



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

# TRABAJO DE FIN DE GRADO

**CONSTRUCCIÓN DE MARCA: DE HUMAN BRAND A MUSA COMERCIAL**

Estudiante: Manuela García-Valcárcel Navarro  
Director/a: María del Pilar Melara San Román

Madrid, junio 2026

## Declaración de la IA

Curso 2026/06

ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa

Nombre Grado/Máster:	Relaciones Internacionales & Global Communication
Nombre Alumno:	Manuela García-Valcárcel Navarro
Coordinador/a TFG/TFM:	Javier Gil Pérez y Belén García-Noblejas Floriano
Nombre director/a de TFG/TFGM:	María del Pilar Melara San Román

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ X	NO
---	---------	----

### 1) Uso de la IA Generativo

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas.

Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

Uso ético:	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	X	

Uso técnico realizado: ¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana...)?  
Especifica la versión o tipo de licencia.

En el desarrollo del presente trabajo se han empleado las siguientes herramientas de IA generativa:

- Claude: Versión Claude Sonnet 4.6, acceso gratuito vía [claude.ai](https://claude.ai)
- NotebookLM: versión estándar, acceso gratuito vía [notebooklm.google.com](https://notebooklm.google.com)

Marcar lo que corresponda:

- Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) →
- Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → Claude
- Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) → Claude
- Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → Claude
- Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) → NotebookLM
- Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → Claude/ NotebookLM
- Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.*)
- Otros (*Especificar qué herramientas*) →

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

Firma: MANUELA GARCÍA-VALCÁRCEL NAVARRO

## **Resumen**

Este Trabajo de Fin de Grado analiza cómo se construye una *human brand* y de qué manera las marcas comerciales la instrumentalizan como activo estratégico de comunicación comercial e internacionalización. En un contexto en el que la publicidad tradicional pierde eficacia frente a las nuevas formas de comunicación, las figuras públicas gestionadas como marcas han adquirido una relevancia creciente como vehículos de expansión hacia nuevos mercados internacionales, superando fronteras geográficas y culturales. A partir de la revisión de la literatura sobre branding y marketing internacional, el trabajo propone un modelo propio de análisis de diez variables, agrupadas en tres dimensiones, que permite evaluar el potencial comercial internacional de una *human brand*. El modelo se aplica al caso de Matilda Djerf, *influencer* sueca y fundadora de Djerf Avenue, cuya trayectoria ilustra cómo una identidad sólida y coherente se convierte en eficiente motor de expansión comercial internacional.

Palabras clave: *human brand*, identidad de marca, autenticidad, comunidad, branding, resonancia intercultural, transferencia de significado, co-creación, internacionalización.

## **Abstract**

This Bachelor's Thesis analyses how a *human brand* is built and the ways in which commercial brands instrumentalize it as a strategic asset for commercial communication and internationalization. In a context where traditional advertising is losing effectiveness against new forms of communication, public figures managed as brands have acquired growing relevance as vehicles of expansion into new international markets, transcending geographical and cultural borders. Drawing on a review of the literature on branding and international marketing, this thesis proposes an original analytical model of ten variables, grouped into three dimensions, designed to evaluate the international commercial potential of a *human brand*. The model is applied to the case of Matilda Djerf, Swedish *influencer* and founder of Djerf Avenue, whose trajectory illustrates how a solid and coherent identity becomes an efficient driver of international commercial expansion.

Keywords: *human brand*, brand identity, authenticity, community, branding, intercultural resonance, meaning transfer, co-creation, internationalization.

# ÍNDICE

Declaración de la IA .....	2
Resumen .....	4
Abstract.....	4
<i>1. INTRODUCCIÓN.....</i>	<i>6</i>
1.1 Justificación y relevancia del tema .....	6
1.2 Preguntas de investigación y objetivos.....	6
1.3 Metodología.....	7
1.4 Estructura del trabajo.....	9
<i>2. MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>10</i>
2.1 ¿Qué es una human brand? .....	10
2.2 La construcción de la human brand en el entorno digital.....	15
2.3 De musa a activo comercial.....	24
2.4 La dimensión internacional .....	31
<i>3. MODELO INTEGRADO DE ANÁLISIS.....</i>	<i>34</i>
3.1 La human brand como activo comercial: variables de análisis .....	34
<i>4. ANÁLISIS.....</i>	<i>36</i>
4.1 Justificación del caso seleccionado .....	36
4.2 Aplicación del modelo: Matilda Djerf como <i>human brand</i> .....	37
<i>5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..</i>	<i>53</i>
5.1 Respuesta a los objetivos .....	53
5.2 Limitaciones del estudio.....	55
5.3 Futuras líneas de investigación.....	56
<i>6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....</i>	<i>56</i>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación y relevancia del tema

El contexto digital actual ha transformado completamente la manera en que las marcas se comunican con sus audiencias. La consolidación de las redes sociales como principal espacio de consumo cultural e informativo ha dado lugar a un fenómeno relativamente nuevo y de creciente relevancia académica y profesional: el surgimiento de las *human brands*, es decir, personas públicas que se gestionan y funcionan como marcas en sí mismas, con una identidad, unos valores y una comunidad de seguidores propios. Este tipo de figuras resultan especialmente significativas en un contexto en el que la publicidad tradicional pierde eficacia frente a formas de comunicación que abogan más por la autenticidad, cercanía y conexión con lo personal. En este escenario, las marcas comerciales han encontrado en las *human brands* un canal muy eficaz para ampliar su impacto, conectar con nuevos públicos y traspasar fronteras geográficas y culturales con una naturalidad que ningún otro medio publicitario permite. La elección de este tema responde, por tanto, a su plena actualidad, a su proyección de futuro y a la escasa profundidad con la que todavía se aborda en el ámbito académico. Estudiar cómo se construye y gestiona, mediante estrategias de comunicación, una *human brand*, y de qué manera se proyecta internacionalmente permite finalmente reflexionar sobre un tipo de marca completamente distinto a las convencionales. El producto ya no es un objeto o un servicio, sino una persona que existe previamente a la marca en la que se convierte, con una forma de ser y unos valores propios que son los recursos empleados con finalidad comercial.

## 1.2 Preguntas de investigación y objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar cómo se construye y consolida una *human brand* y de qué manera las marcas comerciales la instrumentalizan para amplificar su efecto, internacionalizarse y conectar con nuevas audiencias.

### 1.2.2 Objetivos específicos y preguntas de investigación

Para alcanzar la anterior pretensión general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Definir el concepto de *human brand* y establecer los elementos que la caracterizan (autenticidad, narrativa, valores, consistencia visual e identidad digital), siempre con el objetivo de monetizarse logrando que las marcas comerciales aspiren a asociarse a aquéllas para legitimar su imagen y expandir su mercado.
- Analizar las estrategias de comunicación de contenido digital (redes sociales en sus múltiples plataformas) que permiten mantener una identidad de marca coherente aplicable a distintos sectores del mercado.
- Explorar la dimensión global del fenómeno: cómo una *human brand* trasciende fronteras culturales y geográficas, actuando como palanca de expansión de las marcas a las que representa.

### 1.3 Metodología

El presente Trabajo de Fin de Grado adopta un enfoque metodológico cualitativo y deductivo. Esta elección metodológica responde a la naturaleza del objeto de estudio, ya que el fenómeno de las *human brands* no puede comprenderse únicamente a través de datos cuantitativos, sino que requiere interpretar los significados, valores, narrativas, códigos visuales y relaciones simbólicas que se construyen en torno a determinadas figuras públicas y su capacidad para operar como activos de marca en mercados internacionales. Este enfoque parte de los conceptos y marcos teóricos desarrollados en la literatura académica sobre marketing internacional y estrategia de marca para aplicarlos de forma interpretativa a un caso concreto, y se ha estructurado en dos fases principales: la revisión de la literatura y el estudio de caso.

La primera fase consistió en una revisión bibliográfica centrada en los conceptos de *human brand*, construcción y transferencia de marca, e internacionalización de marca en entornos digitales. La búsqueda se realizó a través de diversas bases de datos académicas, empleando palabras clave como: *human brand*, marca personal, autenticidad, *storytelling*, identidad digital, comunidad, redes sociales y expansión internacional, entre otras. A partir de esta revisión, y antes de proceder al análisis empírico, se elaboró un modelo integrado de análisis que actúa como puente entre el marco teórico y el estudio de caso. Este modelo construido a partir de la síntesis de las variables y categorías más relevantes identificadas en la literatura, selecciona aquellas que resultan más pertinentes para analizar cómo una figura pública construye, consolida

y monetiza su identidad como *human brand* y cómo dicha identidad puede proyectarse y operar estratégicamente en distintos mercados internacionales. De este modo, el modelo no es un fin en sí mismo, sino una herramienta operativa que permite trasladar los conceptos teóricos al análisis de forma estructurada y coherente.

La segunda fase corresponde a la aplicación empírica del modelo mediante el estudio de caso en profundidad de una única *human brand*: Matilda Djerf. A través de un análisis estructurado en diez variables, el estudio recorre desde la construcción de su identidad hasta su posicionamiento internacional. La selección de Matilda Djerf responde a su capacidad para representar un modelo especialmente significativo y contemporáneo de *human brand* con proyección internacional: una figura de origen nórdico construida íntegramente desde las redes sociales, cuya identidad ha evolucionado desde la creación de contenido de moda y *lifestyle* hasta la consolidación de una marca propia (Djerf Avenue) con presencia en mercados globales y una comunidad altamente comprometida a escala internacional.

La información ha sido recopilada exclusivamente a través de fuentes secundarias:

- Contenidos publicados en sus redes sociales y la página web oficial de Djerf Avenue, que han permitido analizar su identidad visual, narrativa y estrategia de contenido.
- Artículos académicos y trabajos especializados, utilizados para construir el marco teórico y el modelo de análisis.
- Artículos de prensa y publicaciones en medios especializados que han abordado la figura de Matilda Djerf, empleados para contextualizar su trayectoria y proyección pública.
- Entrevistas en formato audiovisual y otro material publicado en plataformas como YouTube o TikTok, que han permitido acceder a su discurso directo y observar su forma de relacionarse con la audiencia.
- Campañas comerciales y colaboraciones de Matilda Djerf y Djerf Avenue con otras marcas, analizadas tanto desde los perfiles oficiales de estas como a través de artículos y cobertura mediática asociada.
- Datos de impacto comercial disponibles públicamente, utilizados para reforzar el análisis del desempeño y la proyección internacional de la marca.

No se pretende realizar una medición estadística del impacto de esta figura pública, sino una interpretación cualitativa de los mecanismos mediante los cuales construye valor simbólico y lo transfiere a productos, marcas o experiencias comerciales, con el objetivo de comprender cómo una *human brand* puede actuar como vehículo de internacionalización y expansión estratégica de marca en el entorno digital actual.

