
3. Ofreceremos ediciones en físico siguiendo el concepto de pre-venta, posicionándose como productos exclusivos. Aunque priorizamos el formato digital, queremos conservar una esencia “tradicional” para los amantes de la prensa de moda en físico.

4. Ofreceremos una suscripción digital asequible pero que mantenga la percepción de calidad y exclusividad, permitiendo que nuestra revista sea accesible para una amplia audiencia sin comprometer la calidad del contenido.
5. Colaboraremos con *influencers* para comunicar nuestro producto de manera efectiva y directa, ampliando nuestro alcance y diversificando nuestra audiencia.
6. Proporcionaremos contenido de calidad en redes de manera constante para asegurar la confiabilidad y el compromiso de nuestra audiencia. Para ello contaremos con un equipo formado profesionalmente de periodistas, comunicadores y expertos en marketing digital.

### **1.9.1 Estrategia de segmentación del mercado.**

El éxito de una buena estrategia de marketing radica en comprender a fondo la audiencia a la que nos dirigimos. En el caso de Vekka, hemos definido nuestro público objetivo como personas jóvenes y cosmopolitas, apasionadas por la moda y ávidas de contenido fresco en este ámbito. Reconocemos que este público no es homogéneo y que existen diferentes segmentos dentro de nuestra audiencia a los que debemos dirigirnos de manera específica.

- Público joven y cosmopolita. Personas de entre 18 y 35 años altamente conectadas con la cultura digital.
- Amante de la moda de todas las edades. Personas de todas las edades que comparten una pasión por la moda y buscan contenido relevante y de calidad.
- Marcas emergentes y talentos. Diseñadores, artistas, *influencers* y emprendedores del mundo de la moda que buscan visibilidad y apoyo para crecer en la industria.
- Consumidores de contenido digital. Usuarios activos en redes sociales que buscan información y entretenimiento relacionado con el mundo de la moda y valoran la autenticidad y calidad en el contenido que consumen.

### **1.9.2 Productos.**

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente hemos concluido que actualmente no basta con ofrecer un producto, sino que detrás de él debe haber un servicio en redes sociales amplio y exclusivo. Es por ello que vamos a dividir nuestra gama de productos en dos categorías: Aquellos que generan beneficios monetarios y aquellos que, aunque no generan ingresos directos, son fundamentales para el crecimiento de nuestra marca.

Nuestra revista se distingue por una portada llamativa, un contenido cuidadosamente seleccionado, y su característico eslogan *Only see, relax and enjoy*. El formato físico sigue una estructura clásica de revistas de variedades, con características técnicas que destacan por su alta calidad y compromiso con la sostenibilidad. La publicación tendrá impresión a doble cara en formato DIN A4, utilizando papel orgánico. Implementaremos el concepto de pre-venta, asegurando que el producto esté listo para su producción en la imprenta seleccionada, EcoPrint. Una vez impresa, nuestro equipo recoge las revistas y procede con el embalaje en casa. Guardamos cuidadosamente nuestras cajas, y una vez preparado el producto final, coordinamos la recogida con Correos para su entrega a los clientes.

El contenido de la revista física será igual que el del formato digital, pero con un embalaje exclusivo que incluye una nota personalizada en cada envío. La revista imita la estructura de las revistas tradicionales, con una portada y contraportada en diseño a color y material reciclado. En nuestra segunda edición, la revista Vekka constará de 32 páginas. Los contenidos incluyen artículos como *Cómo crear tu armario cápsula: tips y consejos*, *Moda y cine: Desayuno con diamantes*, *accesorios en tendencia y cómo combinarlos*, *publicidad de tiendas*, un artículo sobre el cambio en el consumo de moda, *agradecimientos y contraportada*. Cuidamos en exceso la primera impresión hacia la revista con nuestras portadas artísticas.

Nuestra revista en formato digital ofrece la misma experiencia y contenido de una forma más moderna y versátil. Accesible a través de nuestra plataforma web o redes sociales, y compatible con una variedad de dispositivos. Los suscriptores podrán descargar cada edición mensual, con algunas páginas disponibles de forma gratuita para captar el interés. El formato digital permite una mayor interacción y accesibilidad, ofreciendo contenido actualizado y relevante para nuestros lectores.

Nuestros perfiles en Instagram, TikTok y Pinterest son fundamentales para nuestra estrategia de marketing y comunicación. A través de estas plataformas, compartimos contenido exclusivo, noticias de moda y consejos útiles, interactuando directamente con nuestros seguidores y promocionando nuestras campañas publicitarias. Valoramos la participación activa de nuestra audiencia y nos esforzamos por brindarles contenido relevante y de alta calidad.

La página web también es un componente crucial de nuestra presencia en línea. Será el punto de venta principal para la suscripción a la revista digital y un centro de información y recursos para nuestros clientes. Diseñada para ser intuitiva y envolvente, con navegación fácil y funciones interactivas, la web proporcionará una experiencia de usuario optimizada, permitiendo a los usuarios acceder fácilmente a contenido exclusivo y realizar suscripciones.

