

Alberto-Jesús LÓPEZ-NAVARRATE

Universidad Politécnica de Valencia, España. allona2@upv.es

Ismael LÓPEZ-CEPEDA

Universidad Complutense de Madrid, España. ismaellopezcepeda@ucm.es

Dr. Antón ÁLVAREZ-RUIZ

Universidad Complutense de Madrid, España. antonalv@ucm.es

Estudio del caso de Hawkers: un modelo de aprovechamiento estratégico de los recursos que ofrecen los entornos digitales

The “Hawkers” case study: a model of strategic use of the resources offered by digital environments

Fechas | Recepción: 29/03/2019 - Revisión: 16/05/2019 - En edición: 20/05/2019 - Publicación final: 01/07/2019

Resumen

Este artículo investiga las claves del éxito de la marca Hawkers, una empresa española dedicada a la comercialización online de gafas de sol y notable ejemplo de las denominadas *startups*. Partiendo de una inversión muy modesta, consiguió rápidamente un elevado nivel de capitalización y de ventas, construyendo una marca reconocida a nivel internacional. Para ello, Hawkers ha desarrollado una novedosa gestión de la estrategia de comunicación en las redes sociales, adaptando a los entornos online los conocimientos del marketing convencional, reinterpretándolos de manera original y eficaz. También ha sabido adoptar una estrategia comercial muy perspicaz, convirtiendo a su público en embajador de la marca para viralizar sus contenidos y estableciendo relaciones de colaboración con destacadas empresas y personalidades (*celebrities*). Para el artículo se ha realizado una lectura detallada de obras básicas de referencia en comunicación digital y de la información generada por Hawkers incorporando los conocimientos de las nuevas técnicas del marketing digital, la observación y análisis de las acciones de comunicación emprendidas por la marca y la medición de su eficacia utilizando las métricas web disponibles. También se describen las acciones más destacadas y se explica el motivo de su eficacia, examinando las mecánicas de comunicación utilizadas, especialmente en los entornos digitales.

Abstract

This article probes on the key to success of Hawkers, a Spanish company positioned in the online marketing of sunglasses and a remarkable example of the so-called start-ups. Starting up with a modest investment capital, this company has managed to quickly achieve a high capitalization level and an outstanding sales volume becoming an internationally renowned brand. To achieve this end, Hawkers has developed an innovative management communication strategy on social media adapting conventional marketing knowledge to online environments and reinterpreting traditional marketing practices in an original and effective manner. Furthermore, it has effectively used a very insightful sales strategy turning customers into brand ambassadors with the aim of viralizing the brand contents and developing growth partnerships with prominent companies and celebrities. This article is based on the analysis of key digital communication literature and the insights provided by Hawkers incorporating knowledge of new digital marketing techniques, observation and analysis of communication actions undertaken by the brand and measurement of its effectiveness through available web metrics. The most important actions are described and the reason for their effectiveness explained through analysis of communication mechanics applied with emphasis on digital environments.

Palabras clave

Comunicación digital; estrategia en redes sociales; Hawkers; marketing digital.

Keywords

Digital Communication; Social Media strategy; Hawkers; Digital Marketing.

1. Introducción

La sociedad global de la 'Era de la Información' viene definida por su construcción en red utilizando la estructura de las tecnologías digitales de información y comunicación que han facilitado la interdependencia global de la actividad humana (Castells, 2005). El propio desarrollo de esta sociedad hiperconectada ha traído consigo la producción y gestión de un volumen de información más elevado en los últimos años que en toda la historia de la Humanidad. Esta revolución tecnológica definida como *Big Data* –o 'macrodatos'–, se basa en el procesamiento de grandes volúmenes de datos mediante sofisticados sistemas computacionales que facilitan la labor de profesionales e investigadores en cualquier actividad.

El sector empresarial ha sido pionero en utilizar las nuevas herramientas de procesamiento de datos. De hecho, varios estudios ponen de relieve la ventaja competitiva que supone la toma de decisiones basadas en los datos disponibles (McAfee y Brynjolfsson, 2012). Las organizaciones que están sacando más partido de ello son las denominadas *startups*, compañías emergentes surgidas del mundo digital que se caracterizan por su constante innovación (Román, 2016).

La ventaja de este tipo de empresas con respecto a las grandes multinacionales tradicionales es su flexibilidad para adaptarse a la moderna sociedad 'líquida', caracterizada por el cambio y la transitoriedad (Bauman, 2000). En cambio, las grandes organizaciones procedentes de la sociedad industrial encuentran muchos problemas para adaptar sus pesadas estructuras jerarquizadas a esta nueva sociedad de la información, que demanda estructuras livianas, capaces de fluir en un proceso de transformación constante, muestra evidente de la aplicación del concepto darwinista de 'selección natural' al ámbito empresarial.

Un perfecto ejemplo de ello es Hawkers, una firma española de gafas de sol creada por cuatro jóvenes alicantinos, que pasó de tener un capital inicial de 300 euros a facturar 70 millones de euros en menos de tres años (Uranga, 2016) y que representa uno de los mejores ejemplos de crecimiento y éxito comercial conseguido mediante el conocimiento del público consumidor que actualmente ofrece el *Big Data*. Porque la aplicación del método científico resulta clave para una correcta adaptación al mercado en el que operan estas empresas. El análisis exhaustivo de los datos reportados por las áreas de ventas, recursos humanos, comunicación, *marketing*, etc., es esencial para optimizar los procesos y recursos de la compañía. Por tanto, el éxito no solo está determinado por la calidad de los datos recogidos, sino también por su correcta interpretación para traducirlos a decisiones estratégicas eficaces para la empresa.

La hipótesis principal de nuestra investigación es que el éxito de la marca Hawkers se basa en una utilización completa, consecuentemente y muy vanguardista de los entornos digitales y de sus herramientas de medición, adaptando a ellos los conocimientos clásicos de *marketing*, comunicación y Relaciones Públicas (RRPP) lo que les ha permitido generar estrategias de comunicación y venta muy eficaces.

Como objetivos principales de nuestra investigación nos marcamos:

- Analizar los diferentes usos que Hawkers hace de las redes sociales para sus fines comerciales y de crecimiento de marca.
- Descubrir el influjo del *growth hacking* –o estrategias de mercadotecnia *online*– en el notable crecimiento comercial y de imagen de la marca.
- Conocer las estrategias empleadas para mejorar la notoriedad de la marca tanto a través 1) del uso de *influencers* o prescriptores de la marca, como 2) del *comarketing*, estableciendo alianzas con otras marcas o compañías reconocidas.
- Estudiar el uso que la marca hace del *advocacy marketing* –o *marketing* de recomendación– a través de las comunidades que se ha creado en las principales redes sociales.
- Definir la importancia de la narrativa *transmedia* en la distribución de los contenidos relacionados con la marca.