#### **1.4 Estructura del trabajo**

El presente Trabajo de Fin de Grado se organiza en seis bloques diferenciados:

- El primero corresponde a la introducción, en la que se presenta la justificación y relevancia del tema, las preguntas de investigación y objetivos que guían el trabajo, la metodología empleada y la estructura general del mismo.
- El segundo bloque corresponde al marco teórico y tiene como objetivo construir una base conceptual sólida sobre el fenómeno de las *human brands*. Para ello, se parte de una investigación inicial sobre la evolución histórica de los conceptos de *celebrity*, marca personal, *influencer* hasta llegar a la figura de *human brand* tal y como se entiende hoy, analizando sus elementos constitutivos. A partir de ahí, se estudia cómo se construye y gestiona esta figura en el entorno digital, qué papel juegan las redes sociales y la audiencia en este proceso, y cómo se monetiza esa identidad a través de los diferentes tipos de colaboraciones comerciales. Este bloque concluye con un estudio intensivo sobre la dimensión internacional de este fenómeno, explorando cómo una *human brand* puede traspasar fronteras culturales y geográficas convirtiéndose en un vehículo de internacionalización para las marcas con las que colabora.
- El tercer bloque presenta el modelo integrado de análisis, que actúa como puente entre el marco teórico y el análisis empírico. A partir de la revisión de la literatura, se identifican y sintetizan las variables más relevantes para estudiar una *human brand* como activo comercial internacional, configurando una matriz de categorías que será aplicada de forma sistemática en la fase siguiente.

- El cuarto bloque constituye el núcleo empírico del trabajo y se articula en torno al análisis en profundidad de Matilda Djerf como caso de estudio único. En primer lugar, se justifica la selección de este caso y su idoneidad para ilustrar el fenómeno estudiado. A continuación, se aplica el modelo integrado de análisis, examinando cada una de las variables definidas en el bloque anterior.
- El quinto bloque recoge las conclusiones del trabajo, organizadas en torno a las preguntas de investigación y objetivos planteados en la introducción. Se incluyen asimismo las principales limitaciones encontradas a lo largo del proceso de investigación y posibles líneas futuras de estudio que podrían profundizar o ampliar los resultados obtenidos.
- Finalmente, el trabajo se cierra con la bibliografía y webgrafía, que recoge todas las fuentes académicas, periodísticas y digitales consultadas a lo largo del proceso de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ¿Qué es una human brand?

El término *human brand*, acuñado por primera vez por Matthew Thomson (2006), se refiere a cualquier persona pública sobre la que los consumidores construyen, a resultas de sus valores y demás rasgos característicos, una percepción concreta y un vínculo emocional de forma similar a como lo harían con una marca comercial. Esta comparación entre personas y marcas encuentra su fundamento teórico en la investigación sobre las relaciones entre unas y otras, que ha demostrado que dichos vínculos no son de carácter meramente comercial, sino que implican una conexión emocional comparable a la que se establece en las relaciones interpersonales (Fournier,1998). En consecuencia, lo que define a una *human brand* no es exclusivamente la notoriedad de la persona, sino su capacidad para generar un apego sostenido en el tiempo, sustentado en una identidad percibida como coherente y auténtica (Thomson, 2006).

2.1.1-Definición de human brand (en relación a otros términos relativos a figuras públicas): de individuo a activo de comunicación

Para comprender el fenómeno que este trabajo analiza resulta necesario hacer una distinción conceptual entre varios términos que hacen referencia a figuras públicas y son empleados en el lenguaje cotidiano de manera indistinta pero que, aunque sutilmente, constituyen realidades diferentes. Se trata de los siguientes: *celebrity*, *marca personal*, *influencer* y *human brand*. La exposición se realiza por orden cronológico dado que éste refleja la propia evolución de las figuras.

- La *celebrity*: es históricamente la figura más antigua de las cuatro. Su origen está ligado al desarrollo de la industria del entretenimiento y los medios de comunicación de masas que, a lo largo del siglo XX, fueron construyendo un sistema de producción y consumo de fama basada en la exposición mediática controlada (Rojek, 2001). La notoriedad de una *celebrity* precede a cualquier estrategia de marca y su fama proviene de un talento en un ámbito concreto (deporte, televisión, cine, música...); las marcas comerciales la buscan precisamente por el prestigio que le ha generado lo que hace y el alcance que esa notoriedad les permite transferir (Turner, 2004). Así, la *celebrity* funciona por su visibilidad, pero no se gestiona como una marca en sí misma: su valor para las empresas reside en su reconocimiento previo, no en su coherencia o en la profundidad de su identidad pública (Marshall, 1997).
- La *marca personal*: Con la llegada de internet y la democratización de la comunicación surge la idea de que cualquier individuo puede y debe gestionar estratégicamente su propia imagen pública. Peters (1997) introdujo el concepto de que, en un mercado progresivamente saturado y competitivo, los individuos deberían considerarse a sí mismos como marcas y gestionar activamente su reputación, su imagen y su propuesta de valor de manera similar a como lo hacen las empresas con sus productos. Lo que en su momento se recibió como un planteamiento revolucionario se convirtió con el tiempo en una práctica común, empezándose a comprobar que los elementos subjetivos de la persona (como las emociones y las experiencias que es capaz de generar) posibilitaban construir una audiencia y generar influencia. Fue en este momento en el que Kotler y Keller (2006) argumentaron que los principios del marketing no son exclusivos de los productos o las empresas, sino que pueden aplicarse con igual validez a personas e instituciones, ampliando así el alcance teórico del concepto de marca. Ahora

bien, la marca personal se refiere a la gestión estratégica de la imagen y reputación de un individuo con un propósito principalmente profesional, no requiere fama ni audiencia masiva, sino una gestión consciente de como uno es percibido en su entorno.

- La figura de *influencer* por su parte, es mucho más reciente y está estrechamente vinculada al surgimiento de las redes sociales y la cultura de la interacción digital. A diferencia de la *celebrity*, la relevancia de la *influencer* no obedece a un logro concreto sino a la relación que construye con su audiencia progresivamente en redes sociales, relación a través de la cual va creando su propia identidad pública y generando un reconocimiento en una audiencia fiel (Freberg et al., 2011). Las marcas perciben a las *influencer* como herramientas de valor por la percepción de cercanía y confianza que genera en su comunidad y por el volumen de sus seguidores.
- La *human brand* es la figura más evolucionada: se trata de personas públicas que, con la gestión estratégica propia de la marca personal, han alcanzado un nivel de notoriedad (como la *celebrity*) y elevada conexión con su audiencia a lo largo del tiempo (como la *influencer*). Sin embargo, la *human brand* trasciende a las figuras anteriores porque ha logrado construir un sistema de simbolismo particular (valores, estética, narrativa, identidad) que su audiencia reconoce, comparte y defiende como propio. Ello opera funcionalmente de manera similar a una marca comercial, generando admiración, deseo, lealtad e identificación de forma sostenida, influyendo en las decisiones de consumo (Thomson, 2006).

Dicho de otro modo, en boca de otros autores: El valor de una *human brand* no reside únicamente en su talento o notoriedad, sino en la coherencia con la que proyecta una identidad reconocible a lo largo del tiempo y en distintos contextos (Parmentier & Fischer, 2012), así como en la solidez de las asociaciones simbólicas que esa identidad es capaz de generar en su audiencia (Keller, 2003). Por tanto, la figura pública deja de ser simplemente el emisor de un mensaje para convertirse en el mensaje en sí misma, generando una demanda, un valor y una lógica de gestión directamente comparables a los de cualquier producto o servicio (Rein, Kotler & Stoller, 1997). La consolidación del entorno digital ha intensificado y acelerado este proceso. La posibilidad de construir y mantener una presencia pública consistente y permanente a través de plataformas digitales ha ampliado exponencialmente la capacidad de cualquier individuo para

desarrollar un capital simbólico comparable al de una marca institucional (Labrecque, Markos & Milne, 2011), convirtiendo la *human brand* en un fenómeno de alcance global y una herramienta de comunicación de creciente relevancia tanto para las propias figuras públicas como para las marcas comerciales que buscan asociarse a ellas.

### 2.1.2 Elementos constitutivos de una *human brand*

Como hemos visto, la consolidación de una *human brand* es el resultado de la presencia simultánea y coherente de una serie de elementos que, en su conjunto, configuran una identidad percibida como sólida, reconocible y emocionalmente significativa por parte de la audiencia:

- *Autenticidad y credibilidad*

En un entorno saturado de mensajes publicitarios y presencias digitales artificialmente construidas, la autenticidad se ha convertido en uno de los valores más determinantes para la construcción de una *human brand* sólida. Los consumidores han desarrollado una capacidad creciente para distinguir lo que perciben como genuino de lo que interpretan como fabricado, y esta distinción condiciona directamente el nivel de confianza que depositan en una figura pública (Gilmore & Pine, 2007). La gestión de esa percepción, sin embargo, no surge de manera natural, implica siempre una tensión entre la representación deliberada de la propia imagen y la autenticidad que la audiencia espera encontrar (Goffman, 1959). Por ello, la autenticidad de una *human brand* no debe asumirse como una cualidad innata, sino como una construcción estratégica que se sostiene siempre y cuando exista coherencia entre lo que la figura pública proyecta y lo que la audiencia percibe como verdadero (Napoli et al., 2014). Cuando esa coherencia se rompe, la credibilidad se ve afectada, y con ella, el vínculo emocional que sostiene el valor de la marca.

- *Narrativa e historia personal (storytelling)*

Toda *human brand* convincente se estructura en torno a una narrativa que da sentido a su trayectoria, sus decisiones y su presencia pública. Esa narrativa no surge de manera espontánea, se construye con criterios estratégicos orientados a crear un relato coherente que permita a la audiencia comprender quién es esa persona, qué representa y por qué merece su atención (Fog, Budtz & Yakaboylu, 2005). La eficacia del *storytelling* en este

contexto reside en su capacidad para activar mecanismos de identificación que los mensajes puramente informativos y funcionales no consiguen generar: cuando una figura pública comparte su historia de forma accesible y emocionalmente resonante, la audiencia no solo la conoce, sino que construye con ella una relación de proximidad que trasciende la admiración superficial (Escalas, 2004). En el caso de las *human brands*, esta dimensión narrativa se potencia porque la historia que se narra es la de una persona real, lo que intensifica la empatía y facilita la identificación.

- *Sistema de valores y posicionamiento*

En una *human brand* también entra en juego el sistema de valores que representa y que su audiencia le atribuye de forma consistente. Los consumidores tienden a asociar a las figuras públicas con dimensiones de la personalidad (la sinceridad, la competencia o la sofisticación) de manera similar a como lo hacen con las marcas comerciales (Aaker, J.L.,1997). Estos valores no se expresan de forma explícita, en lugar de eso, se forman a través de la acumulación de decisiones, asociaciones y comportamientos públicos que, analizados en su conjunto, componen lo que Kapferer (2008) denominó la identidad de marca: un sistema multidimensional que integra la personalidad, los valores culturales, la dimensión relacional y la imagen proyectada hacia la audiencia. En el caso de las *human brands*, este sistema funciona de forma particularmente poderosa porque los valores que se perciben no son atribuidos a una entidad abstracta, sino a una persona con la que la audiencia siente una conexión directa.