### **1.9.3 Precios.**

Al abordar la cuestión de los precios, es crucial tener en cuenta que todas las inversiones que realicemos, ya sea en la web o en las redes sociales, no generarán un retorno económico inmediato, sino que serán una inversión a largo plazo que recuperaremos a medida que nuestra presencia en línea y número de seguidores crezca. Dicho esto, nuestros ingresos se centrarán principalmente en la suscripción a través de la revista digital y en la venta de la revista física.

#### **1.9.3.1 Precios formato digital.**

Al analizar a nuestros competidores, como Vogue, observamos que el precio medio de una suscripción mensual anual oscila alrededor de los 63 euros. Por lo tanto, es importante establecer un precio competitivo que esté en línea con estas referencias, de manera que podamos cubrir nuestros costos y garantizar un margen de beneficio razonable.

En nuestro caso ofrecemos dos opciones de suscripción para adaptarnos a tus necesidades: la suscripción mensual por 8 euros y la suscripción anual por 50 euros. La suscripción anual es una promoción especial, ya que, aunque implica un pago inicial mayor, permite ahorrar dinero a largo plazo en comparación con la suscripción mensual.

Es importante destacar que, si bien estos precios pueden parecer relativamente bajos en comparación con algunas suscripciones de revistas, hemos tomado esta decisión estratégica para comenzar desde una posición asequible y atractiva en el mercado. Dada la abundancia de información diaria disponible en internet sobre moda, creemos fundamental establecer

precios que reflejen nuestra posición inicial y nos permitan atraer y retener nuestra audiencia mientras construimos nuestra reputación y nuestro público.

### **1.9.3.2 Precio formato físico.**

El precio propuesto para la revista física de Vekka se ha definido cuidadosamente teniendo en cuenta factores importantes. La versión impresa de nuestra revista ofrece una experiencia táctil única que implica costos adicionales de impresión y distribución. Por lo tanto, hemos establecido un precio de 20 euros por edición, considerando el análisis de los precios competidores y el proceso de producción y distribución de cada ejemplar.

### **1.9.4 Distribución**

La distribución de Vekka varía entre el formato digital y el físico debido a la diferencia de soporte entre ambas. Por ello, hemos optado por una estrategia de canal de distribución multicanal con el fin de diversificar el alcance de ambos productos. Por un lado, venderemos nuestras revistas a través de nuestro propio sitio web, y por otro lado a través de empresas como Amazon y tiendas más minoritarias como New & Coffee.

Para la revista digital, la distribución se realizará a través de nuestra página web. Los suscriptores podrán pagar la suscripción desde ahí y tras el pago, recibirán automáticamente un correo donde podrán acceder a la descarga de la edición a la que se hayan suscrito.

En cuanto al acceso a la web, incorporaremos en todas nuestras redes sociales un link con acceso directo, o si lo prefieren podrán buscarlo en internet.

La venta de la revista física también estará disponible en nuestra web, pero el envío se realizará a través de una empresa de mensajería externa. Hemos decidido que esta tarea la llevará a cabo la empresa Correos. El costo del envío correrá a cuenta del cliente y nosotros tan solo nos encargaremos de realizar el procedimiento, así que una vez añadida al carrito, los usuarios podrán elegir entre envío estándar que rondan los 4,62 euros y tardan entre 48-72 horas o si es de máxima urgencia el pedido la empresa dispone de esa opción por un precio un tanto superior, concretamente 8,2 euros y tardará entre 24-48 horas.

Estableceremos alianzas con tiendas online y físicas para alcanzar una mayor cobertura. Nos enfocaremos en tiendas como New & Coffee es una cadena de tiendas presente en ciudades claves como Valencia, Barcelona y Madrid. Sus puntos estratégicos de venta como el barrio de La Latina en Madrid, hacen que a diario se acerquen personas que suelen estar interesadas en comprar el tipo de producto que ofrecemos.

Utilizaremos la participación en ferias y eventos de moda para promocionarnos, generando visibilidad y llegando a un público más específico, esto también será considerado como canal de distribución puesto que en nuestros *stands* o *pop-up* venderemos nuestra revista física con el plus de poder interactuar con el cliente cara a cara.

### **1.9.5 Promoción / Comunicación.**

Las estrategias de comunicación enfocadas en el marketing digital se han convertido en un componente vital para cualquier empresa que desee destacarse en un mercado competitivo. En Vekka, hemos desarrollado un conjunto diverso y creativo de estrategia digital. Ofrecemos estrategias de comunicación para mantener una relación con nuestra audiencia, y de forma paralela nos enfocamos en tácticas específicas para aumentar la visibilidad y las ventas de nuestros productos.

#### **1.9.5.1 Estrategias de comunicación.**

En nuestras plataformas digitales y redes sociales, ofrecemos una experiencia visualmente cautivadora, donde cada publicación refleja el cuidado y la atención al detalle que caracterizan nuestro trabajo. Cada elemento se combina para crear una estética distintiva y envolvente categorizada como un estilo clásico y minimalista. Prestamos gran atención a nuestro *feed* donde todas las publicaciones suelen presentar las mismas tonalidades y línea creativa. Utilizamos hashtags relevantes e interactuamos directamente con nuestros seguidores respondiendo preguntas, compartiendo consejos y creando una comunidad en torno a la moda y el estilo de vida.