Prácticamente no se han realizado investigaciones previas sobre Hawkers desde el punto de vista científico (Iribarren, 2017 y Murga, 2017), ni es posible encontrar publicaciones directas en las que fundamentar este artículo que, por ello, tiene un carácter experimental. Igualmente, la compañía no suele divulgar cifras o datos detallados de sus acciones de comunicación, motivo por el cual los investigadores hemos obtenido y analizado las métricas que estaban disponibles en los entornos digitales de la marca y otras de sus actuaciones.

2. Metodología

Esta investigación se cimienta en el método de 'estudio del caso' –*case study*– de la marca Hawkers. Se aplica una metodología mixta que combina 1) la investigación cualitativa, incorporando 1a) los contenidos de acciones de comunicación significativas emitidos por la marca y 1b) el estudio de las estrategias de las mismas; y 2) la investigación cuantitativa, aplicando varias modalidades de la analítica web aplicada a las redes sociales para estudiar y medir el impacto y la viralidad de algunas acciones notables de comunicación y venta realizadas. Creemos que este enfoque metodológico es el que puede proporcionarnos una mejor perspectiva para analizar las causas del éxito de la marca y estudiar los mecanismos de marketing y comunicación que ha utilizado. Debido al carácter exploratorio de este estudio generaremos suposiciones a partir de las proposiciones que podamos extraer del *corpus* teórico de partida (Martínez, 2006).

La información empleada en el estudio ha sido obtenida de conferencias, ponencias y entrevistas ofrecidas por los propietarios y los responsables de *marketing* de Hawkers, a través de fuentes primarias y secundarias. También se han analizado las campañas, mensajes y otros contenidos de la marca en las redes sociales (RRSS), especialmente Facebook, Instagram y Twitter, comparando las diferentes estrategias empleadas en cada red social. Hemos analizado primordialmente aquellas acciones que han generado mayor interacción con el público. Por supuesto, también se ha revisado la literatura existente en esta especialidad, especialmente las principales obras de referencia.

3. Análisis y discusión de los resultados

3.1. Hawkers: una empresa de la era 'online'

Creada en diciembre del año 2013, Hawkers es un referente en el mundo de las *startups* en España. Sus dueños, Iñaki Soriano, Pablo Sánchez, Alejandro Moreno y David Moreno, entraron en el mundo del *ecommerce* –o comercio electrónico– con una web similar a Wallapop con la que fracasaron. Comenzaron entonces a comercializar gafas de sol de la marca californiana Knockaround, reinvertiendo las ganancias en pedidos cada vez mayores (Plaza, 2015). Expandieron esta marca estadounidense en España gracias al uso de las redes sociales y tal fue su éxito que, tras varias desavenencias con los responsables norteamericanos, decidieron crear su propia marca de gafas, que denominaron Hawkers.

Estos cuatro jóvenes alicantinos prosiguieron su agresiva estrategia *online* en busca de visibilidad y notoriedad hacia esta nueva marca que, en solo tres años, consiguió vender más de 4,5 millones de gafas en más de 50 países (Franco, 2017). De este modo, sus ingresos fueron aumentando de manera exponencial al igual que su inversión en publicidad y *marketing* digital con el objetivo de conseguir cada vez un mayor número de conversiones por parte de sus clientes: registros, recomendaciones, ventas, etc.

En 2016 la compañía recibió 50 millones de euros de financiadores externos, lo que le permitió llevar a cabo una estrategia de consolidación internacional en varios países europeos como Italia, Alemania o Francia, con el objetivo de alcanzar unos ingresos por valor de 300 millones de euros ese mismo año (Fiter, 2016).

Los últimos pasos de la empresa han sido crear tiendas de venta físicas, abriendo más de treinta en las principales ciudades europeas (Europa Press, 2018) y su entrada en el mercado de las gafas graduadas (Méndez, 2018).

3.2. Del prescriptor tradicional al 'influencer'

La vinculación de las marcas y productos a personas con cierto reconocimiento social o profesional (*celebrities*) ha sido una estrategia recurrente por parte de los anunciantes a lo largo de la historia de la publicidad y las RRPP. Con el advenimiento de las redes sociales, la importancia de este fenómeno se ha incrementado exponencialmente, gracias al empoderamiento que ha sufrido el individuo con el uso de estos nuevos medios.

El éxito de Hawkers, en este sentido, tiene una doble vertiente. Por un lado, la marca se ha vinculado reiteradamente con líderes de opinión de su público objetivo, es decir, ha asociado su marca con los principales *influencers* de la generación *millennial*. En la tabla 1 se detallan algunos de los principales prescriptores utilizados.

Tabla 1. Listado de famosos cuya imagen ha utilizado Hawkers en RRSS

Nombre	Profesión	País	Año de nacimiento	Seguidores en redes sociales (en millones)
Lionel Messi	Futbolista	Argentina	1987	179.3
Luis Suárez	Futbolista	Uruguay	1987	60.6
Dani Alves	Futbolista	Brasil	1983	35.5
Jorge Lorenzo	Piloto de Moto GP	España	1987	7.3
Cristina Pedroche	Presentadora de televisión	España	1988	5.7
Melissa Satta	Presentadora de televisión	Italia	1986	5.5
Ricky Rubio	Jugador de baloncesto	España	1990	4.4
David Bustamante	Cantante	España	1982	3.3
Sergio Pérez	Piloto de Formula 1	Méjico	1990	2.8
Paula Echevarría	Actriz	España	1977	2.4
DJ Carnage	Productor musical	Guatemala	1991	2.3

Fuente: Elaboración propia. Información recogida de sus perfiles en Facebook, Twitter e Instagram (junio, 2018).

Como se puede apreciar, estos prescriptores proceden de distintos países y ámbitos profesionales. Y esta transversalidad les hace llegar, de un modo u otro, a un público con gustos e intereses tan diversos como los que tienen los *millennials*, consiguiendo proyectar la marca más allá de las fronteras nacionales, porque la mayoría de estos *influencers* son reconocidos a nivel internacional. A pesar de sus diferencias, todos ellos tienen edades similares, comprendidas en torno a los treinta y cuarenta años. Sin embargo, lo realmente interesante es el alcance que estos famosos tienen en sus redes sociales. Los creadores de Hawkers, *millennials* todos ellos, confiaron en la capacidad de las redes sociales para desarrollar actitudes y creencias dentro de su generación, por lo que han intentado construir su marca a través de la alianza con estos nuevos prescriptores digitales que cuentan con millones de seguidores en todo el mundo, facilitando la expansión internacional de Hawkers.