- *Identidad visual y estética reconocible*

La identidad visual es el sistema de identificación más inmediato de cualquier marca, incluidas las *human brands*. La estética reconocible, entendida como el conjunto de códigos visuales, cromáticos y estilísticos que una figura pública proyecta de forma consistente, refuerza la percepción de coherencia y solidez de su identidad, reduciendo la incertidumbre del consumidor y fortaleciendo las asociaciones simbólicas previamente construidas (Aaker, 1996). Esta consistencia visual no se limita a la apariencia personal, sino que se extiende a todos los elementos que configuran la presencia pública de la figura: la estética de sus contenidos digitales, las marcas con las que se asocia y los espacios en los que está presente. De este modo, los elementos visuales actúan como señales que comunican de forma inmediata y elocuente en sí misma quién es la persona

y qué representa (Kotler & Keller, 2006), convirtiendo la estética en un lenguaje de marca tan poderoso como cualquier mensaje verbal.

- *Coherencia y consistencia a lo largo del tiempo*

Si la autenticidad es el fundamento y la narrativa es el hilo conductor, la coherencia es el elemento principal que garantiza la durabilidad de una *human brand*. Una identidad pública que se contradice o que no mantiene una línea reconocible a lo largo del tiempo pierde credibilidad ante su audiencia y erosiona el capital simbólico acumulado (Keller, 2003). La consistencia no implica rigidez ni ausencia de evolución, sino la capacidad de integrar los cambios dentro de una narrativa coherente que la audiencia pueda interpretar como parte de una misma identidad en constante desarrollo. Las figuras públicas que logran mantener esta coherencia en distintos contextos y a lo largo de distintas etapas de su trayectoria son precisamente las que consiguen consolidar una *human brand* con mayor capacidad de influencia y mayor valor como activo de comunicación (Parmentier & Fischer, 2012). En definitiva, la coherencia es una de las condiciones que transforman una presencia pública reconocida en una marca con valor propio sostenido.

## **2.2 La construcción de la human brand en el entorno digital**

### 2.2.1 Las redes sociales como escenario de construcción identitaria

El auge de las redes sociales ha transformado radicalmente el ambiente en el que se construye la identidad pública. La forma más fundamental de poder reside en la capacidad de moldear la mente humana. Los medios de comunicación, incluidos los digitales, se han convertido en el espacio donde se resuelven las estrategias de poder político y empresarial; el poder reside ahora en manos de quienes comprenden o controlan la comunicación. Antes de la expansión de las plataformas digitales, la visibilidad de una figura pública dependía de su acceso a medios de comunicación tradicionales, como el cine, la televisión o la prensa. Hoy en día, el entorno digital ha transformado esas estructuras de comunicación, reduciendo la dependencia de los grandes intermediarios institucionales (Castells, 2009), lo que ha permitido que cualquier individuo con una presencia online consistente y bien enfocada pueda construir una identidad firme y una audiencia fiel. Este cambio estructural no es exclusivamente de carácter tecnológico, también es profundamente cultural: las redes sociales no son un canal más de

comunicación, son el espacio principal donde se proyecta, se negocia y se crea la identidad pública de forma constante y en tiempo real.

Para entender mejor este proceso, resulta muy útil volver a las ideas que desarrolló Goffman (1959), un gran sociólogo y escritor canadiense, incluso décadas antes de la existencia de internet, pero que siguen siendo muy relevantes a la hora de entender cómo funciona el entorno digital en la actualidad. Goffman (1959) describió la vida social como una representación teatral en la que los individuos actúan como actores que gestionan de forma estratégica la impresión que causan en los demás, adaptando su comportamiento según la ocasión y la audiencia a la que se dirigen. En las redes sociales esta dinámica se intensifica: la figura pública debe gestionar su comportamiento ante audiencias muy diversas y a menudo contradictorias (*front stage*) y, aunque pueda pretender mostrarse de forma natural y espontánea, la presencia constante de una audiencia demandante hace imposible alcanzar un espacio genuinamente privado (*back stage*), porque en el momento en el que hay alguien observando, el sentido de actuación es inevitable. A eso se suma que esta visibilidad trasciende el momento presente, ya que todo lo que se publica queda registrado, siendo susceptible de ser replicado, así como recuperado en cualquier momento (Boyd, 2014).

Esta característica de persistencia y visibilidad amplificada convierte la gestión de la identidad digital en una tarea de una exigencia y complejidad considerablemente superiores que las de cualquier forma de representación pública anterior. Boyd y Ellison (2007) identificaron las características estructurales que definen a las redes sociales: la posibilidad de crear un perfil público o semipúblico, de articular una lista de conexiones y de acceder a las conexiones de otros usuarios dentro del sistema. Estas características configuran el escenario en el que se construye y proyecta la identidad digital. Sin embargo, cada plataforma impone sus propias reglas y dinámicas sobre qué contenidos se muestran, a quién se les da visibilidad y qué formatos y códigos culturales predominan, lo que obliga a las *human brands* a adaptar su identidad a distintos contextos sin perder la coherencia que sostiene su valor de marca. Marwick y Boyd (2011) describieron este fenómeno a través del concepto de *context collapse*: la situación en la que una figura pública se dirige simultáneamente a audiencias muy distintas desde el mismo espacio, construyendo una audiencia imaginada (*imagined audience*) a la que adapta sus mensajes, lo que exige una gestión especialmente cuidadosa de la imagen proyectada.

Uno de los aspectos más relevantes y revolucionarios de la construcción identitaria en redes sociales es el papel activo que desempeña la propia audiencia (Jenkins, 2006). La identidad de la *human brand* no es solamente el resultado de sus propias acciones y decisiones, sino de una negociación constante entre lo que proyectan y lo que su audiencia devuelve, amplifica o cuestiona. Esto demuestra que la relación entre una marca y su audiencia no es unidireccional sino profundamente relacional. Los consumidores no reciben la marca de forma pasiva: interactúan con ella, le atribuyen significado y construyen vínculos emocionales activos (Fournier, 1998).

Este vínculo es una de las razones principales que definen y sostienen el peso de una *human brand* en el entorno digital. La construcción de una identidad sólida no depende únicamente de la frecuencia de publicación o del dominio técnico de las plataformas, sino de la capacidad de proyectar una presencia coherente y emocionalmente accesible que invite a la audiencia a identificarse y a participar de forma sostenida (Labrecque et al., 2011). En este sentido, las redes sociales no son solo el lugar donde una *human brand* se exhibe, sino el espacio donde se crea y se fortalece en realidad.

### 2.2.2 Estrategia de contenido: qué publicar, cómo y para quién

Si las redes sociales forman el espacio donde una *human brand* construye su identidad, el contenido que se publica en ellas es el medio a través del cual se consigue tal identidad. Sin embargo, crear contenido no siempre es una tarea intuitiva, ya que no todo contenido cumple la misma función ni persigue el mismo objetivo: cada publicación, cada formato y cada decisión editorial responde a una lógica estratégica que, en su conjunto, establece la narrativa de la marca y determina como ésta es percibida, valorada y recordada por su audiencia.

#### ○ *Tipos de contenido y su función narrativa*

Aunque a veces lo parezca, el contenido que publica una *human brand* no es el resultado de decisiones espontáneas, es el resultado de una estrategia en la que cada tipo de comunicación cumple una función específica dentro de la construcción de la identidad. Muntinga, Moorman y Smit (2011) observaron que no todos los seguidores se relacionan igual con el contenido de una marca en redes e identificaron, a través del modelo COBRA

(*Consumer Online Brand-Related Activities*), distintos niveles y tipos de implicación del consumidor con el contenido digital. En este sentido:

- El contenido aspiracional (aquel que proyecta un estilo de vida, unos valores o una estética deseable), construye admiración e identificación en la audiencia, que percibe ese contenido como algo a lo que aspira, viéndose reflejada en la figura pública que lo encarna (Marwick, 2015).
- El contenido personal o íntimo, por su parte, genera cercanía y refuerza la percepción de autenticidad, a través de lo que Abidin (2015) denomina *perceived interconnectedness*: una sensación de interconexión genuina que se construye cuando la figura pública comparte aspectos cotidianos y dimensiones de su vida que trascienden su versión más pulida, rompiendo la distancia entre la figura y el seguidor.
- Por último, el contenido educativo o de valor construye autoridad y credibilidad, posicionando a la figura como un referente en su ámbito: según Ohanian, (1990) la *expertise* percibida, es decir, el conocimiento y la competencia que la audiencia atribuye a quien emite un mensaje, es una de las dimensiones fundamentales que determinan la confianza que la audiencia deposita en una figura pública.

La elección consciente y el uso estratégico de los tipos de contenido es un elemento clave cuando se trabaja para conseguir una estrategia sólida en redes sociales. Sin embargo, con independencia del tipo de contenido elegido, Escalas (2004) demostró que incorporar una dimensión narrativa a cualquier mensaje potencia significativamente su efectividad: estructurar el contenido como una historia con la que el consumidor pueda identificarse activa conexiones entre la marca y el autoconcepto del receptor, algo que los mensajes puramente informativos o funcionales no consiguen generar. Así pues, la narrativa no sustituye a ninguno de los tipos de contenido anteriores, sino que actúa como una capa transversal que los refuerza y les da mayor profundidad emocional. Es precisamente en ese marco donde el contenido comercial consigue monetizar la identidad construida sin erosionar la confianza de la audiencia. Por tanto, la estrategia de contenido de una *human brand* no es simplemente una planificación editorial, sino una construcción narrativa deliberada que, tal y como argumentan Khamis, Ang y Welling (2017), tiene como objetivo central proyectar y sostener una identidad propia, coherente y reconocible que

consolide el vínculo con la audiencia y dote de sentido al conjunto de la presencia digital de la figura pública.

- *La consistencia como herramienta de marca*

La consistencia es uno de los pilares fundamentales que garantizan que la construcción de la identidad de una *human brand* sea reconocible y duradera. Sin embargo, conviene distinguir dos dimensiones de este concepto que con frecuencia se confunden:

- La primera es la consistencia cuantitativa: la frecuencia y regularidad de publicación, que determinan el ritmo de presencia de la figura en el espacio digital y condiciona su visibilidad algorítmica.
- La segunda, y más determinante desde el punto de vista identitario, es la consistencia cualitativa: la coherencia entre el tono, la estética, los temas y los valores que se proyectan a lo largo del tiempo y en distintos contextos. Es esta última la que permite a la audiencia aprender a anticipar y valorar una línea identitaria reconocible, y la que en última instancia sostiene la credibilidad de la figura pública (Keller, 2003).