La creación de un sitio web en línea propio permite a Vekka publicar artículos consejos y entrevistas relacionados con el mundo de la moda. Esta estrategia brinda a nuestros lectores una experiencia más completa. La web incluye enlaces para suscripción o compra

de la revista facilitando el acceso. Así como la explicación de los servicios que ofrecemos. Nuestro sitio web será intuitivo y fácil de navegar, con un diseño atractivo y funciones interactivas para una mejor experiencia del usuario

Paralelamente, crearemos una estrategia de *marketing* por correo electrónico, conocida como *email marketing*, para mantener a los suscriptores y seguidores informados sobre las últimas actualizaciones de la revista, ofertas especiales, descuentos y contenido exclusivo. Personalizando los correos electrónicos para ofrecer recomendaciones de moda y mantener una comunicación cercana con los lectores, Vekka busca fortalecer la relación con su audiencia. Los correos serán enviados en dos ocasiones: inicialmente para informar sobre promociones especiales y posteriormente para dar la bienvenida a los nuevos suscriptores de nuestras ediciones mensuales o anuales. Ambos *emails* serán enviados de forma puntual, evitando bombardear a nuestro público para no dar una mala imagen de marca.

### **1.9.5.2 Estrategias de promoción.**

**Promoción del paquete de suscripción anual.** Ofrecemos la opción de un paquete de suscripción anual que incluye una revista en formato físico a domicilio por un pequeño costo adicional de 5 euros. Esta estrategia es efectiva para aumentar la base de suscriptores anuales, captando el interés por nuestro formato físico y brindando un valor agregado. Además, los suscriptores anuales recibirán contenido exclusivo y descuentos especiales en futuras ediciones y productos de Vekka.

**Sorteo en redes sociales con *influencers* del sector.** La realización de sorteos en redes sociales en colaboración con *influencers* del sector es una poderosa forma de generar interés. Actualmente, los consumidores compran productos basándose en las recomendaciones de *influencers*. Por eso, realizar sorteos de nuestros productos nos permitirá promocionarnos de manera activa y atraer nuevos seguidores.

**Alianza con *influencers*.** Colaboraremos con *influencers* que se ajusten al estilo y visión de Vekka, solicitándoles que compartan contenido relacionado con la revista en sus plataformas. A cambio, les ofreceremos ejemplares gratuitos o descuentos especiales. Al trabajar con estos *influencers*, no solo promocionamos la revista entre sus seguidores, sino

que también establecemos una alianza estratégica que refuerza la imagen de Vekka como autoridad en el sector. Estas alianzas incluirán campañas conjuntas, publicaciones patrocinadas y eventos exclusivos.

**Publicidad impresa y colaboraciones.** Colocaremos carteles en puntos estratégicos de ciudades con mayor flujo de personas. Posteriormente, grabaremos las reacciones de las personas para generar contenido audiovisual y compartirlo en nuestras redes, siempre con el consentimiento de los participantes. Esta estrategia permitirá aumentar la visibilidad de Vekka en entornos urbanos y generar contenido atractivo para nuestras plataformas digitales.

**Packaging.** Perfeccionamos la forma en que las revistas llegan a casa de aquellos que optan por el formato físico. Las revistas serán envueltas en papel de seda negro para protegerlas, colocadas en una caja con una nota personalizada de nuestro equipo, y la caja será cerrada con un lazo personalizado. Un embalaje elegante resalta el producto y en Vekka queremos cuidar cada detalle para ofrecer una experiencia *premium* a nuestros suscriptores. Este cuidado en el embalaje también refuerza nuestra imagen de marca sofisticada y detallista.

**Alianzas con marcas.** Patrocinamos marcas y estas nos etiquetarán en sus perfiles dándonos visibilidad además de recibir una remuneración económica por publicitarlas. El año pasado, Vekka llevó a cabo una exitosa colaboración con *Million Shots*, una empresa audiovisual compuesta por jóvenes emprendedores. Realizamos una sesión fotográfica con sus camisetas a cambio de promoción, y el impacto fue muy positivo. Este año, Vekka está emocionada de anunciar su colaboración con El Almacén del Puerto, una tienda de ropa ubicada en el puerto de Sotogrande, conocida por su elegancia y exclusividad.

### **1.10 Stock y almacén.**

La gestión del stock y el almacén de Vekka es un aspecto fundamental para garantizar la eficiencia en la producción y distribución de la revista. Vekka no posee un stock fijo, ya que nuestra producción está basada en la demanda, lo que nos permite ser más flexibles y eficientes en la gestión de recursos.

En cuanto al formato digital, contamos con un stock infinito, ya que estará disponible en nuestra plataforma desde la finalización de su producción. Su producción no requiere formato físico y por lo tanto prescinde de la impresión, lo que hace que los costes de la misma disminuyan.

Esto hace que nuestro equipo no posea un almacén propio, ya que la revista se vende principalmente a través de preventa u formato online. Cuando un cliente adquiere una edición física de Vekka, la enviamos a Ecoprint para su impresión. Una vez que la revista está impresa, nuestro equipo se encarga de recogerla y proceder con el embalaje. Guardamos las cajas de embalaje en nuestros hogares y, finalmente, una vez que el producto está listo, coordinamos con Correos para su recogida y envío al cliente.