Por otro lado, se creó el concepto 'hawkeriano' para definir a las personas que formaban la comunidad de Hawkers en redes sociales. Basándose en la figura del *prosumidor* –individuos que simultáneamente consumen y producen contenidos (McLuhan y Nevitt, 1972; Toffler, 1997)– los responsables de la marca han canalizado la identificación de su público objetivo, nativos digitales, con la marca para convertirlos en los principales prescriptores de la misma. Estos seguidores, crean y comparten contenidos con los contactos de sus respectivos perfiles en redes sociales, alentados por concursos y promociones que, en muchas ocasiones, han provocado que estas campañas se conviertan en tendencia –*trendic topic*– en las redes sociales (imagen 1). De este modo, los propios usuarios difunden la imagen de la marca, que se viraliza gracias a estos embajadores 'anónimos' (tabla 2).

Imagen 1. Ejemplo de *trending topic* de la campaña conjunta de Hawkers y Xiaomi



Fuente: Twitter (23-mayo-2018).

Tabla 2. Número de publicaciones de Hawkers compartidas (retuits) en redes sociales

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	13 k	71 k	45 k	10 k
Twitter	114 k	177 k	89 k	43 k
Instagram	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Silvia Sivera, en su libro "Marketing viral" (2008: 36) comenta que, gracias a los nuevos medios digitales, las recomendaciones dejan de transmitirse de 'boca a oreja' –*word of mouth*– y pasan a lo que ella denomina '*word of mouse*', recomendaciones a golpe de ratón. De ahí que la empresa alicantina dedique tantos esfuerzos a mantener activa su comunidad, ya que, gracias a la reinversión del mecanismo 'boca-oreja' consigue viralizar sus contenidos y mensajes entre los públicos con una inversión infinitamente inferior a la que exigiría la publicidad convencional.

3.3. Utilización del 'comarketing'

El *comarketing*, es una técnica por la que dos o más empresas realizan acciones conjuntas dirigidas a la explotación de un *target* compartido, con el objetivo de establecer una alianza que incida en la imagen y posicionamiento de las marcas a través de un efecto de contagio de los valores de cada uno de estos socios (Alcaide y Chávarri, 2010:8).

Mediante esta estrategia, Hawkers ha atraído la atención de grandes multinacionales de diferentes sectores económicos, estableciéndose relaciones *win to win* –acuerdo en el que ambas partes salen ganando– orientadas a estimular la confianza entre un público crítico, exigente y volátil como son los *millennials*.

Según la última encuesta sobre este público, llevada a cabo por Deloitte a nivel mundial (2018:3), el funcionamiento operativo de las empresas tradicionales no goza del beneplácito de esta generación, que considera que las acciones de estas compañías deberían estar más orientadas hacia los intereses de sus respectivos *stakeholders* en vez de centrarse únicamente en los resultados financieros. Las grandes multinacionales se están dando cuenta de la influencia de los *millennials* que en pocos años representará el mayor porcentaje de la fuerza laboral en el mundo y el principal grupo de consumidores. Este es el motivo de que grandes compañías y entidades como BBVA, Ford, Samsung, PlayStation o Los Angeles Lakers hayan realizado alianzas estratégicas con una empresa como Hawkers, que está perfectamente alineada con los valores de esta generación (imagen 2).

Imagen 2. Ejemplos de comarketing realizado por Hawkers



Fuentes (18 marzo, 2019): <https://bit.ly/2Y8K4ir>; <https://bit.ly/2W31Zow>; <https://bit.ly/2JjeM4V>; <https://bit.ly/2HtKMSa>; <https://bit.ly/2Y9EgF0>

Por otro lado, la empresa alicantina asocia su nombre a varias de marcas con elevada reputación dentro de sus respectivos sectores productivos, aumentando así la credibilidad hacia sus productos. Uno de los principales hándicaps con los que se encontró la marca en sus inicios fue la desconfianza por parte de algunos consumidores que no entendían que unas gafas de sol de calidad pudieran ser tan asequibles.

Por eso los responsables de Hawkers se asociaron a marcas prestigiosas –siempre y cuando esta vinculación no distorsionase su mensaje– para obtener esa falta de credibilidad provocada por el precio de las gafas.

Alcaide y Chávarri (2010:10), los autores que antes han definido el *comarketing*, señalan que estas alianzas *win to win*, aparentemente tan modernas, han existido de manera habitual durante la historia, y ponen como ejemplo los matrimonios de conveniencia pactados entre reyes de diferentes Estados o entre los hijos de la nobleza y la burguesía.

3.4. Cambio de los 'mass media' a los 'social media'

El entorno digital ha favorecido la proliferación de las denominadas *startups* en los diferentes sectores productivos. Como consecuencia de la llegada de los entornos digitales, una de las barreras que ha caído ha sido la dificultad de acceso de las nuevas compañías a los medios de comunicación de masas. Y en consecuencia, Hawkers entendió enseguida que su crecimiento debía basarse en la expansión de la marca a través de las redes sociales como principal canal para la distribución de sus productos y mensajes, lo que ha logrado ampliamente (tablas 3 y 4). Las ventajas de esta estrategia son evidentes:

- Reducción de costes. Aunque una de las fuentes de ingresos más importantes de las redes sociales procede de sus anunciantes, el coste para las empresas de sus campañas de publicidad *online* resulta marginal en comparación con la publicidad convencional. Por ello, como hemos dicho, los responsables de Hawkers decidieron invertir su escaso capital inicial en las herramientas de publicidad que Facebook y Twitter ponían a su disposición.

Tabla 3: Número de publicaciones realizadas por Hawkers

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	236	367	522	587
Twitter	4,7 k	8,5 k	3,5 k	1,7 k
Instagram	413	144	83	183

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Número de seguidores de Hawkers en redes sociales

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	3,6 M	4,8 M	4 M	6,7 M
Twitter	155 k	177 k	201 k	205 k
Instagram	262 k	476 k	687 k	1,4 M

Fuente: elaboración propia.

- Alcance global. Según el último "Global Digital Report 2018" (2018:7) existen 3.196 millones de usuarios en redes sociales –el 42% de la población mundial–, cifra imposible de igualar por cualquier otro medio de comunicación de masas tradicional.
- Medición de resultados. Las nuevas herramientas digitales de medición vinculadas a las redes sociales son capaces de extraer en tiempo real información enormemente detallada sobre el consumidor, lo que puede suponer el éxito o fracaso de una determinada campaña de publicidad o RRPP realizada en estos entornos. Uno de los múltiples ejemplos de ello se observó en la campaña que la marca realizó en Twitter en 2015 (*hashtag #MascotasHawkerianas*) donde se animaba a los seguidores a subir fotos de sus perros con alguna de sus gafas de sol. La monitorización de las redes a través de estas herramientas notificó que, gracias a esta campaña, los seguidores habían crecido un 20%. Acto seguido, la empresa decidió tomar una postura más agresiva proclamando: «*Si a vosotros no os gustan los perros, entonces a nosotros no nos gustan tú*», lo que consiguió disparar el incremento de seguidores por encima del 100%, según informaciones de los responsables de la marca.
- Personalización de los mensajes. La capacidad de segmentación de los públicos gracias a estas herramientas es mucho más sofisticada que con los medios de comunicación tradicionales. En estos últimos, es inevitable que los mensajes publicitarios se dispersen o lleguen a segmentos de la población que no están interesados en el producto o servicio anunciado. Sin embargo, las

herramientas de publicidad vinculadas a las principales redes sociales permiten elegir una serie de indicadores que concentran prácticamente todos los impactos en el *target* seleccionado.