En este sentido, Aaker (1996) señaló que una marca no se construye a partir de un único impacto, sino a través de la acumulación progresiva de impresiones consistentes a lo largo del tiempo. Los elementos que componen su identidad (su personalidad, sus valores y sus asociaciones visuales), solo adquieren peso y significado en la mente del consumidor cuando se repiten de forma coherente y reconocible en cada punto de contacto: no basta con definir quién es la marca, sino que es necesario demostrarlo de manera constante, porque es precisamente esa repetición la que transforma los atributos identitarios en asociaciones estables y esas asociaciones en valor percibido. Kapferer (2008) completa esta visión argumentando que esa identidad construida funciona como una promesa implícita: una declaración de lo que la audiencia puede esperar encontrar cada vez que interactúa con la marca. Cuando esa promesa se cumple de forma sostenida, se construye confianza; cuando se rompe, el capital simbólico acumulado se erosiona de forma difícilmente reversible. En el caso de las *human brands*, esta exigencia de consistencia cualitativa es especialmente intensa. Cualquier contradicción percibida entre lo que se proyecta públicamente y lo que la audiencia interpreta como la identidad real de esa persona puede desencadenar una crisis de credibilidad de consecuencias significativas.

- *Comunidad y audiencia como co-creadoras de la marca*

Uno de los aspectos más relevantes y distintivos que caracterizan a una *human brand* en el entorno digital, es que su identidad no se construye de forma unilateral, sino en interacción constante con una comunidad que participa activamente en la construcción de su significado y su valor. A diferencia de lo que ocurría en los medios tradicionales, donde la información fluía de forma vertical y la audiencia se limitaba a recibir de forma pasiva los mensajes, las redes sociales han transformado profundamente esa dinámica. Jenkins (2006) denominó este cambio *cultura participativa*: un nuevo paradigma en el que las audiencias dejan de ser meros receptores para convertirse en agentes activos que comentan, comparten, reinterpretan y generan contenido derivado, contribuyendo así a la construcción colectiva del significado de una marca. Esta naturaleza, tiene un impacto directo en las *human brands* ya que su identidad, es en parte el resultado de una balanza constante entre lo que proyecta y lo que la comunidad hace con eso.

Esta dinámica participativa genera un efecto circular y acumulativo: cuanto más coherente y creíble es la identidad de una *human brand*, mayor es el nivel de identificación de su audiencia; y cuanto mayor es esa identificación, más activo y comprometido se vuelve el *engagement* de sus seguidores, lo que a su vez refuerza la visibilidad y el reconocimiento de esta. En este ciclo, se demuestra como la audiencia pasa directamente a ser un agente activo de expansión de marca. Prahalad y Ramaswamy (2004) argumentaron que los consumidores informados, conectados y empoderados co-crean valor junto a la marca, y que la interacción entre ambas partes se convierte en el espacio donde ese valor se genera y se extrae. Cova y Pace (2006) profundizaron en esta idea demostrando, a partir de análisis de comunidades de marca reales, que estas desarrollan sus propios códigos, rituales y dinámicas internas que generan una identidad colectiva capaz de reforzar el significado y el valor de la marca dentro de la propia comunidad.

Cuando una audiencia alcanza ese nivel de implicación (sintiéndose genuinamente identificada, cercana y partícipe de la identidad de una figura pública), produce de forma espontánea contenido orgánico que circula y se expande en redes sin necesidad de inversión publicitaria, amplificando el alcance y la credibilidad de la marca de una forma que ninguna estrategia de contenido propio puede replicar por sí sola. Para una *human brand*, gestionar esta dinámica de forma estratégica es tan importante como la propia

producción de contenido, ya que es precisamente esa sensación de pertenencia la que convierte a los seguidores en una comunidad fiel y comprometida. Esto conecta directamente con una idea clave ya mencionada a lo largo de este marco teórico: una marca ya no es únicamente lo que dice ser, sino lo que su audiencia reconoce, interpreta y difunde que es: el significado de la marca se construye colectivamente, y es precisamente por eso que cultivar una comunidad que se sienta co-creadora es un elemento central en cualquier estrategia de marca sostenible.

### 2.2.3 Gestión de la imagen en múltiples plataformas (Instagram, TikTok, YouTube...)

El concepto de la imagen en el mundo digital no se gestiona en un único espacio, si no en un ecosistema formado por distintas plataformas que confluyen entre sí para crear una historia con sentido completo. Sin embargo, antes de poder consolidar una presencia coordinada en múltiples plataformas, es necesario haber construido una identidad visual y comunicativa sólida desde la que operar. Este proceso, que es el punto de partida de cualquier *human brand*, implica una transformación profunda: la de pasar de ser un usuario más dentro de una plataforma saturada de perfiles y contenido a convertirse en una figura reconocible con una estética propia, una voz distintiva y una narrativa coherente.

La construcción de una identidad digital reconocible no es el resultado de la acumulación de contenido aleatorio, sino de una serie de decisiones estratégicas que configuran una identidad visual reconocible para la marca. Antes de expandir la presencia de una *human brand* a otras plataformas, resulta fundamental consolidar una estética propia reconocible que funcione como sistema de identificación inmediata: un conjunto de elementos visuales (paleta de colores, composición, tono fotográfico, tipografía) tan consistentes que la audiencia los asocie de forma instantánea a esa figura en concreto, antes incluso de leer su nombre. Instagram se convierte en el escenario natural para construir y asentar esa identidad visual, no solo porque es una plataforma fundamentalmente orientada a la imagen, sino porque, como argumentan Leaver, Highfield y Abidin (2020), la plataforma no es un soporte neutro: sus reglas estéticas (filtros, formatos, proporciones, la lógica de lo *instagramable*) que condicionan activamente la forma en que los usuarios construyen y proyectan su identidad visual, moldeando tanto lo que se publica como la manera en que es percibido. Para una *human brand* entender y dominar esas convenciones estéticas

propias de la plataforma es una decisión estratégica que determina en gran medida si su identidad resulta reconocible, coherente y memorable para la audiencia a la que se dirige. La coherencia entre todos estos elementos es lo que permite a la audiencia construir una imagen mental estable de la figura pública y, en última instancia, lo que transforma una presencia digital en una identidad de marca con valor propio (Keller, 2003).

Una vez construida esa identidad de base, el siguiente paso es proyectarla en un ecosistema de plataformas que no son intercambiables entre sí. Bucher y Helmond (2018) argumentaron que todas las plataformas digitales poseen sus propias *affordances*, es decir, sus propias posibilidades y limitaciones comunicativas, que condicionan activamente qué tipo de contenido se produce, cómo se distribuye y cómo es percibido por la audiencia. Para una *human brand*, comprender y adaptar su estrategia a las *affordances* específicas de cada plataforma no es opcional, es una condición necesaria para que su presencia resulte coherente, relevante y efectiva en cada contexto. Tiktok opera bajo una lógica radicalmente distinta a la de Instagram: premia el contenido orgánico, espontáneo y participativo, y su algoritmo favorece el alcance masivo por encima de la red de seguidores preexistente, convirtiéndolo en el espacio más adecuado para ampliar la audiencia y proyectar una dimensión más cercana y cotidiana de la figura pública. YouTube, en cambio, permite desarrollar narrativas más extensas y profundas que ninguna otra plataforma posibilita, consolidando la credibilidad y la autoridad de la figura en su ámbito y reforzando el vínculo con una audiencia que elige dedicarle un tiempo de atención sostenido.

En definitiva, cada plataforma digital impone su propia lógica cultural y comercial, influyendo directamente en la forma en que sus usuarios construyen y comparten su identidad en el entorno digital (Van Dijck, 2013). Para una *human brand*, esto implica que comunicar el mismo mensaje de la misma manera en todos los canales, además de ineficiente, conlleva asumir el riesgo de que la presencia resulte incongruente con las expectativas y las convenciones de cada audiencia y cada contexto. El principal reto de gestionar una presencia multicanal reside en la capacidad de adaptar el tono, el formato y el tipo de contenido a cada plataforma sin que la identidad central se diluya o se contradiga en el proceso. En el caso de las *human brands*, este desafío se intensifica porque su presencia abarca plataformas con culturas, formatos y audiencias muy distintas, lo que exige una capacidad de adaptación constante, que, sin embargo, no puede comprometer

la coherencia de la identidad proyectada. Cunningham y Craig (2019) observaron que los creadores de contenido más consolidados son aquellos capaces de operar estratégicamente en múltiples plataformas, comprendiendo las lógicas específicas de cada una y adaptando su presencia a ellas sin perder de vista su identidad como eje central.

#### 2.2.4 La monetización de la marca personal: del contenido orgánico a la colaboración comercial. Evolución natural a la colaboración comercial. Valor de la autenticidad

La monetización de una *human brand* no es el inicio de su formación, es la consecuencia de un proceso previo de generación y acumulación de valor. Antes de que cualquier colaboración resulte creíble y eficaz, es necesario haber construido una audiencia fiel, una identidad coherente y un sistema de valores reconocible.

En este contexto, el concepto de contenido orgánico ha evolucionado significativamente, refiriéndose a aquél que, independientemente de si hay una marca detrás, se percibe como auténtico, espontáneo y no forzado. Wojdyski y Evans (2016) demostraron que cuando los consumidores reconocen que un mensaje tiene intención persuasiva o comercial, activan un filtro crítico que reduce significativamente su efectividad, lo que explica por qué las marcas buscan actualmente ese tipo de contenido que no parece publicidad. Abidin (2017) denominó esta práctica *calibrated amateurism*: la construcción deliberada y estratégica de una apariencia de naturalidad y espontaneidad que, paradójicamente, está completamente calculada. Es sobre esa percepción de autenticidad sobre la que cualquier colaboración comercial posterior se sostiene y resulta creíble.

La monetización de una *human brand* abarca distintas formas catalogadas gradualmente según la implicación y su consiguiente remuneración: desde colaboraciones más simples y puntuales (contenido patrocinado y embajador de marca) hasta estrategias más complejas y plenamente integradas en las que la figura pública y la empresa pueden incluso llegar a fusionarse en una única entidad con una identidad compartida (desarrollaremos los tipos enunciados en el apartado específico 2.3.2). Cuando la colaboración comercial se gestiona de forma estratégica y se fundamenta en una alineación genuina entre los valores de la *human brand* y los de la marca con la que se asocia, no solo no se daña la autenticidad que proyecta, sino que incluso la refuerza, añadiendo valor a ambas partes. La *human brand* aporta a la marca comercial su sistema

de valores, su estética y su comunidad fiel a través de su imagen; por otro lado, la marca a su vez amplía el alcance de la *human brand*, le otorga más credibilidad y apoyo institucional y le permite aterrizar su identidad en productos o experiencias tangibles (Khamis, Ang & Welling, 2017). Este intercambio de valor, cuando funciona bien, genera una colaboración en la que ambas partes se benefician de las asociaciones simbólicas de la otra, creando una propuesta conjunta que resulta más poderosa que cualquiera de las dos por separado.