### **1.10.1 Suministros.**

Los suministros de Vekka abarcan desde los materiales para la producción de la revista hasta elementos necesarios para el embalaje y el envío. Centrándonos en la producción, la empresa realiza sus propias fotografías y posee sus propios equipos informáticos para la edición y maquetación de la revista, por lo que en este caso no dependemos de ninguna empresa externa. De acuerdo con esto, los principales suministros incluyen:

1. Papel para impresión: Vekka adquiere papel de alta calidad, concretamente papel orgánico con certificado FSC (*Forest Stewardship Council*) proporcionado por la empresa Ecoprint, ubicada en Granada.
2. Materiales de embalaje: se utilizan diversos materiales de embalaje, como cajas y papel de rellenos con el fin de proteger la revista durante el transporte y embellecer al producto. Estos recursos nos serán proporcionados por la empresa HelloPrint.
3. Equipos informáticos: cada miembro del equipo utiliza su propio ordenador para llevar a cabo las tareas de edición y maquetación de la revista.
4. Alquiler de estudio fotográfico: cuando queremos preparar sesiones fotográficas de interior alquilamos un estudio fotográfico en Granada para así no tener que hacer la inversión inicial que todo este equipo conlleva.

## **1.10.2 Formas y plazos de pagos y cobros.**

Vekka ha establecido procesos eficientes que garantizan la fluidez financiera y la satisfacción tanto de proveedores como de clientes.

### **1.10.2.1 Pago a proveedores.**

Mantenemos una relación constante con nuestros proveedores claves como Hello Print y Correos. Con Hello Print, la empresa realiza pedidos de embalaje según sea necesario, realizando el pago en el momento de la compra, a través de un proceso de pago en línea. La entrega de los materiales se efectúa en un plazo de 24 a 48 horas, lo que permite una gestión eficiente del stock y del almacén.

Con Correos, Vekka realiza el pago al momento de solicitar el servicio de envío, utilizando una cuenta corporativa registrada en la empresa. Esta modalidad de pago garantiza una rápida y eficaz distribución de las revistas. En el caso del alquiler de estudio, se paga al completo en el momento de la reserva.

### **1.10.2.2 Cobro a clientes.**

La revista de Vekka se vende a través de su plataforma en línea, lo que significa que el cobro se realiza al momento de la compra por parte del cliente. Este pago incluye el costo de la revista, los gastos de envío que son cubiertos por el cliente, y el margen de beneficios. Los cobros se reciben directamente en nuestra cuenta de forma automática. Al igual que utilizamos un sistema de facturación automatizado para emitir facturas a los clientes y realizar un seguimiento de los pagos pendientes.

Adicionalmente, ofrecemos una opción de pago en forma de suscripción para el formato digital, en la cual los clientes pagan por adelantado y aseguran la recepción de la revista por un periodo de determinados meses. Pueden pagar un solo mes o bien suscribirse anualmente. Esto nos permite garantizar un flujo constante de ingresos y una planificación más precisa de la producción y distribución de las ediciones futuras.

## **1.11 Establecimiento, localización e instalaciones.**

En Vekka, nuestro enfoque principal es la venta online de nuestra revista, lo que significa que no contamos con un establecimiento físico tradicional. Sin embargo, a medida que nuestra empresa crezca, tenemos la intención de establecer una oficina física. Esta oficina servirá como un espacio central donde parte de nuestro equipo podrá trabajar de forma conjunta, facilitando la colaboración y la comunicación interna.

Dentro de estas instalaciones, planeamos contar con un área destinada al almacenaje. Ya que actualmente confiamos en empresas externas para cubrir nuestras necesidades logísticas. Nuestro objetivo es mantener un enfoque de trabajo flexible, fomentando el teletrabajo como modalidad principal. Sin embargo, si logramos establecer una oficina física, nos gustaría implementar un modelo híbrido que combine presencial/online.

Este enfoque nos permitirá a cada miembro del equipo trabajar desde su lugar habitual de residencia, mientras que también tendrán la oportunidad de colaborar en persona en la oficina para proyectos creativos y reuniones importantes. Aunque aún no hemos definido una ubicación exacta para nuestra oficina física, la mayoría de nuestros empleados actualmente residen en Granada, por lo que nuestro foco principal para instalar la empresa sería esta ciudad y en caso de seguir creciendo expandirnos a la capital del país, es decir, Madrid.

## **1.12 Plan de producción y organización del servicio.**

### **1.12.1 Producción.**

La producción se define como el proceso mediante el cual la materia prima se transforma en un bien listo para consumir. Para Vekka, es fundamental que tanto bienes como servicios lleguen al público de la mejor forma posible. Por eso este plan de producción se centra en la creación de contenido multimedia de calidad, su impresión bajo demanda del formato físico, y la gestión eficiente de pedidos y envíos.

El proceso de producción de la revista Vekka comienza con la generación de ideas. Nos reunimos para materializarlas, decidir qué tipo de contenido multimedia vamos a crear y

cómo lo realizaremos. Establecemos fechas y lugares para las sesiones fotográficas y de video, y preparamos un plan de trabajo efectivo. Elaboramos un dossier con el vestuario de cada modelo y los elementos necesarios para cada sesión, asegurándonos de ser realistas con los recursos disponibles y maximizar su uso.