- Impacto sobre el público objetivo. Aunque en sus conferencias y entrevistas los responsables de Hawkers intentan no definir con precisión el *target* al que va dirigido su producto, es evidente que los *millennials* son los principales clientes de la marca. Como es conocido, las principales características que definen a la 'generación *millennial*' son su alta exposición a la tecnología y a la información, el uso intensivo de las redes sociales, un comportamiento multiplataforma y multitarea y una baja permeabilidad a los medios tradicionales (Ruiz, 2017).

Por todas estas razones, resulta evidente que la empresa española de gafas haya decidido desde el primer momento apostar por una estrategia de comunicación basada en redes sociales. Ahora bien, llegados a este punto, la presente investigación desea profundizar en los usos que Hawkers hace de cada una de las redes sociales:

- Facebook.
- Twitter.
- Instagram.

3.4.1. Estrategia y uso de Facebook

Esta red fue la más utilizada por la compañía en sus inicios. A comienzos de 2014, Hawkers fue una de las primeras que supo ver el potencial de la herramienta *Facebook Ads*. Francisco Pérez, en su intervención en el congreso 'Hoy Es Marketing' (2017), comenta que, en aquella época, los expertos en *marketing* coincidían en que la plataforma de Facebook no funcionaba adecuadamente. A pesar de ello, Hawkers decidió invertir en ella, empleando una estrategia de ensayo y error, que le permitió monitorizar todas las métricas y generar conversaciones para difundir su mensaje.

Facebook Ads, la herramienta de publicidad de esta red social que, como es sabido, es la que tiene mayor número de usuarios del mundo, fue ganando adeptos gracias a organizaciones como Hawkers, que vieron en ella un extraordinario potencial para difundir y medir sus mensajes. Las continuas mejoras introducidas en esta aplicación fueron convirtiéndola en una herramienta óptima para segmentar a los usuarios, consiguiendo conversiones con una gran precisión y a un coste muy reducido para cualquier empresa, al contrario que las costosas técnicas de la publicidad tradicional.

La estrategia de Hawkers en *Facebook Ads* se basa principalmente en el uso masivo del *retargeting*: impactar nuevamente en el usuario que ya ha interactuado con la marca con anterioridad. Cuando un usuario accede a su web, automáticamente aparecerán en la cuenta de Facebook de ese usuario anuncios con mensajes cada vez más sugerentes (Gamboa, 2016). Los primeros anuncios simplemente recuerdan el producto visitado. Pero posteriormente, se le ofrece al usuario algún ligero descuento mediante la inserción de códigos en el proceso de compra. Si, con todo ello, el usuario aún no se decide a efectuar la compra, se le ofrece un descuento más agresivo. Por último, si, el usuario sigue sin comprar, se le termina haciendo una oferta muy ventajosa (imagen 3). La tabla 5 muestra las acciones más exitosas de la marca en esta red social durante los últimos años.

Imagen 3. Evolución de una campaña de 'retargeting' de Hawkers en Facebook



Fuente: robertogamboa.com (22 mayo, 2018).

Tabla 5. Las cinco mejores publicaciones de Hawkers en Facebook (2015-2018)

Fecha	Publicación	Total de interacciones
25/07/17 18:00	MESSI X HAWKERS. Limited edition. Very soon, the new sunglasses collection of the best footballer of all time. Find out about it before everyone else ➡ hawke.rs/Messi ⬅	118 k
14/03/16 16:26	¡Únete a la revolución con Steve Aoki! Compra tus Hawkers en Pull&Bear	109 k
27/07/16 16:30	Hawkers x Steve Aoki Edición Limitada™ YA DISPONIBLES ?? ?? COMPRA AHORA: ??	92 k
15/10/15 20:57	Be ready for the PRAMAC Australian Motorcycle Grand Prix. Shop Now -> www.hawkersco.com	86 k
08/11/15 12:27	Rocking last race! #GOFORIT @Rins42 #HawkersCo #MotoGP #ValenciaGP #Sunglasses	64 k

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Estrategia y uso de Twitter

Hawkers es una de las marcas que suma un mayor número de *trending topics* en el mundo (Marketing News, 2017). Desde sus orígenes a finales del año 2013, además de constituir el canal de atención al cliente, Twitter ha sido utilizado por la marca como altavoz de sus mensajes y promociones, invitando a sus seguidores a compartir los tuits o a usar los *hashtags* que la marca creaba con incentivos en forma de regalos. Es lo que se conoce en las redes sociales como 'efecto bola de nieve' y por el cual un contenido se hace viral, traducándose esto no solo en un aumento de los seguidores de la marca, sino también en un incremento de su notoriedad.

La comunidad de *hawkerianos* se fue desarrollando rápidamente en el tiempo. Y este tipo de comunidades creadas en torno a una marca generan una intensa lealtad de sus miembros (Muniz y O'Guin, 2001), provocando que los propios clientes se conviertan en los mejores defensores de la marca, expandiendo así su popularidad.

Durante 2017, Hawkers se convirtió en la primera empresa española en usar esta red social como medio de venta, a través de un sofisticado sistema de inteligencia artificial que es capaz de interactuar con el cliente en tiempo real, guiándole durante todo el proceso de compra.

En la tabla 6 pueden verse las acciones más exitosas de la marca en esta red social.

Tabla 6. Las cinco mejores publicaciones de Hawkers en Twitter (2015-2018)

Fecha	Publicación	Total de interacciones
27/06/16 17:02	Hoy sorteamos 1 de 10 packs entre todos los que RT y LIKE en el tweet. ¡Vamos a estar así durante 10 días! Suerte https://t.co/FD906F0OB9	5,4 k
22/08/17 16:12	Si la hija de GoPro es la madre de mi hija, ¿entonces que soy yo para GoPro? Contesta con #AcertijoHawkers para poder ganar unas ?? ¡Va va!	5 k
17/10/17 16:22	Sorteo de unas Hawkers. ¿Sabes cómo ganar? Muy fácil ?? ¡¡¡Solo RT + LIKE!!! Mañana	4,9 k
15/10/18 16:47	¡PREMIO GORDO! #Felices26Hawky La piñata tendrá: 1?? @Honor_ES 8X 6 ??...	4,7 k
29/06/16 22:01	Hoy sorteamos 2 packs entre todos los que RT y LIKE en el tweet. Quedan 7 packs más, vamos	4,5 k

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. Estrategia y uso de Instagram

En una encuesta realizada por la agencia Brandmanic (2018) sobre responsables de empresas seleccionados de varios sectores, un 64,5% de los encuestados afirman que Instagram es el mejor canal de comunicación para trabajar con *influencers*, los nuevos prescriptores que pueden impulsar a sus propias comunidades de fans hacia el consumo de las marcas y productos concretos. Cualquier marca

de moda que aspire al éxito, como Hawkers, sabe que esta red social se ha convertido en una de las herramientas más efectivas para aumentar las ventas (Mau, 2018).