El momento en que una *human brand* comienza a monetizar su identidad es también el momento en el que se enfrenta a uno de sus mayores retos estratégicos: el de gestionar la tensión entre la autenticidad que sustenta su vínculo con la audiencia y la dimensión comercial que inevitablemente acompaña a cualquier colaboración con marcas. La audiencia de una *human brand* es especialmente sensible a esta tensión porque ha construido su relación con la figura pública sobre la base de la confianza y la identificación, y cualquier colaboración que se perciba como incoherente con los valores previamente proyectados puede interpretarse como una ruptura de esa relación (Fournier & Álvarez, 2012). Las figuras públicas digitales que consiguen mantener su credibilidad a lo largo del tiempo son precisamente aquellas que han sabido integrar la dimensión comercial dentro de su narrativa de forma coherente, presentando las colaboraciones no como interrupciones publicitarias sino como extensiones naturales de su identidad (Abidin, 2015). De esta manera, la autenticidad percibida no desaparece necesariamente con la monetización, sino que se erosiona solo cuando existe una desconexión notable entre lo que la figura pública representa y lo que la marca con la que se asocia predica y comunica.

### **2.3 De musa a activo comercial**

La expresión “de musa a activo comercial” sintetiza con precisión la transformación que experimenta una figura pública cuando las marcas comerciales se fijan y reconocen en ella un valor estratégico que va más allá de su presencia pública. Una identidad sólida, unos valores reconocibles y un posicionamiento claro son un sistema de significados construido a lo largo del tiempo que sus marcas pueden aprovechar estratégicamente a través de la colaboración. Sin embargo, este paso solo es posible cuando existe un trabajo previo suficientemente consolidado; sin posicionamiento, sin una comunidad fiel y sin

coherencia de valores, la colaboración se convierte en una transacción vacía que ninguna de las dos partes aprovecha plenamente.

Este bloque analiza precisamente esa transición desde el punto de vista de las marcas comerciales: qué encuentran en las *human brands* que las hace estratégicamente valiosas, qué tipos de colaboraciones existen y qué riesgos conlleva esta alianza para ambas partes. Si en los bloques anteriores se analizaban cómo se construye y gestiona una *human brand* desde su propia perspectiva, aquí se completa esa imagen con la mirada de quien las busca y las utiliza como activo, ofreciendo así una visión bidireccional de un fenómeno que solo puede entenderse en su totalidad si se analizan las dos partes que lo componen.

### 2.3.1 Por qué las marcas buscan human brands: transferencia de valores y confianza

Las marcas comerciales buscan en las *human brands* algo que la publicidad convencional no puede ofrecerles: la posibilidad de apropiarse de un sistema de significados ya construido y validado por una audiencia real. McCracken (1989) explicó este mecanismo a través de su modelo de transferencia de significado: las figuras públicas acumulan a lo largo de su trayectoria un conjunto de valores, estilos de vida y asociaciones simbólicas consolidadas en la mente de su audiencia que, a través de la colaboración, pueden transferirse a la marca, dotándola de una dimensión identitaria que ninguna campaña publicitaria podría generar por sí sola. Sin embargo, esta transferencia no es automática, su eficacia depende de que exista una congruencia real entre la imagen de la figura pública y los valores que la marca quiere transmitir. Choi y Rifon (2012) demostraron que la congruencia más poderosa no es la que existe entre la imagen de la figura pública y los atributos del producto, sino la que se produce entre esa imagen y el ideal de sí mismo del consumidor: cuando la audiencia percibe a la figura pública como una versión aspiracional de lo que quiere ser, la transferencia de significado hacia la marca se produce con una intensidad y una durabilidad considerablemente mayores.

El segundo activo que una marca busca en una *human brand* es la confianza, y no cualquier tipo de confianza. Horton y Wohl (1956) introdujeron el concepto de relación parasocial para explicar cómo una audiencia puede desarrollar vínculos emocionales genuinos con figuras mediáticas a las que percibe como cercanas y familiares, sin que exista ninguna interacción real entre ambas partes. Es precisamente ese vínculo el que

convierte a una *human brand* en prescriptor de una eficacia irreplicable por otros medios: la recomendación no se percibe como publicidad, sino como el consejo de alguien de confianza. En el entorno digital, estas relaciones parasociales se han intensificado significativamente porque las redes sociales permiten una proximidad y una frecuencia de contacto que los medios tradicionales no facilitaban, lo que amplifica considerablemente el impacto comercial de cualquier colaboración (Chung & Cho, 2017).

### 2.3.2 Tipos de colaboración: embajadora, co-creadora, directora creativa

Como hemos anunciado al exponer los tipos de monetización, es importante recordar que no todas las colaboraciones entre una *human brand* y una marca comercial responden a la misma lógica ni implican el mismo nivel de integración. Estas colaboraciones entre marcas y figuras públicas suele evolucionar desde relaciones más superficiales hasta formas de integración más profundas. Para que esta evolución sea posible, es necesario que exista una base previa de confianza, credibilidad y afinidad entre ambas partes. Cuanto mayor sea esa integración, mayor es también la transferencia de significado que se produce entre la marca comercial y la figura pública, y mayor es el valor simbólico que ambas partes generan conjuntamente.

#### ○ *La embajadora de marca*

La embajadora de marca es el nivel más básico de colaboración. En esta ocasión, la figura pública representa a la marca de forma más o menos continuada, aparece en sus campañas y la respalda públicamente, pero su implicación en el desarrollo creativo o estratégico es inexistente. Su función principal es la de prescriptora de la marca, ya que recomienda sus productos, aparece en sus campañas o en el contenido que publica la marca y transfiere su imagen, pero no crea junto a ella. En esta fase, la principal aportación de la figura pública es su capacidad de atraer la atención del público (notoriedad) y asociar a la marca determinados valores o atributos vinculados a su imagen (Ohanian, 1990). Alcanzar este nivel de colaboración no exige una alineación de valores especialmente profunda ni una trayectoria conjunta previa, basta con que exista un *fit* percibido entre la imagen de la figura pública y los atributos que la marca quiere proyectar, y con que el reconocimiento de la figura sea suficiente para amplificar el alcance del mensaje (Erdogan, 1999). No obstante, este modelo es también el más vulnerable a la percepción de la artificialidad por parte de la audiencia: cuando la colaboración no es coherente con la identidad de la figura

pública, pierde credibilidad por ambas partes y reduce significativamente la eficacia de la transferencia de significado porque la audiencia la interpreta como una transacción puramente comercial (McCracken, 1989). De Veirman, Cauberghe y Hudders (2017) demostraron que la efectividad de cualquier colaboración comercial depende directamente de esa congruencia, cuya carencia es detectada por la audiencia perdiendo credibilidad.

- *La co-creadora*

Un nivel superior de integración sería la figura de la co-creadora, en la que la *human brand* ya no se dedica simplemente a ceder su imagen a la marca para promocionar algo, sino que participa activamente en el desarrollo de un producto, una colección o una campaña, aportando su perspectiva creativa, su estética y su sistema de valores al proceso. La colaboración deja de percibirse como publicidad y se convierte en una extensión coherente de la identidad de ambas partes (Fournier 1998). El resultado es un producto que incorpora elementos de la identidad de la figura pública, lo que amplifica considerablemente la transferencia de significado y refuerza la percepción de autenticidad de la colaboración (Escalas & Bettman, 2005).

Llegar a este nivel de colaboración requiere una fuerte afinidad entre la marca comercial y la figura pública con la que esta escoge colaborar. Por un lado, la marca debe confiar lo suficiente en ella como para darle margen de participación en las decisiones creativas. Por otro lado, la figura pública debe contar con una identidad, un estilo o una visión claramente reconocibles que aporten valor al producto y hagan que la colaboración resulte auténtica. Cuando estas condiciones se cumplen, la co-creación genera una propuesta conjunta que ninguna de las dos partes podría haber construido por separado, y cuya eficacia reside precisamente en esa fusión de identidades (Prahalad & Ramaswamy, 2004). La comunidad de esa figura pública, además, percibe en el producto co-creado una extensión genuina de su identidad, lo que intensifica inmediatamente su implicación emocional con la colaboración y convierte a sus seguidores en prescriptores activos de la marca (Fournier & Lee, 2009).

- *La directora creativa*

El nivel más alto de integración es el de la directora creativa, en el que la *human brand* asume un rol de liderazgo estratégico dentro de la marca que va mucho más allá del desarrollo de productos concretos o campañas puntuales. En este nivel, la figura pública influye en la dirección estética, comunicativa e identitaria de una marca en su conjunto, convirtiéndose en el eje central de su propuesta de valor. Sin embargo, dentro de este modelo existen dos variantes, que, aunque comparten la misma lógica de integración profunda, responden a contextos y niveles de riesgo distintos.

- Directora creativa de una marca ajena: En su primera variante, la *human brand* asume la dirección creativa de una marca comercial que no le pertenece como tal, pero en la que opera lo suficiente como para transformar su identidad desde dentro. Este modelo implica el grado más alto de confianza que una marca comercial puede depositar en una figura pública ya que no solo le está cediendo su imagen o la invita a co-crear un producto, sino que le concede el poder de definir hacia donde se dirige la marca en términos estéticos, culturales y comunicativos. Alcanzar este nivel requiere que la figura pública haya construido previamente una identidad sólida y reconocible, y que, a su vez, exista una fuerte coincidencia de valores con la marca. Solo entonces, la marca puede llegar a confiar en ella no solo como embajadora o colaboradora sino también como una persona capaz de participar en la definición y comunicación de su identidad (Kapferer, 2008). En este caso, la comunidad percibe a la marca como una extensión directa de la *human brand*, lo que amplifica considerablemente la transferencia de significado y genera un vínculo emocional con la marca que difícilmente podría construirse por otras vías (Holt, 2004). Sin embargo, este también es el nivel que implica más riesgos para la marca, ya que esta depende en gran medida de la figura pública, y cualquier crisis reputacional que afecte a la *human brand* impacta de forma directa e inmediata en la identidad de la marca (Parmentier & Fischer, 2012).
- Fundadora y directora creativa de su propia marca: Esta segunda variante representa el nivel más avanzado de integración posible entre una *human brand* y una marca comercial: el momento en el que la figura pública crea su propia marca, siendo simultáneamente la identidad pública y la esencia comercial de la misma. En este modelo, la distinción entre la persona y la marca desaparece prácticamente

por completo, la marca no existe sin la figura pública y, a su vez, la figura pública encuentra en la marca la expresión más completa y coherente de su identidad. Solo las *human brands* que han construido una identidad muy sólida y han conseguido fidelizar a una audiencia fuerte a lo largo del tiempo pueden dar un paso tan grande como crear una marca propia y hacerlo de forma creíble. Cuando este modelo funciona, se produce una fusión casi completa entre la identidad de la figura pública y la identidad de la marca que esta crea: la *human brand* en este caso transfiere a su propia marca la totalidad de sus asociaciones simbólicas, su estética y su sistema de valores, convirtiendo el producto en una extensión física y funcional de su personalidad.