El siguiente paso es contactar con los modelos y programar las sesiones. Si es necesario, alquilamos el estudio y, una vez confirmados los modelos, perfeccionamos los dossiers de cada uno. Esta búsqueda puede ser complicada, ya que no disponemos de un alto presupuesto para pagar a modelos profesionales. Por eso, buscamos personas que se estén iniciando en este mundo y busquen representación.

Las sesiones de fotografía y video son realizadas cuidando cada detalle para que todo salga según lo previsto. Utilizamos equipos de alta calidad para capturar el contenido, y luego pasamos a la fase de edición. Para la edición de fotografías, videos, la inclusión de texto, el diseño gráfico y la corrección de diferentes elementos, utilizamos herramientas fiables y eficaces como Photoshop y Adobe Premier Pro. En algunas ocasiones, recurrimos a Canva para la maquetación del contenido debido a su flexibilidad y diseño acorde a nuestros gustos estilísticos. Una vez completada la revista, seguimos tres caminos diferentes:

1. La publicación de contenido en redes sociales para su promoción, abarcando los pasos mencionados al hablar de la publicidad.
2. La subida del formato digital a nuestra web para su descarga por suscriptores.
3. La impresión bajo demanda del formato físico a través de Ecoprint. Enviamos una copia de la edición a Ecoprint para que esté lista para imprimir, recogemos esta muestra, realizamos el *packaging* y coordinamos con Correos para la entrega al destinatario.

Este es el sistema de producción actual de Vekka. Sin embargo, tenemos la visión de mejorar este sistema en el futuro, tomando el control completo del proceso de producción. Esto nos permitirá tener un mayor control sobre la calidad, tiempos de entrega y costos, además de aumentar la eficiencia operativa y reducir costos, mejorando aún más la calidad del producto final y fortaleciendo nuestra posición en el mercado.

### **1.12.2 Organización del servicio.**

Una organización de servicios existe para interactuar con los clientes y satisfacer sus necesidades de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, la organización del servicio de Vekka se estructura para ofrecer una atención al cliente excepcional y gestionar de manera óptima todos los aspectos del servicio post-venta.

El personal de Vekka recibe capacitación continua para mejorar sus habilidades de atención al cliente y mantenerse al día con las mejores prácticas del sector. Esto incluye talleres regulares sobre comunicación efectiva, gestión de conflictos y uso de nuestras plataformas digitales. Un equipo bien capacitado es crucial para proporcionar un servicio de alta calidad y garantizar la satisfacción del cliente.

Para fomentar la lealtad de nuestros clientes, hemos desarrollado un programa de fidelización que ofrece beneficios exclusivos a nuestros suscriptores. Esto incluye descuentos en futuras ediciones, acceso anticipado a contenido especial y la participación en eventos exclusivos. De esta manera, no solo recompensamos a nuestros clientes fieles, sino que también incentivamos la continuidad de sus compras.

El proceso no acaba con la venta de nuestra revista, ya que para nosotros es igualmente importante el servicio post-venta. Queremos que nuestros clientes tengan la mejor experiencia al comprar nuestros productos y, lo más esencial, que deseen adquirir el próximo número de la revista. Por ello, contamos con una estrategia de servicio post-venta muy completa.

En primer lugar, la atención al cliente. Es fundamental ayudar al cliente en todo lo que necesite y asegurarnos de que la revista ha llegado en buen estado y a tiempo. En nuestra página web, los clientes disponen de canales de comunicación claros y accesibles, como un chat en línea 24 horas, un número de teléfono para consultas y el correo electrónico de la empresa. Por nuestra parte, intentamos contestar y resolver los problemas lo más pronto posible para generar una relación de confianza con el cliente.

Además, implementamos un sistema de seguimiento de envíos que permite a los clientes verificar el estado de su pedido en tiempo real. Esto no solo aumenta la transparencia del proceso, sino que también reduce la ansiedad del cliente al estar informado sobre el progreso de su entrega.

Para conocer las opiniones e inquietudes de nuestros clientes, realizamos encuestas y cuestionarios en los que evaluamos la calidad del producto y el servicio recibido. De esta forma, podemos atender de manera efectiva la demanda de nuestros clientes y solucionar problemas de cara al futuro.

### **1.13 Legislación. Seguros, permisos y prevención de riesgos laborales.**

Para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa tras su lanzamiento, es esencial que cumplamos con una serie de legislaciones y normativas que garanticen el cumplimiento legal y de seguridad tanto para los empleados como para los clientes. Asimismo, deberíamos contar con los seguros adecuados para proteger los activos de la empresa, tal y como se recoge en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

El seguro de responsabilidad civil es fundamental para proteger a Vekka contra posibles reclamaciones de daños o perjuicios causados por la actividad de la empresa. Cubre eventos como accidentes en eventos promocionales, daños a la propiedad ajena durante la distribución de la revista, o cualquier otro incidente que pueda resultar en una demanda legal según la Ley 50/1980, de Contrato de Seguro.