La empresa de gafas española, además, ha visto en Instagram el lugar ideal para crear su propio showroom o escaparate digital en el que promocionar las nuevas creaciones. A modo de pretest, la marca utiliza los comentarios y likes como indicadores de los gustos y preferencias mostradas hacia nuevas líneas de diseño.

Imagen 4. Ejemplos de publicaciones en Instagram



Fuente: Instagram; usuario: @HawkersCo (21 junio, 2018).

Otro aspecto clave de sus publicaciones en esta red social –además de usar el idioma inglés para internacionalizar la marca– es que, una vez más, son los propios seguidores los que atraen a futuros compradores con sus comentarios. Para ello, la firma alicantina invita a sus seguidores a etiquetar a dos amigos ("tag two friends who would like this model") o simplemente a avisarlos mediante una mención en la propia imagen ("tip off your friend"), una sencilla estrategia que le permite incrementar su base de datos con potenciales compradores.

En la tabla 7 pueden seguirse las acciones más exitosas de la marca en esta red social.

Tabla 7. Las cinco mejores publicaciones de Hawkers en Instagram (2015-2018)

Fecha	Publicación	Total de interacciones
15/04/18 19:44	Keep Playing Coachella. Play Hawkers. #HawkersOnELifestyle #HawkersPlayingCoachella #PlayHawkers #Coachella2018	92 k
10/11/18 16:28	Shop the look now Available at hawkersco.com #NewCollection #Athleisure #Hawkers #PlayHawkers #Sunglasses #NewStyle #Fashion	89 k
09/11/18 17:03	Make them yours Available at hawkersco.com #NewCollection #Athleisure #Hawkers #PlayHawkers #Sunglasses #NewStyle #Fashion	87 k
15/03/2018 13:22	Look who's designed his own line of Hawkers sunglasses! @eljuanpazurita one of the biggest YouTube stars EVER! We think the designs are dope. You like them? #Hawkers #JuanpaZurita	86 k
22/11/18 22:40	From the hood to the stars. snoopdogg on Hollywood's #WalkoffFame wearing #Hawkers shades. Really proud that you chose us on such a special day for you. Great combo hawkersco &	81 k

Fuente: elaboración propia.

En resumen, la utilización de cada una de estas tres redes sociales –tanto de manera individual como combinada, buscando reforzar la presencia de la marca desde diferentes perspectivas– ha sido muy satisfactoria en términos de eficiencia y rendimiento, como demuestran el importante número de simpatías que ha despertado (ver número de likes, tabla 8) y las elevadas cuotas de fidelidad (ver tabla 9), así como el elevado número de conversaciones despertado en los entornos digitales (ver tabla 10).

Tabla 8. Número de "me gusta" (likes) obtenidos por Hawkers

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	881 k	1,5 M	1,1 M	182 k
Twitter	61 k	172 k	85 k	38 k
Instagram	1 M	577 k	2,2 M	6,1 M

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Tasa media anual de engagement de Hawkers

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	0,083 %	0,12 %	0,068 %	0,010 %
Twitter	0,27 %	0,59 %	0,0015 %	0,11 %
Instagram	1,7 %	0,45 %	1 %	1,7 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Número de comentarios sobre Hawkers en redes sociales

Red social	2015	2016	2017	2018
Facebook	23 k	87 k	106 k	18 k
Twitter ⁽¹⁾	---	---	---	---
Instagram	23 k	7 k	20 k	354 k

Fuente: Elaboración propia.

(1) Twitter no permite el acceso a los datos acumulados de Hawkers.

3.5. De la investigación tradicional a la investigación con el 'Big Data'

Tradicionalmente, la investigación ha sido utilizada en el *marketing* para conocer datos concretos –medir la respuesta del público ante un producto o marca, ante una acción de comunicación, etc.–, de tal modo que la toma de decisiones tuviera el respaldo de una investigación previa. Las propias limitaciones de este tipo de estudios, hacían que se aplicaran de manera parcial –sobre una muestra representativa de sujetos– y discontinua –en un periodo de tiempo concreto-. De hecho, algunos especialistas hablaron sobre la necesidad de unificar estos sistemas de investigación bajo un *continuum* que confiera coherencia a la totalidad del proceso (Merino, 2010).

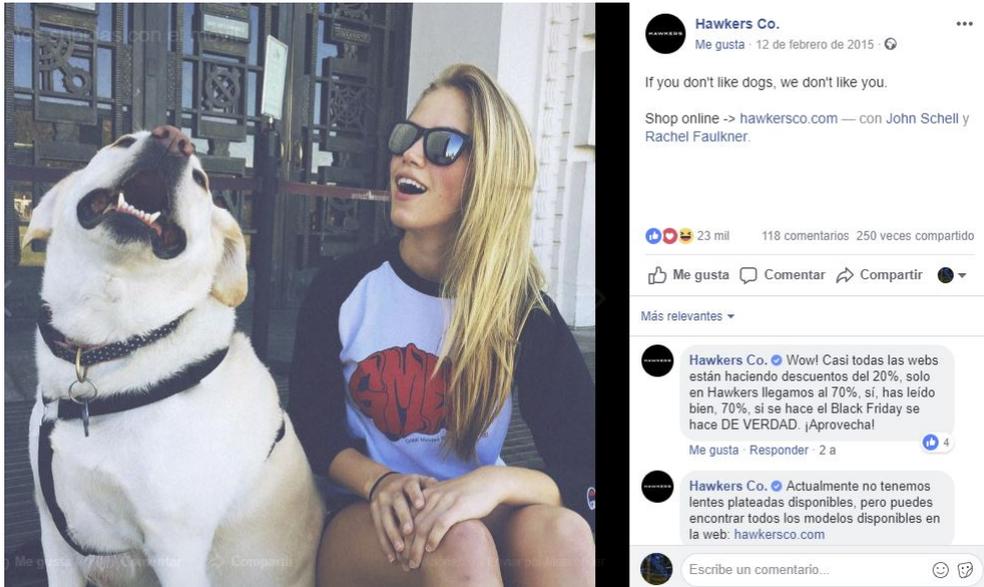
Con la llegada de la digitalización y, con ella, los grandes volúmenes de datos –*Big Data*–, se abrió un mundo de posibilidades para los profesionales de la comunicación y del *marketing*, facilitando, de este modo, la toma de decisiones gracias a las múltiples mediciones que facilitaban los nuevos entornos *online*: tiempo de permanencia en un sitio web, interacción de contenidos, proceso de adquisición de usuarios, perfiles sociodemográficos de los públicos, etc., es decir, los denominados KPI (*Key Performance Indicators* o Indicadores Clave de Rendimiento).