Muy en esta línea, Belk (1988) argumentó que los objetos de consumo funcionan como extensiones del *self*, ayudando a construir y expresar la identidad de las personas que los poseen. En el caso de una *human brand* que crea su propia marca, este mecanismo funciona en una doble dirección: el producto es simultáneamente una extensión de la identidad de la figura que lo crea, y una extensión de la identidad del consumidor que lo adquiere. Así, adquirir uno de estos productos no es un simple acto de consumo, sino una forma de expresión tanto para la figura pública, que proyecta su identidad a través de él, como para el consumidor fiel, que refuerza su conexión con todo lo que esa figura representa. De este modo, cada compra materializa el vínculo con la figura pública y reafirma la pertenencia a un universo de valores y significados compartidos. Cunningham y Craig (2019) observaron que los creadores más consolidados son los que logran transformar su capital de audiencia en negocios propios sostenibles, trascendiendo la lógica de la colaboración puntual para convertirse en empresarios de su propia marca. Es en este punto donde la *human brand* alcanza su máximo potencial como activo de comunicación: cuando su valor no se basa únicamente en su capacidad de generar visibilidad, sino en su capacidad de intercambiarse significados, valores y vínculos emocionales con las marcas con las que elige asociarse.

### 2.3.3 Riesgos de la alianza: dependencia, pérdida de autenticidad y gestión de crisis

Toda alianza entre una marca comercial y una *human brand* implica riesgos que crecen proporcionalmente al grado de integración alcanzado. Comprenderlos no es razón para evitar las alianzas, sino para gestionarlas con mayor cautela y rigor estratégico.

- El primer riesgo es la dependencia estructural y afecta directamente a la marca comercial. Cuando una marca construye su identidad y su comunicación entorno a una figura pública de forma excesiva, queda expuesta a la volatilidad inherente de cualquier persona pública: su vida, sus decisiones y su evolución están completamente fuera del alcance de la marca, y cualquier cambio en su trayectoria puede tener consecuencias inmediatas sobre su reputación (Erdogan, 1999). Aaker (1996) advirtió precisamente sobre la importancia de que toda marca mantenga una identidad propia suficientemente sólida, capaz de sostenerse sin depender de sus asociaciones externas, ya que estas pueden debilitarse o desaparecer con el tiempo.
- El segundo riesgo consiste en la pérdida de autenticidad y afecta especialmente a la *human brand*, aunque sus consecuencias se extienden a las marcas asociadas. Existe un umbral a partir del cual la acumulación excesiva de colaboraciones comerciales provoca que la audiencia deje de percibir a la figura pública como auténtica y empiece a verla como un vehículo puramente comercial (Napoli et al., 2014). Cuando esto ocurre, la credibilidad de la figura se debilita y, con ella, la eficacia de la transferencia de significado hacia las marcas que han construido su comunicación sobre esa credibilidad (Chung & Cho, 2017).
- El tercer riesgo es la crisis reputacional, el más impredecible y el más difícil de gestionar. Till y Shimp (1998) demostraron que cuando una figura pública protagoniza un escándalo o una contradicción pública con los valores que había proyectado, las marcas asociadas se ven arrastradas por esa crisis con independencia de su grado de implicación. En el entorno digital, este riesgo se amplifica considerablemente: la velocidad de propagación de la información negativa en redes sociales y la cultura de la cancelación pueden escalar una crisis en cuestión de horas a una dimensión que habría tardado semanas en alcanzar en el entorno mediático tradicional (Marwick & boyd, 2011). Coombs (2007) argumentó que las marcas que mejor gestionan estas situaciones son aquellas que

han anticipado el riesgo y han construido una identidad propia lo suficientemente sólida como para tomar distancia de la figura pública cuando sea necesario sin que ello suponga una ruptura traumática con su propio posicionamiento.

En definitiva, la selección cuidadosa de los perfiles con los que se colabora, el establecimiento de límites claros en los acuerdos contractuales y la solidez de la identidad propia de la marca son las condiciones que determinan su capacidad para aprovechar el valor de una *human brand* sin quedar expuesta de forma irreversible a sus riesgos.

## **2.4 La dimensión internacional**

Las *human brands* más asentadas comparten una característica clave que las diferencia de cualquier otro formato de comunicación comercial: su capacidad para trascender fronteras geográficas y culturales de forma orgánica, construyendo comunidades internacionales en torno a una identidad que resuena más allá del contexto en el que fue creada. Esta faceta internacional no es simplemente una consecuencia del alcance de las redes sociales, también es el resultado de la construcción de un tipo de identidad lo suficientemente universal como para conectar con audiencias de ámbitos muy distintos sin perder su coherencia ni su autenticidad. Para las marcas comerciales, esta capacidad representa una oportunidad extraordinaria: asociarse a una *human brand* con proyección internacional significa acceder a mercados y audiencias que serían más difíciles de alcanzar a través de los canales tradicionales de internacionalización. Este bloque analiza precisamente cómo una *human brand* consigue que su mensaje sobrepase fronteras, de qué manera las marcas comerciales aprovechan ese alcance para sus estrategias de internacionalización, y qué papel juegan en este proceso conceptos como: el *soft power*, la diplomacia de marca y la comunicación intercultural.

### 2.4.1 Cómo una *human brand* trasciende fronteras culturales

La capacidad de una *human brand* para construir una comunidad internacional no depende del alcance de su presencia digital, sino de la naturaleza de su identidad: de si los valores, las emociones y las estéticas que la definen tienen una resonancia que trasciende las fronteras culturales. Algunas identidades conectan globalmente porque se articulan en torno a valores universales como la autenticidad, el éxito, el bienestar o la pertenencia, deseos que, aunque se expresen de forma distinta en cada cultura, tienen un

impacto emocional lo suficientemente amplio como para generar identificación en audiencias geográficamente dispersas (Holt, 2004). Lo que hace posible esta conexión no es renunciar a una identidad propia, sino tener una identidad tan coherente y aspiracional que resulte relevante independientemente del contexto cultural receptor.

Esta proyección internacional sería impensable sin la infraestructura que proporcionan las redes sociales. Castells (2009) argumentó que las redes digitales han eliminado las barreras geográficas e institucionales que antes limitaban la capacidad de un individuo para proyectar su mensaje más allá de su entorno inmediato, lo que significa que una *human brand* puede construir una comunidad internacional sin necesidad de una estrategia de internacionalización formal: es su propia comunidad la que amplifica y expande su presencia de forma orgánica.

Sin embargo, trascender fronteras culturales no significa ignorar las diferencias que existen entre ellas. Hofstede (1980) demostró que las distintas culturas condicionan la forma en que los individuos perciben y valoran los mensajes y las identidades, lo que implica que lo que resulta aspiracional en un contexto puede percibirse de forma muy distinta en otro. Jennifer Aaker (1997) encontró que las dimensiones de personalidad de marca (sinceridad, competencia, sofisticación, emoción y robustez) son recibidas de forma diferente según el contexto cultural, lo que sugiere que las *human brand* con mayor proyección internacional son aquellas cuya identidad se construye en torno a rasgos con una resonancia amplia y poco dependiente de códigos culturales específicos. La clave, por tanto, no es adaptar la identidad a cada mercado, sino construirla sobre una base lo suficientemente sólida y flexible como para ser comprensible y relevante en distintos marcos culturales sin perder su coherencia (Usunier & Lee, 2005).

#### 2.4.2 La *human brand* como vehículo de internacionalización para las marcas comerciales

La internacionalización ha sido históricamente un proceso largo y costoso. El modelo clásico desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), describía una expansión gradual por etapas, comenzando por mercados culturalmente próximos y avanzando hacia mercados más distantes a medida que acumulaban experiencia y reconocimiento local. Las *human brands* con proyección digital han introducido una lógica radicalmente distinta. En lugar de construir ese reconocimiento desde cero en cada mercado, las marcas pueden acceder

de forma inmediata a comunidades internacionales ya consolidadas a través de su asociación con una figura pública que ya ha realizado ese trabajo de forma orgánica.

El valor diferencial de este modelo reside en que la marca no está entrando en un mercado desconocido, sino que accede a una comunidad que ya tiene una relación de confianza con la figura pública y que ha sido predispuesta a recibir positivamente lo que esta representa. McCracken (1989) explicó que cuando una figura pública respalda una marca, le transfiere el sistema de significados que ella misma encarna, y ese proceso no se limita a un mercado concreto. Ocurre simultáneamente en todos los contextos donde esa figura tiene presencia. Además, las relaciones parasociales que los seguidores establecen con las figuras públicas digitales no entienden de fronteras geográficas: la sensación de proximidad y familiaridad que genera una *human brand* es igualmente intensa para un seguidor en cualquier parte del mundo (Horton & Wohl, 1956), lo que convierte a su comunidad internacional en un mercado potencial homogéneo en términos de predisposición emocional hacia la marca.

El caso más extremo de este fenómeno es el de las marcas que nacen directamente con proyección internacional porque han sido creadas por o en estrecha colaboración con una figura pública que ya cuenta con una comunidad global en el momento de su lanzamiento. Oviatt y McDougall (1994) definieron las *international new ventures* como organizaciones que, desde su fundación, operan en múltiples mercados al mismo tiempo sin pasar por las etapas graduales del modelo clásico de internacionalización. En el contexto de las *human brands*, este concepto se vuelve especialmente importante: la comunidad global preexistente de la figura pública es precisamente el recurso intangible que permite a la marca operar a escala internacional desde su lanzamiento, sin necesidad de recorrer el largo y costoso proceso de construcción de reconocimiento que el modelo tradicional habría requerido (Knight y Cavusgil, 2004).

#### 2.4.3 Soft power, diplomacia de marca y comunicación intercultural

Las *human brands* con proyección internacional operan, consciente o inconscientemente, como agentes de *soft power* cultural. Nye (1990, 2004) definió el *soft power* como la capacidad de influir en otros no a través de la coerción, sino a través de la atracción: hacer que otros deseen lo que uno representa. Trasladado al ámbito de las *human brands*, esta lógica describe con precisión el mecanismo por el que una figura pública proyecta de

forma aspiracional un sistema de valores y un estilo de vida que audiencias de contextos culturales muy distintos adoptan voluntariamente como referente. Siguiendo esta misma lógica Anholt (2007) argumentó que una identidad (ya sea la de una nación, una marca o una persona) puede convertirse en un activo de influencia global cuando es percibida como auténtica, coherente y aspiracional por audiencias de contextos culturales distintos.