Siguiendo la Ley General de la Seguridad Social, Real Decreto Legislativo 8/2015 el seguro de accidentes laborales resulta imprescindible en la construcción de Vekka pues garantiza la seguridad y el bienestar de los empleados. Este seguro proporciona cobertura en caso de lesiones o accidentes sufridos durante el desempeño de sus funciones laborales, incluyendo gastos médicos, compensación por incapacidad temporal o permanente, y otros beneficios.

Dado que el contenido de la revista es el activo principal de la empresa, es crucial protegerlo contra posibles daños, robo o pérdida bajo un seguro de contenido. Este seguro

cubre los costos asociados a la recuperación del contenido de la revista en caso de sucesos como incendio o robo. Obtener los permisos y licencias necesarios asegura la legitimidad y legalidad de las operaciones de Vekka en el mercado editorial y protege la propiedad intelectual de la marca.

Vekka debe obtener una licencia válida para la edición y publicación de contenido impreso y digital. Esta licencia autoriza legalmente a la empresa para producir y distribuir la revista, asegurando el cumplimiento con las regulaciones específicas del sector editorial según la Ley 14/1966, de Prensa e Imprenta.

La Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas para proteger la identidad de la marca y evitar el uso no autorizado de su nombre y logotipo, es esencial registrar la marca. Esto proporciona derechos exclusivos sobre el uso de la marca y facilita una defensa legal en caso de infracciones por parte de terceros.

En caso de que la revista haga publicidad a productos cosméticos relacionados con la salud, nos aseguraremos de contar con la autorización sanitaria requerida según el Real Decreto 1591/2009, sobre productos sanitarios garantizando que los productos cumplen con los estándares y no representan riesgos para la salud pública.

Aunque Vekka no cuenta con un lugar de trabajo físico tradicional, es fundamental garantizar el bienestar de nuestro personal incluso en un entorno de teletrabajo. La empresa se compromete a implementar medidas efectivas de prevención de riesgos laborales, tanto para el trabajo remoto como para las ocasiones en que los empleados deban acudir a estudios o rodajes en exteriores. Todos los empleados recibirán formación adecuada sobre seguridad en el teletrabajo y rodaje en exteriores. Esta formación incluirá instrucciones sobre la importancia del descanso ocular y físico, técnicas para mejorar la ergonomía del puesto de trabajo en casa, y procedimientos de seguridad en caso de que ocurra algún incidente en rodajes exteriores.

Aunque el trabajo remoto no requiere equipos de protección personal tradicionales, Vekka proporcionará orientación sobre el uso adecuado de descansos regulares y ejercicios de estiramiento para prevenir lesiones relacionadas con el trabajo en pantalla. Para los rodajes

en el exterior, se proporcionarán los equipos de protección necesarios según las condiciones específicas del entorno, como calzado adecuado, protección solar y equipos de seguridad adicionales que sean necesarios.

Realizaremos una evaluación de los riesgos laborales asociados con el teletrabajo, identificando posibles peligros como el uso prolongado de pantallas, la ergonomía de los espacios de trabajo en casa, y la gestión del estrés relacionado con la carga laboral. Además, se evaluarán los riesgos inherentes a los rodajes en exteriores, como las condiciones climáticas, el terreno, y los posibles riesgos de seguridad en el lugar siguiendo las indicaciones estipuladas en la Ley 31/1995 de Prevención de riesgos laborales.

La ley de propiedad intelectual establece los derechos y protecciones legales para los creadores de contenido, incluidos los fotógrafos, ilustradores y diseñadores cuyas obras están protegidas por derechos de autor. En España, la Ley de Propiedad Intelectual establece derechos y limitaciones en el uso de obras protegidas. La propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación (BOE, 1996), considerándose autor únicamente a la persona que crea la obra. Utilizar material sin la autorización adecuada puede resultar en demandas por infracción de derechos de autor.

Para evitar esto, Vekka debe obtener los derechos de uso de todas las imágenes que utilice en sus páginas, ya sea mediante la compra de licencias de contenido protegido por derechos de autor, el uso de contenido de dominio público o a través de *licencias Creative Commons*. En el caso de Vekka, estas pautas se aplicarán mayoritariamente a la música para los videos que se suban a redes o para imágenes puntuales de fondo, ya que las imágenes que aparezcan en nuestras páginas pretenden ser contenido original. Es importante que en este tipo de creaciones se proporcione el crédito al autor de forma adecuada, incluyendo el título de la obra, el autor y la fuente original.

La ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad prohíbe cualquier anuncio que pueda promover características erróneas sobre un producto o servicio. Vekka debe evitar cualquier forma de publicidad engañosa o desleal en cuanto a las marcas que forman parte de su publicidad, así como de la propia marca. Así como la ley prohíbe que la publicidad