El *Big Data* implica el manejo grandes volúmenes de información que deben ser tratados por profesionales capaces de capturar, almacenar, gestionar y analizar esos datos (McKinsey Global Institute, 2011). Esta es una de las claves del éxito de Hawkers ya que desde sus inicios, por su bajo presupuesto y su presencia exclusiva en entornos digitales, los responsables de la marca de gafas optaron por realizar la investigación a través de la monitorización del comportamiento de los usuarios que interactuaban con sus diferentes entornos digitales con el objetivo de utilizar esta información en la toma de decisiones para optimizar sus diferentes estrategias de comunicación, *marketing* y RRPP.

De este modo, las estrategias se fundamentaron desde el primer momento en la aplicación de los conocimientos del *Growth Hacking*. El *Growth Hacking* es una disciplina que se basa en el conocimiento exhaustivo del público objetivo mediante la aplicación constante de investigaciones basadas en el método científico. Para ello, los *growth hackers* –personas con amplios conocimientos sobre programación y *marketing*– se encargan de llevar a cabo continuos experimentos en los diferentes entornos digitales con el objetivo de extraer una serie de conclusiones que permitan desarrollar estrategias de crecimiento exponenciales e innovadoras. Este tipo de análisis constante permitió a Hawkers detectar qué usuarios generaban más interacción: a muchos de ellos se les enviaron muestras del producto gratuitas a cambio de subir una fotografía o vídeo a sus perfiles de redes sociales con dicho producto; también le permitió a la marca saber cómo debían ser sus publicaciones para generar un mayor interés, qué diseño de web prefería su público, etc.

El 'MentionMapp' o mapa de menciones (imagen 5) ilustra cómo utilizar y gestionar los datos para conseguir el rendimiento óptimo para una marca. La captura muestra una imagen fija de la red social Twitter. A partir del *hashtag* analizado (#HawkersCo) se visualizan en ramas los principales usuarios que interactúan con la marca –mostrando también el número de interacciones realizadas– y cómo, a su vez, estos usuarios sirven de intermediarios entre Hawkers y nuevos clientes potenciales. Además, distinguimos los diversos *hashtags* bajo los que se concentran las interacciones.

Imagen 6. Publicación basada en los datos extraídos del análisis de Facebook



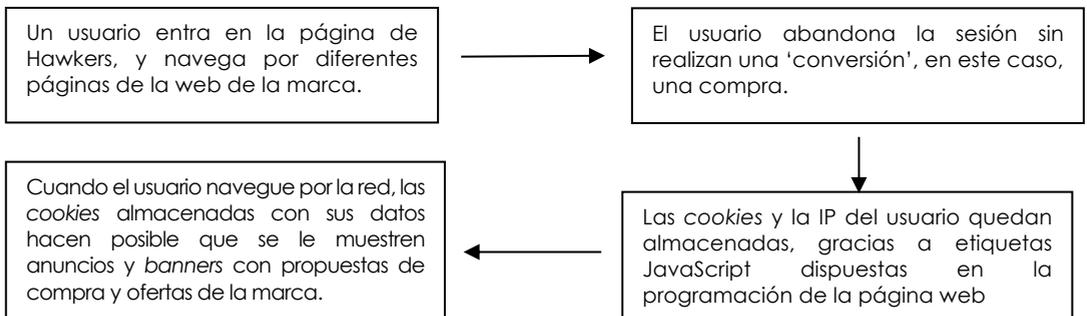
Fuente: Facebook, fan page de HawkersCo. (12 febrero, 2015).

3.6. De la cartelería convencional al 'retargeting'

Utilizando la publicidad exterior y la cartelería –medios convencionales apropiados para una marca de moda como es Hawkers– se puede generar el estímulo de compra en una parte del público que los visualiza, aunque, probablemente, no pasará lo mismo con otra parte del público porque no está interesada en la marca cuestión.

En su afán por mejorar la eficiencia, generando impactos en el público objetivo con el menor coste posible, los responsables de Hawkers comprobaron que el *retargeting* podía darles los mismos resultados en sus compradores potenciales que la publicidad exterior y la cartelería, con la importante diferencia de que sus anuncios no están fijos en una marquesina de autobús o en un luminoso junto a la carretera, sino que persiguen a los usuarios en sus navegaciones webs o en sus redes sociales mediante el empleo de *banners*. Y así, Hawkers solo envía mensajes a un público potencial puro, evitando desperdiciar esfuerzos en públicos no interesados. Tal y como se puede ver en la tabla 11, la marca realiza, literalmente, un seguimiento exhaustivo de cada usuario que ha tenido contacto con la marca a través de la red, hasta lograr la venta. De esta forma, la inversión empleada en impactar a posibles compradores está perfectamente enfocada hacia el cliente potencial, evitando generar impactos inútiles.

Tabla 11. Mecanismo del 'retargeting'



Fuente: elaboración propia.

El *retargeting* (imagen 7) es posible gracias a la inserción de un píxel en la página web. No debemos confundir este término con la unidad mínima de una imagen digital: en analítica web se entiende por 'píxel' una unidad de código Java Script introducida en una página web que resulta invisible para el usuario. Solo mediante la inserción de ese código es posible detectar cuando un usuario entra en un dominio concreto o realiza alguna acción de conversión. De esta manera, el usuario queda 'marcado' (o identificado) para su posterior seguimiento por la red.

Imagen 7. Campaña de *retargeting* realizada a través de Instagram



Fuente: Instagram, usuario: hakersco (27 julio, 2018).

La intención de esta táctica es asegurar una venta dónde solo había cierta intención de compra o simplemente mera curiosidad hacia el producto.

El mayor peligro de esta táctica es el hartazgo que puede generar al usuario, si este se siente bombardeado por publicidad de la misma marca. Por ello, se hace necesario no abusar de este recurso y limitar el número de veces que un mismo anuncio puede impactar sobre un mismo usuario.

3.7. Utilización de las técnicas de 'storytelling' y 'transmedia'

Como es sabido, el *storytelling* consiste en el uso de una historia como recurso de comunicación, en la que se incorporan los valores de una marca o producto para proyectarlos hacia el público. Aunque se encuentra en auge, es un recurso muy utilizado en publicidad y RRPP desde los inicios de estas actividades comerciales (ADECEC, 2015).

En el nuevo entorno digital, en el que los jóvenes se exponen a la publicidad a través de Internet y las RRSS (Sanagustín, 2009), se prueban métodos para captar la atención del consumidor (Heath, 2012). Y el *storytelling* resulta muy adecuado para que la marca gane notoriedad y difusión, pero el espectador no sienta que esté recibiendo publicidad, sino que está visionando un contenido de interés recreativo.