Cuando las marcas comerciales se asocian a *human brands* con esta capacidad de proyección cultural, participan en lo que Szondi (2008) denominó diplomacia de marca: un proceso en el que las marcas actúan como canales para transmitir identidades y valores culturales a consumidores de distintos mercados. En este contexto, la figura pública actúa como embajadora informal de un sistema de valores que la marca adopta y amplifica a través de la colaboración, adquiriendo una dimensión cultural que le permite competir desde un lugar que trasciende la comparación funcional de productos (Dinnie, 2008). Para que este proceso funcione de eficazmente, sin embargo, es necesario comprender los códigos culturales de cada mercado. Hall (1976) distinguió entre culturas de alto contexto (el significado depende en gran medida del contexto implícito y de los códigos culturales compartidos) y culturas de bajo contexto (el mensaje se comunica de forma más explícita y directa). Esta distinción es determinante para entender por qué una misma comunicación puede funcionar en unos mercados y fracasar en otros. La clave, en definitiva, es adaptar cómo se comunica la identidad, no lo que esta es.

### 3. MODELO INTEGRADO DE ANÁLISIS

#### 3.1 La human brand como activo comercial: variables de análisis

La revisión teórica desarrollada a lo largo de este marco permite identificar un conjunto de factores que, de forma sistemática y articulada, determinan tanto la solidez de una *human brand* como su capacidad para convertirse en un activo estratégico para las marcas comerciales que deciden asociarse a ella. Con el objetivo de operacionalizar estos factores y dotarlos de una utilidad analítica concreta, este apartado propone un modelo propio que sintetiza las aportaciones teóricas anteriores en diez variables interdependientes, organizadas en torno a tres dimensiones que reflejan la lógica del fenómeno estudiado.

La primera dimensión agrupa las variables relativas a la construcción de la *human brand* en sí misma: aquellos elementos que determinan si una figura pública logra consolidar una identidad percibida como sólida, coherente y emocionalmente significativa por su

audiencia. La segunda dimensión recoge las variables que condicionan la alianza comercial entre la *human brand* y las marcas que la instrumentalizan: los mecanismos de transferencia de significado, los distintos niveles de integración posibles y los riesgos inherentes a esa relación. La tercera dimensión, especialmente relevante desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales que enmarca este trabajo, analiza la proyección internacional de la *human brand*: su capacidad de trascender fronteras culturales de forma orgánica y para convertirse en un vehículo de internacionalización para las marcas con las que colabora.

Estas tres dimensiones no son independientes entre sí, sino que responden a una lógica acumulativa: una *human brand* solo puede convertirse en un activo comercial creíble si ha construido previamente una identidad sólida, y solo puede proyectarse internacionalmente si esa identidad tiene la suficiente universalidad y coherencia como para resonar más allá del contexto cultural en el que fue creada. El modelo recoge, por tanto, no únicamente los factores que hacen valiosa a una *human brand*, sino la secuencia lógica que explica cómo ese valor se construye, se transfiere y se expande a escala global.

Las diez variables identificadas servirán como herramienta operativa en el análisis de caso que se desarrolla en el bloque siguiente, permitiendo evaluar de forma sistemática en qué medida la figura seleccionada cumple con las condiciones que, según la literatura revisada, determinan el éxito de una *human brand* como activo de comunicación comercial internacional.

*Tabla 1. Variables de análisis de la human brand como activo comercial internacional*

Dimensión	Variable	Subdimensiones	Autores
I. Construcción de la human brand	<b>1. Identidad de marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores y posicionamiento</li> <li>• Identidad visual y estética</li> <li>• Narrativa y storytelling</li> </ul>	Kapferer (2008); Keller (2003); Aaker J.L. (1997); Fog, Budtz & Yakaboylu (2005)
	<b>2. Autenticidad percibida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia entre proyección y percepción</li> <li>• Gestión estratégica de la espontaneidad</li> </ul>	Napoli et al. (2014); Gilmore & Pine (2007); Goffman (1959); Abidin (2017)
	<b>3. Vínculo con la audiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones parasociales</li> <li>• Comunidad como co-creadora</li> </ul>	Horton & Wohl (1956); Fournier (1998); Jenkins (2006); Cova & Pace (2006)
	<b>4. Estrategia de contenido digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido aspiracional</li> <li>• Contenido personal / íntimo</li> <li>• Contenido de valor</li> <li>• Consistencia cuantitativa y cualitativa</li> </ul>	Muntinga et al. (2011); Escalas (2004); Aaker D. (1996); Khamis et al. (2017)

Dimensión	Variable	Subdimensiones	Autores
	<b>5. Gestión multiplataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a las lógicas de cada plataforma</li> <li>• Coherencia identitaria entre canales</li> </ul>	Bucher & Helmond (2018); Marwick & Boyd (2011); Van Dijck (2013)
<b>II. Alianza comercial</b>	<b>6. Transferencia de significado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia de valores</li> <li>• Congruencia con el ideal del consumidor</li> <li>• Credibilidad del endoso</li> </ul>	McCracken (1989); Choi & Rifon (2012); Ohanian (1990); De Veirman et al. (2017)
	<b>7. Nivel de integración comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embajadora</li> <li>• Co-creadora</li> <li>• Directora creativa de marca ajena</li> <li>• Fundadora de marca propia</li> </ul>	Prahalad & Ramaswamy (2004); Belk (1988); Cunningham & Craig (2019)
	<b>8. Gestión del riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia estructural</li> <li>• Pérdida de autenticidad percibida</li> <li>• Crisis reputacional</li> </ul>	Erdogan (1999); Till & Shimp (1998), Aaker D. (1996); Napoli et al. (2014); Chung & Cho (2017)
<b>III. Proyección internacional</b>	<b>9. Proyección cultural internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalidad de los valores proyectados</li> <li>• Resonancia intercultural</li> <li>• <i>Soft power</i> cultural</li> </ul>	Holt (2004); Nye (1990, 2004); Hofstede (1980); Hall (1976); Anholt (2007)
	<b>10. Human brand como vehículo de internacionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a comunidades internacionales preexistentes</li> <li>• Diplomacia de marca</li> <li>• Born global</li> </ul>	Oviatt & McDougall (1994); Knight & Cavusgil (2004); Szondi (2008); Johanson & Vahlne (1977)

## 4. ANÁLISIS

### 4.1 Justificación del caso seleccionado

La elección de Matilda Djerf como caso de estudio no responde únicamente a su notoriedad pública, sino a su capacidad para ilustrar de forma completa y coherente el fenómeno de las *human brands* tal y como ha sido definido en el marco teórico de este trabajo. Se exponen los diferentes puntos de vista:

- Desde un punto de vista teórico, el caso de Matilda Djerf permite observar en un único sujeto la totalidad de los elementos que la literatura identifica como constitutivos de una *human brand*: la construcción de una identidad auténtica y reconocible, el desarrollo de una narrativa personal coherente en el tiempo, la consolidación de una comunidad digital comprometida, la transferencia de valores personales a productos de consumo y, finalmente, la proyección internacional de esa identidad a través de una marca propia. No se trata, por tanto, de un caso de celebridad tradicional reconvertida en marca, sino de una figura construida íntegramente desde las redes sociales, lo que la convierte en un ejemplo especialmente representativo del modelo de *human brand* contemporáneo.

- Desde el punto de vista empírico, su caso permite recorrer todas las fases del proceso estudiado: desde la creación de contenido de moda y *lifestyle* en plataformas digitales hasta la fundación y consolidación de Djerf Avenue como marca de moda con alcance global. Esta trayectoria completa hace posible aplicar el modelo integrado de análisis en su totalidad, examinando cada una de las variables definidas con ejemplos concretos y verificables.

Asimismo, el caso resulta especialmente valioso porque no solo permite analizar el potencial comercial de una *human brand*, sino también sus límites y vulnerabilidades. Djerf Avenue ha quedado expuesta a las tensiones y crisis reputacionales que afectan directamente a su fundadora, lo que ilustra uno de los riesgos más relevantes de este modelo: la dependencia estructural entre la marca comercial y la imagen personal de quien la sustenta. Este aspecto, ampliamente señalado en la literatura, encuentra en este caso un relejo directo y analizable. Por todo ello, la figura de Matilda Djerf se considera un caso idóneo para los objetivos de este trabajo: permite estudiar cómo se construye, se gestiona y se monetiza una *human brand* en el entorno digital actual, y cómo dicha identidad puede actuar como vehículo de internacionalización estratégica de marca.

#### **4.2 Aplicación del modelo: Matilda Djerf como *human brand***

El siguiente análisis aplica el modelo integrado propuesto en el apartado (3.1) al caso de Matilda Djerf, figura pública sueca que representa uno de los ejemplos más completos y representativos del fenómeno *human brand* en el contexto digital actual. El estudio se estructura siguiendo el orden de las diez variables del modelo, organizadas en las tres dimensiones establecidas.

##### 4.2.1 Dimensión I: Construcción de la *human brand*

- *Variable 1: Identidad de marca*

La identidad de Matilda Djerf se articula en torno a tres subdimensiones perfectamente diferenciadas y coherentes entre sí: un sistema de valores reconocible, una estética visual muy definida y una narrativa de marca construida de forma progresiva a lo largo del tiempo.

- Valores y posicionamiento. En cuanto a los valores, Matilda Djerf ha proyectado desde el inicio de su trayectoria un conjunto de principios consistentes. Además de la feminidad propia de otras marcas, destacan la transparencia (las fábricas están enumeradas en su web desde el inicio); el compromiso con la inclusividad corporal (desarrollado desde el primer día a través de una amplitud de la oferta de tallas desde la XXS hasta XXXL a pesar de resultar una decisión costosa a nivel de producción); y, quizás el rasgo más diferenciador, es un modelo de negocio anti-consumo (stock permanente con prendas disponibles indefinidamente mientras haya demanda) con una actitud hacia la moda entendida como atemporal e intencional, alejada del consumo impulsivo y estacional o “*fast fashion*”. Estos valores no se han comunicado de forma explícita o declarativa, sino que se han manifestado a través de decisiones concretas y sostenidas en el tiempo.
  
- Identidad visual y estética. La identidad visual es uno de los rasgos más inmediatamente reconocibles de su figura. Matilda Djerf ha sido identificada como el rostro de la estética “*clean girl*” de inspiración escandinava: tonos neutros, colores suaves, líneas simples, patrones sencillos y una paleta cromática que remite a la naturalidad y a una sofisticación ligera. Esta estética no se limita a su apariencia personal, sino que impregna de forma coherente todos los contenidos que publica, los productos de su marca y los espacios en los que aparece, creando un sistema visual tan homogéneo que su audiencia lo reconoce de forma instantánea, incluso antes de identificar su nombre. A ello se suma uno de los rasgos visuales más distintivos de su figura: su cabello rubio y voluminoso, con flequillo de cortina de inspiración en los años setenta, por el que comenzó a ser reconocida en redes sociales mucho antes de que dicho estilo fuera adoptado masivamente por otras figuras públicas. Este rasgo se ha convertido en una señal de identidad tan asociada a su imagen que la etiqueta *#matildadjerfhair* acumuló de forma orgánica millones de visualizaciones en el espacio online, generando una tendencia propia y una comunidad de usuarios dedicada exclusivamente a replicarlo.
  