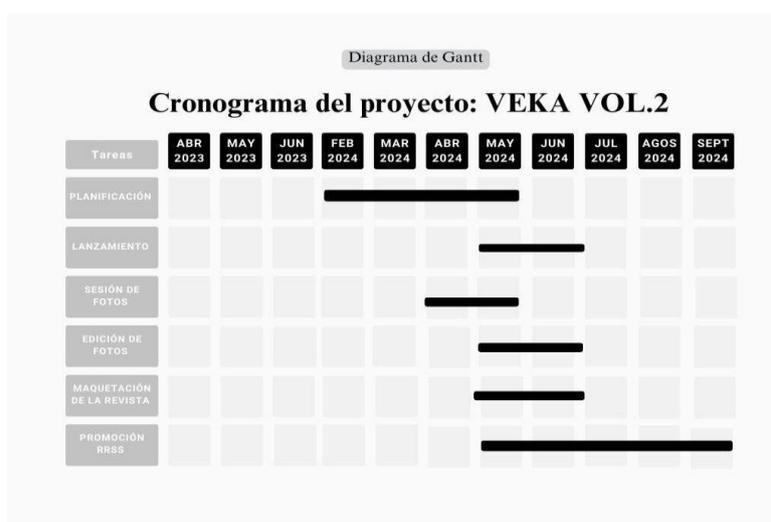
atente contra la dignidad de las personas o vulnera valores o derechos reconocidos en la Constitución Española, incluyendo aquella que presente a las mujeres de forma discriminatoria. Vekka se asegurará de que sus anuncios respeten la dignidad y representación de género, evitando contenidos sexistas o clasistas.

Vekka debe asegurarse de que cualquier contenido patrocinado o publicitario esté claramente identificado como tal, garantizando la transparencia para sus lectores. Esto significa que el público debe distinguir fácilmente entre contenido editorial y contenido publicitario, lo mismo que ocurre en redes sociales con el contenido orgánico y el contenido colaborativo con otras marcas.

Para cumplir con las regulaciones legales, Vekka implementará medidas como la contratación de un abogado especializado en propiedad intelectual y derecho de medios para un mejor asesoramiento legal. Además, estableceremos políticas internas claras sobre el uso de contenido protegido por derechos de autor y divulgación de relaciones publicitarias.

#### 1.14 Plan de acción. Cronograma operativo del plan de negocio. Diagrama de Gantt.

**Figura 6.** Plan de acción: Cronograma operativo del plan de negocio (2024).



*Fuente:* Elaboración propia.

Tal y como se indica en la Figura 6, Vekka nació en abril de 2023, lanzando su primera edición en junio del mismo año. Desde entonces, la revista ha evolucionado y, en febrero de 2024, comenzamos a conceptualizar la segunda edición de Vekka. Durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo llevamos a cabo la elaboración del plan de negocio con un enfoque más intensivo en mayo y junio

La presentación de la segunda edición de Vekka está programada para julio de 2024. Para el lanzamiento de esta segunda edición, realizamos varias sesiones de fotos durante abril y mayo de 2024 para crear el contenido visual de la revista. Posteriormente, durante mayo y junio, nos dedicamos a la edición de las fotos y la maquetación de la revista, asegurando que cada detalle esté cuidado para ofrecer un producto de alta calidad.

La promoción de la segunda edición de Vekka en las redes sociales comienza en junio de 2024 y continúa de manera sostenida durante los meses de julio y agosto, y más allá, para mantener el interés y el compromiso de nuestra audiencia. Esta estrategia de promoción busca maximizar la visibilidad de la revista y fortalecer nuestra presencia en el mercado editorial.

### **1.15 Futuras líneas creativas a abarcar.**

En Vekka, nuestra base más sólida es la pasión por la moda y la comunicación, ya sea a través de medios físicos o digitales. Entendemos la importancia de la renovación constante para alcanzar el éxito y por ello nuestra visión es seguir creciendo.

Una de nuestras metas a largo plazo es crear un departamento dedicado exclusivamente al marketing independientemente para nuestra publicidad como empresa. Transformándose en una agencia de publicidad que conecte perfiles en redes sociales con marcas. La agencia de marketing digital se enfocará en la creación de contenido de alta calidad para las marcas, aplicando principios de *brand journalism*. En este sentido, queremos seguir la tendencia de conectar *influencers* con marcas y desarrollar estrategias publicitarias efectivas, desde el inicio de la idea hasta la creación de la propia campaña.

Nos gustaría ampliar nuestras plataformas de comunicación y, en un futuro, lanzar nuestro propio podcast. Este medio, actualmente muy consumido, nos permitirá transmitir una

imagen de cercanía al espectador. Ofreciendo contenido lúdico sobre moda y entrevistas con personas influyentes de la industria.

Otro de nuestros objetivos es no depender de empresas externas para nuestros suministros. Aspiramos a tener control total del proceso creativo y de producción, desde la ideación y el diseño hasta la materialización de nuestros productos con recursos propios. Para lograr esto, planeamos establecer oficinas con almacenes y equipos de producción propios en el futuro.

## **7. CONCLUSIONES.**

El plan de negocio de Vekka ha evaluado de manera integral la viabilidad la revista, confirmando su alto potencial. Basada en una estructura organizativa eficiente y una estrategia de marketing innovadora, Vekka se beneficiará de la diversificación en formatos digitales y físicos, junto con campañas en redes sociales y colaboraciones estratégicas. Estas tácticas permitirán a Vekka alcanzar una visibilidad significativa y conectar profundamente con su audiencia.