Un gran ejemplo de esta modalidad lo encontramos en la campaña de *comarketing*, "El Yeti ha vuelto", surgida de una colaboración de Hawkers con el Grupo Aramón, vinculado al esquí. Para dicha campaña se colgó en la red un vídeo (disponible en: <https://bit.ly/2UIVdnE>) que, con la colaboración del foro más grande de habla hispana, Forocoches, generó gran número de comentarios y conversaciones.

En el vídeo, podemos visionar una figura grande y blanca, en la lejanía de un paisaje nevado. La baja calidad del vídeo y su imagen temblorosa fueron suficientes para convencer de su autenticidad y generar diversas teorías en la red, que acabaron saltando a la prensa nacional e internacional. Pasados unos días, Hawkers y Aramón lanzaron un vídeo haciéndose responsables de la campaña del Yeti (imagen 8).

Imagen 8. Captura de la campaña "El Yeti ha vuelto"



Fuente: Youtube, usuario Hawkers TV (10 febrero, 2016).

Como ilustra este caso, el *storytelling* no se preocupa de enfatizar el producto, pues este aparece de forma tangencial en la historia; sin embargo, el espectador lo visualiza y lo recuerda asociado a la marca y a los valores implícitos en la historia.

El entorno cultural multipantalla (Pérez-Tornero, 2008) es proclive a la emisión de historias *transmedia*, en la que cada medio aporta una parte a la construcción de un mundo narrativo. Estas aportaciones varían en función del medio, modificando su lenguaje según el entorno (Scolari, 2013).

No existe una estrategia *transmedia* propiamente dicha en este caso analizado porque Hawkers no publica una misma historia fragmentada en diferentes medios. Sin embargo, desarrolla una historia capaz de filtrarse en diferentes entornos, como ocurre en este caso, generando nuevos contenidos a raíz de un vídeo, que saltan de un medio a otro, reproduciéndose y amplificándose.

Por tanto, es obvio que Hawkers aplica una estrategia *transmedia* en cuanto que, más allá de los medios empleados, es capaz de crear contenidos que desbordan el medio utilizado y se caracterizan por su capacidad para producir interactividad en el público (Jenkins, 2006), generando *engagement* y no ya reproduciendo un contenido concreto, sino promoviendo nuevos contenidos.

4. Discusión y conclusiones

Hawkers ha entendido desde el primer momento que, para enfrentarse al actual escenario de incertidumbre, debía desarrollar su modelo de negocio aplicando una constante experimentación científica a sus recursos de comercialización y de comunicación. Tal y como defiende el ideólogo del método "Lean Startup", Eric Ries, el fundamento de una *startup* es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar (Ries, 2012).

Desarrollar esta orientación científica, implica la correcta gestión del *Big Data* que se genera en torno a la organización. Una correcta selección e interpretación de los datos recogidos trae consigo una mayor

certidumbre en el proceso de planificación estratégica y toma de decisiones. Mediante el buen aprovechamiento de los datos, es posible una mejor segmentación de los públicos, mejorando la precisión de las acciones comunicativas y de *marketing*, lo que se traduce en un mayor número de conversiones y, por tanto, en un aumento de las ventas, tal y como ha demostrado Hawkers.

La empresa alicantina ha monitorizado constantemente cada una de las acciones que ha llevado a cabo gracias a las nuevas herramientas surgidas en el entorno digital, lo que le ha permitido adaptar ventajosamente a los entornos *online* las estrategias tradicionales de comunicación y *marketing* vigentes en los medios convencionales. Este transvase se ha concretado en:

- La evolución de las fórmulas clásicas de prescripción de productos o marcas realizadas generalmente por líderes de opinión, que en el caso de Hawkers es ejercida por *influencers*. En este nuevo y complejo ecosistema que conforman las redes sociales, los *influencers* se han convertido en una pieza fundamental para las grandes marcas, gracias a su poder de atracción y persuasión sobre los públicos. En este sentido, Hawkers se ha servido, por un lado, de personas famosas con comunidades de seguidores en redes sociales grandes y fieles. Y, por otro lado, ha desarrollado sus propias comunidades de 'prosumidores', seguidores que crean y comparten contenidos de la marca entre sus respectivos contactos, convirtiéndose en embajadores de la marca.
- El empleo del *comarketing* a través de campañas *online* que se traducen en una relación *win to win* entre Hawkers y grandes multinacionales procedentes de diferentes sectores económicos. Así, Hawkers se asegura una fuerte dosis de credibilidad al vincular su marca con otras que exhiben una larga trayectoria y gozan de prestigio internacional. Por su parte, estas grandes firmas logran mejorar su notoriedad entre un público joven que, en pocos años, se convertirá en la primera fuerza laboral y consumidora del mundo.
- La utilización de los *social media* prácticamente como si fuesen medios convencionales para llegar a un público masivo. Hawkers fue una de las primeras empresas que pudo prever el potencial de las redes sociales si se utilizaban como medios de difusión publicitaria por su alcance global, bajo coste, monitorización permanente de las campañas y personalización de los mensajes. Además, al igual que los medios de comunicación tradicionales –televisión, prensa, radio, cine...–, supo adaptar su mensaje a las características propias de cada red social, generando un número importante de simpatías y elevadas cuotas de fidelidad, así como despertando un elevado número de conversaciones en los entornos digitales. De este modo, utilizó Facebook como banco de pruebas, Twitter como canal de atención al público y altavoz de sus mensajes e Instagram como catálogo y *showroom* de sus nuevos productos.
- El deseo de gestionar de manera dinámica toda la información acumulada mediante el *Big Data*. Para ello, Hawkers utiliza el método del *Growth Hacking* con el fin de aislar variables significativas y dilucidar los elementos que generan *engagement* entre sus seguidores en RRSS. Esta modalidad también se aplica en anuncios *online*, aplicando tests A/B, para identificar las variables que más clics obtienen en relación al número de impactos generados (CTR).
- El uso de un pixel introducido en el código de la página web como forma de seguimiento y rastreo de los usuarios que han efectuado un acercamiento proactivo a la marca pero no han materializado una conversión. De esta forma, la inversión económica en publicidad se focaliza en los consumidores que ya han mostrado interés por adquirir un producto y no se dispersa entre un público que difícilmente comprará el producto.
- El empleo del *storytelling* como vehículo para la transmisión de la identidad de la marca. Hawkers ofrece al público un producto audiovisual de interés general, en el que la marca se mantiene latente durante toda la pieza, sin destacar, el producto, y a partir de ahí confía a sus comunidades la función de viralizar este contenido en redes sociales. En ocasiones, el ruido que generan estas comunidades es tal, que otros medios se hacen eco de la campaña, convirtiéndola así en *transmedia*, tal y como ocurrió con la campaña "Yeti is back".