El estudio ha demostrado que el periodismo de marca, o *brand journalism*, puede ser una estrategia viable en la industria actual, caracterizada por alta competitividad y un constante flujo de nuevas empresas y perfiles digitales en el ámbito de la moda. Sin embargo, este enfoque puede ser percibido como manipulador debido a la creciente influencia de la publicidad y las colaboraciones con marcas en las narrativas de moda. Esto plantea la cuestión de si el periodismo de moda tradicional puede transformarse completamente en *brand journalism*. Aunque el *brand journalism* ofrece ventajas como apoyo financiero y la capacidad de generar contenido atractivo y relevante, no debe eclipsar los principios fundamentales del periodismo. Una transformación total en esta dirección podría poner en riesgo estos valores. Es esencial que las publicaciones mantengan un equilibrio entre contenido editorial y promocional para preservar su credibilidad y la confianza del público.

Con el lanzamiento de su segunda edición, Vekka espera una excelente acogida por parte de su audiencia fiel y creciente. Este número marca un hito significativo en la evolución de

la revista, consolidando su posición como empresa. Vekka agradece a sus lectores por su apoyo continuo y espera dejar una impresión duradera en cada página

## 8. ANEXO

Primera edición de Vekka.

<file:///C:/Users/Admin/Downloads/REVISTA%20VEKA.pdf>



Segunda edición de Vekka.

[file:///C:/Users/Admin/Downloads/BOCETO%20REVISTA%20%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/BOCETO%20REVISTA%20%20(1).pdf)



## 9. BIBLIOGRAFÍA

Aparicio, P. G. (1967). *Historia del periodismo español*. Editora Nacional.

Banco Mundial – Desarrollo sostenible, resiliencia y crecimiento económico. (s. f.). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/home>.

Best, K. N. (2020). *El estilo entre líneas: Una historia del periodismo de moda*. Ampersand.

Bull, Andy. (2013). *Brand Journalism*. Routledge.

Cantizano Márquez, B. (2004). *La mujer en la prensa femenina del siglo XIX*. Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación, 11 y 12, 281-298.

Castillejo, L. E. M. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro.

Cristófol Rodríguez, C., Cabezuelo Lorenzo, F., & Paniagua Rojano, F. J. (2017). *La adaptación de la revista VOGUE al nuevo contexto digital del periodismo de moda*. Doxa, 24, 55–75. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n24a3>.

Del Olmo, J. L., Gascón, J. F. F. (2014). *Marketing digital en la moda*. Ediciones Universidad de Navarra.

Díaz Jiménez, M.d.l.O. (2021). *Periodismo de moda y brand journalism*. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Elle España - Revista de moda, belleza, tendencias y celebrities. (s. f.). ELLE. <https://www.elle.com/es>.

Gómez, C. (2018). *Estrategias de marketing digital para el siglo XXI*. Editorial Síntesis.

ITU. (2021). *Measuring digital development: Facts and figures 2021*. International Telecommunication Union.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.

Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2003). *Los elementos del periodismo*. Grupo Editorial Norma.

Medina Laveron, Mercedes (2005). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Ediciones Universidad de Navarra.

Michael, E. (1990). Porter. *The Competitive Advantage of Nation*.

Muñoz Negrete, P. (2015). *Moda y comunicación: análisis revistas especializadas Vogue-Telva* (Marzo 2015). Trabajo Fin de Grado en Periodismo.

Nast, C. (s. f.). En portada. Vogue España. <https://www.vogue.es/>.

Plaza, J. F. (2005). *Modelos de varón y mujer en las revistas femeninas para adolescentes: la representación de los famosos (Vol. 294)*. Editorial Fundamentos.

Rodríguez de Guzmán Ramos, B. (2015). *Periodismo de marca y doble discurso*. Trabajo Fin de Grado en Periodismo de la Universidad de Sevilla.

Rodríguez Sánchez, A. (2018). Evolución conceptual y adaptación digital de las denominadas revistas femeninas. Estudio analítico de Elle, Telva, Vogue, Mujer Hoy S Moda y Yo Dona.

Similarweb. (2024, 28 mayo). *Competitive Analysis Tool | SimilarWeb*. [https://www.similarweb.com/corp/get-data/competitive-analysis?utm\\_medium=ppc&utm\\_source=bing&utm\\_campaign=dmng\\_search\\_brand\\_cross\\_both\\_tier1&utm\\_id=604191927&utm\\_content=&utm\\_term=similarweb&utm\\_network=o&utm\\_group=1331511011830177&utm\\_placement=&utm\\_matchtype=e&utm\\_adposition=&affiliate\\_id=similarweb&msclkid=14e31a204ca31ab98add7cad61fb6d07](https://www.similarweb.com/corp/get-data/competitive-analysis?utm_medium=ppc&utm_source=bing&utm_campaign=dmng_search_brand_cross_both_tier1&utm_id=604191927&utm_content=&utm_term=similarweb&utm_network=o&utm_group=1331511011830177&utm_placement=&utm_matchtype=e&utm_adposition=&affiliate_id=similarweb&msclkid=14e31a204ca31ab98add7cad61fb6d07).

Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. *Promonegocios. net*.

Velasco Molpeceres, A. M. (2019). *La moda en los medios de comunicación: de la prensa femenina tradicional a la política y los/as influencers*. Revista Prisma Social, (24), 153–185. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2845>.