En suma, las iniciativas de *marketing* aplicadas en la estrategia de comunicación de Hawkers pueden ser analizadas como una adaptación de las acciones clásicas al entorno digital. De este modo, esta empresa se ha convertido en una organización flexible y dinámica, sometida a un proceso de transformación constante según las demandas de los públicos. Todo ello lo consigue mediante el desarrollo de acciones estratégicas basadas en la aplicación constante y en tiempo real del método científico, basando sus investigaciones en la monitorización de los usuarios que visitan sus entornos digitales gracias a las sofisticadas herramientas numéricas que emplean eficientemente desde sus inicios, y a la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en dichas herramientas.

Como esta investigación ha descrito y comprobado, el enfoque que ha incorporado Hawkers constituye un uso innovador para la comunicación en medios no convencionales, y que se ha erigido en un referente de los trabajos de marketing y comunicación de las empresas en esta nueva era de interactividad digital, determinada por el conocimiento preciso de las reacciones de los consumidores, junto con la rapidez y precisión de respuesta basadas en el Big Data. Igualmente, aunque la información manejada para elaborar esta investigación ha sido de difícil extracción y algo más escasa de lo que hubieran deseado los autores, estos desean que la presente aportación pueda servir de ayuda a posteriores investigadores que deseen abordar estos temas en un futuro próximo.

5. Bibliografía

- [1] Alcaide Casado, J.C. & Chávarri Marroquín, I. (2010). El comarketing como arma de presente y estrategia de futuro. *MK Marketing+Ventas*, 260, 8-18. Disponible en <http://bit.ly/2VcwoQv>
- [2] Asociación De Empresas Consultoras En Relaciones Públicas y Comunicación (2015). *Guía Storytelling y Branded Content*. Disponible en <https://bit.ly/2hIWUvN>
- [3] Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- [4] Brandmanic (2018). *Estudio sobre Marketing de Influencers en España 2018*. Disponible en <https://bit.ly/2Bevmit>
- [5] Castells, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- [6] Deloitte (2018). *Encuesta a la generación millennial 2018*. Disponible en <https://bit.ly/2KlvztO>
- [7] ESIC Business Marketing School. [YouTube]. (14/06/2017). Hawkers - HEM 2017 Madrid [vídeo]. Disponible en <http://bit.ly/2VS4pu0>
- [8] Europa Press. (05/07/2018). Hawkers crece en Europa con la apertura de su primera tienda física en Portugal. *Europa Press*. Disponible en <https://bit.ly/2vL6oBR>
- [9] Franco, A. (2017). Hawkers ya es historia del comercio electrónico español. *Forbes*. Disponible en <https://bit.ly/2B9gAcy>
- [10] Fiter, M. (3/10/2016). Hawkers capta 50 millones de euros para reforzar su crecimiento internacional. *El Mundo*. Disponible en <https://bit.ly/2dCEfXw>
- [11] Gamboa, R. (06/07/2016). La estrategia secreta de Hawkers para facturar 37 millones de euros. *RobertoGamboa*. Disponible en <http://bit.ly/2HaGIVx>
- [12] Heath, R. (2012). *Seducing the Subconscious. The Psychology of Emotional Influence in Advertising*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- [13] Iribarren, L. (2017). *El uso del marketing digital por parte de Hawkers y su difusión en Redes Sociales* (Trabajo final de curso). Universidad de la Rioja-UNIR, Facultad de Empresa y Comunicación, Logroño. Disponible en <https://bit.ly/2sv1vv5>
- [14] Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. Nueva York: New York University Press.
- [15] Marketing Directo. [YouTube]. (14-septiembre-2016). eShow Madrid 2016: Hawkers [vídeo]. Disponible en <http://bit.ly/2YjNAWq>
- [16] Marketing Directo. (22/09/2016). ¿La clave del éxito de Hawkers? Mirar más allá del Big Data. *Marketing Directo*. Disponible en <https://bit.ly/2KYxqui>
- [17] Marketing News (27/07/2017). Hawkers vende gafas en Twitter gracias a la Inteligencia Artificial. *MarketingNews*. Disponible en <https://bit.ly/2vkFF0n>
- [18] Martínez Carazo, Cristina. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. Disponible en <http://bit.ly/30coDho>
- [19] Mau, D. (2/05/2018). The rise of Instagram Brands: How the platform is leveling the fashion playing field. *Fashionista*. Disponible en <http://http://bit.ly/2vLuRXq>
- [20] McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (octubre, 2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. Disponible en <http://bit.ly/2E4EeGm>

- [21] McKinsey Global Institute. (2011). Big Data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey & Company. Disponible en <https://mck.co/2wLmJJZ>
- [22] McLuhan, M. & Nevitt, B. (1972). *Take Today: The Executive As Dropout*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- [23] Merino, J. S. (2001). *La investigación de mercados en la empresa*. Disponible en <https://bit.ly/2rCJGKD>
- [24] Muniz, A. & O'Guin, T. (2001). Brand Community. *The Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412-432. <https://dx.doi.org/10.1086/319618>
- [25] Murga, J. L. (2017). *Hawkers, una historia de éxito*. Madrid: Doña Tecla Editorial.
- [26] Plaza, A. (6-abril-2015). Las gafas de sol de Hawkerc o cómo cuatro jóvenes de Elche facturan 15 millones. *El confidencial*. Disponible en <https://bit.ly/2OC9ZU>
- [27] Ries, E. (2012). *El método lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.
- [28] Román, Y. (2016). *La estrategia de comunicación de las startups en España*. Barcelona: Editorial Universitat Oberta de Catalunya.
- [29] Ruíz, J. J. (2017). Millennials y redes sociales estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, 8 (104), 347-367. Disponible en <https://bit.ly/2Mqemdi>
- [30] Sanagustín, E. (2009). *Claves del nuevo marketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- [31] Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.
- [32] Sivera, S. (2008). *Marketing viral*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- [33] Techday60 (27/05/2017). *Techday60-Hawkerc* [video online]. Disponible en <http://bit.ly/2JbqwFB>
- [34] Tejada, R. (19/12/2016). ¿Qué es el Growth Hacker Marketing? *Campo de Marte*. Disponible en <http://bit.ly/2VsoQOu>
- [35] Toffler, A. (1997). *La Tercera Ola*. Barcelona: Plaza y Janés.
- [36] Uranga, F. (3/10/2016). La firma de gafas Hawkerc consigue 50 millones para crecer. *El País*. Disponible en <https://bit.ly/2vlpA3s>
- [37] We Are Social & Hootsuite (2018). *Global Digital Report 2018*. Disponible en <https://bit.ly/2DMf7Gb>

Agradecimientos

Departamento de Ciencias de la Comunicación Aplicada, Universidad Complutense de Madrid.

Nota

[1] Esta técnica de investigación se denomina también *ceteris paribus* –"siendo las demás cosas igual"– debido a la necesidad de mantener constantes todas las variables utilizadas salvo una: la variable analizada.