- Narrativa y storytelling. La narrativa que sostiene su identidad arranca en 2016, cuando comenzó a compartir contenido de su vida cotidiana en Instagram de forma aparentemente espontánea, y evoluciona de forma coherente hasta

convertirla en empresaria y directora creativa de su propia marca. Esta trayectoria narrativa, que va de la figura viajera y accesible a la emprendedora con un proyecto propio, refuerza la percepción de una identidad en constante desarrollo, pero siempre fiel a unos valores de origen.

- *Variable 2: Autenticidad percibida*

La autenticidad ha sido el pilar central sobre el que Matilda Djerf ha construido su credibilidad a lo largo del tiempo, pero también el elemento más vulnerable de su identidad. Pese a una notable gestión estratégica de la espontaneidad que ha caracterizado su presencia digital desde el primer momento, su autenticidad se ha visto afectada de forma contundente con una sucesión de crisis progresivamente superadas.

Durante los primeros años de su trayectoria, la percepción de autenticidad que proyectaba era especialmente sólida y estaba sostenida por decisiones concretas: la ausencia de retoque fotográfico en los contenidos que publicaba, la comunicación transparente sobre los procesos de producción y los proveedores de Djerf Avenue, así como un estilo de comunicación personal cercano y accesible que generaba en su audiencia la sensación de estar siguiendo a una persona real sin filtros, más que a una figura pública construida. Sin embargo, el énfasis frecuente en el discurso ético y sostenible ha generado expectativas que la marca no siempre ha podido satisfacer a nivel de producto y atención al cliente, dando lugar a críticas dispersas sobre la coherencia entre sus valores declarados y su práctica real. Aunque no ha constituido una crisis reputacional grave, representa una contradicción recurrente entre la promesa de marca y la experiencia del consumidor.

En octubre de 2023, Djerf Avenue contrató a una firma externa de propiedad intelectual para proteger sus diseños (principalmente sus pijamas con estampado de frutas), ya que estaban siendo replicados en Amazon. Sin embargo, la firma actuó de forma automatizada y comenzó a enviar reclamaciones de *copyright* a pequeños creadores de contenido, incluyendo casos en los que estos estaban comparando la réplica con el producto original de Djerf Avenue para defender la calidad de esta última. Matilda, por su parte, desactivó temporalmente su cuenta de TikTok y no respondió públicamente, sin embargo, su marca lanzó un comunicado en Instagram Stories admitiendo que había afectado inadvertidamente a cuentas individuales. Lo que convirtió esto en una crisis de hipocresía percibida fue que su comunidad señaló que los propios diseños de Djerf Avenue estaban

inspirados en prendas de otras marcas que Matilda llevaba antes de lanzar la suya propia, lo que significa que ella misma habría hecho “*dupes*” de otras marcas y ahora atacaba a quienes hacían lo mismo.

En diciembre de 2024, el periódico sueco *Aftonbladet* publicó el testimonio de once empleados y exempleados de Djerf Avenue que describían un ambiente de trabajo radicalmente opuesto a la imagen de inclusividad y positividad que Matilda proyectaba públicamente, tanto en sus redes personales como en las de su marca. Las acusaciones incluían comportamientos intimidatorios, favoritismo, comentarios *body shaming* y la imposición de una jerarquía humillante dentro del equipo. La contradicción entre la identidad pública proyectada y la realidad interna de la empresa supuso una ruptura de autenticidad de consecuencias inmediatas y significativas.

La respuesta de Matilda Djerf fue rápida y pública: a través de un vídeo publicado en su cuenta de Instagram personal, reconoció que no estaba preparada para liderar una empresa que había crecido de forma tan acelerada, pidió disculpas directamente a su comunidad y asumió la responsabilidad de haber generado un entorno de trabajo perjudicial. Esta gestión de la comunicación de crisis, aunque no eliminó el impacto reputacional, sí demostró una capacidad de respuesta que contribuyó a limitar el daño a largo plazo.

- *Variable 3: Vínculo con la audiencia*

El vínculo que Matilda Djerf ha construido con su audiencia a lo largo de los años es uno de los elementos más destacables de su caso y el que mejor explica por qué su marca ha podido sobrevivir a una crisis reputacional de la magnitud de la de diciembre de 2024.

Desde el inicio de su trayectoria, Matilda Djerf ha cultivado una relación de proximidad con su comunidad que va mucho más allá de la admiración estética. Su estilo de comunicación cercano, su disposición a compartir aspectos cotidianos y vulnerables de su vida y la sensación de accesibilidad que transmite han generado en sus seguidores un vínculo emocional genuino, comparable al que se establece con alguien de confianza más que con una figura pública convencional.

Este vínculo se ha institucionalizado a través de herramientas concretas que Djerf Avenue ha desarrollado para convertir a sus seguidoras en participantes activas de la comunidad de marca. La sección *Angels Avenue* de la página web de la marca funciona como un

espacio de inspiración y conversación de la comunidad, creado en torno a dos elementos principales. Por un lado, los *Styleboards* (su apartado fundamental, con un funcionamiento similar al de Pinterest), permiten a las clientas publicar sus propios *looks* con prendas de la marca, convirtiéndolas en prescriptoras orgánicas y en parte activa de la comunidad. Por otro lado, funciona como un foro online en el que los usuarios pueden interactuar entre sí, reforzando el sentido de pertenencia a la comunidad.

Este vínculo se materializó en iniciativas concretas que trasladaron la relación digital al plano físico, convirtiendo a su audiencia en parte activa del universo de marca. El lanzamiento de la colección “*Icons*”, es una muestra clara de esta lógica: en lugar de recurrir a modelos profesionales, Djerf Avenue organizó una sesión fotográfica oficial con cuarenta participantes, entre los que se encontraban seguidoras leales, familiares y amigos de la marca, convirtiéndolos en verdaderos protagonistas de la campaña.

*Figura 1: Campaña de la colección “Icons” de Djerf Avenue con clientas reales.*



*Fuente: Imagen publicada por Purple Goat Agency en su artículo “Inclusive marketing news recap: Djerf Avenue Icons (2024)”*

En la misma línea, el desfile “*Fifth Avenue Angels*”, celebrado en el Guggenheim Museum de Nueva York una semana antes del *New York Fashion Week*, siguió una filosofía idéntica: las prendas presentadas fueron desfiladas íntegramente por las propias *Djerf Avenue Angels* (clientas y seguidoras de la marca), con diversidad de tallas, cuerpos

y capacidades. En ambos casos, la comunidad dejó de ser simplemente consumidora para convertirse en rostro y voz de la marca.

*Figura 2: Fotografías oficiales del desfile “Fifth Avenue Angels” de Djerf Avenue en el Guggenheim Museum de Nueva York (2023)*



*Fuente: Imágenes publicadas por Djerf Avenue en su web oficial*

La solidez de este vínculo quedó plasmada de forma objetiva tras la crisis de 2024: a pesar de que los ingresos de 2025 se redujeron significativamente respecto a las cifras alcanzadas el año anterior, la marca no llegó a perder su comunidad más fiel, que mantuvo su lealtad en el momento más crítico.

- *Variable 4: Estrategia de contenido digital*

La estrategia de contenido digital de Matilda Djerf combina de forma equilibrada los distintos tipos de contenido que el modelo identifica como fundamentales: el aspiracional, el personal y el de autoridad, articulados siempre bajo una coherencia estética y narrativa que los convierte en expresiones de una misma identidad.

- Contenido aspiracional e íntimo. El contenido aspiracional es el más característico de su presencia digital: imágenes de su vida cotidiana en Estocolmo, sus viajes, su estilo personal y su entorno doméstico proyectan un universo estético deseable que su audiencia quiere habitar. Sin embargo, este contenido nunca resulta inalcanzable ni artificioso, porque se equilibra constantemente con publicaciones de carácter más personal e íntimo en las que comparte momentos más vulnerables,

dudas y aspectos menos perfectos de su vida, lo que genera esa sensación de interconexión genuina que sostiene la confianza de su audiencia. Un ejemplo especialmente claro de esta apertura personal es el modo en que Matilda compartió públicamente su experiencia con un embarazo ectópico, abordándolo con honestidad tanto en sus redes sociales como en entrevistas y espacios como podcasts, lo que reforzó aún más la percepción de confianza que define la relación de Matilda con su audiencia.

- Contenido de valor. El contenido educativo o de valor se construye a través de su rol como fundadora y directora creativa de Djerf Avenue. Las decisiones creativas y empresariales que comparte públicamente, junto con su participación en eventos académicos y sectoriales y los reconocimientos que ha recibido dentro de la industria, demuestran que su figura va más allá de la de una mera creadora de contenido. Su inclusión en la lista de *Forbes 30 Under 30* en la categoría de *Retail & Commerce* europeo, su participación como ponente invitada en *Harvard Law School* y *Harvard Business School* en abril de 2026 a través de la *Harvard Fashion Law Association*, y su iniciativa propia “*Gathered*” (un espacio de contenido y reflexión sobre temas como tecnología, relaciones o ritmo de vida) refuerzan esta dimensión, posicionándola como referente cultural e intelectual de su generación.

La consistencia de su estrategia no es solo perceptible a nivel cualitativo, sino que encuentra su reflejo directo en los números: Djerf Avenue invierte únicamente entre el 2% y el 5% de sus ingresos en marketing, frente a una media del 20% en el sector del comercio electrónico (*e-commerce*), lo que convierte la presencia orgánica de Matilda Djerf en las redes sociales en el principal y casi exclusivo motor comercial de la marca que lidera.

- *Variable 5: Gestión multiplataforma*

Matilda Djerf gestiona su presencia en un ecosistema de plataformas que responde a lógicas distintas, adaptando el tono y el formato de su contenido a cada una de ellas sin que la identidad central se diluya en ningún caso.

- Instagram es el espacio donde construyó y sigue consolidando hoy en día su identidad visual de referencia. Esta plataforma, fundamentalmente orientada a la imagen, es el soporte natural para proyectar la estética que la define: fotografías cuidadas, paletas cromáticas consistentes y una composición visual que su audiencia reconoce de forma inmediata. Con más de 2,6 millones de seguidores en su perfil personal y 613 mil seguidores en el perfil oficial de Djerf Avenue, Instagram sigue siendo el canal central de su identidad personal y de la proyección comercial de su marca.
  
- TikTok opera bajo una lógica distinta y Matilda lo utiliza de forma coherente con ello: en esta plataforma publica rutinas paso a paso, trucos de belleza y de pelo, vídeos de outfit, *vlogs* cortos y contenido sobre sus planes y experiencias cotidianas, adaptando su narrativa personal al formato nativo de la plataforma. Por otro lado, es en este espacio donde Djerf Avenue ha encontrado su mayor fuente de viralidad orgánica: el contenido generado por usuarios (principalmente vídeos en los que muestran y combinan prendas de la marca) ha funcionado como un mecanismo de amplificación espontánea que ha permitido que esta llegue a nuevas audiencias de forma genuina y no publicitaria, convirtiéndose en uno de los motores de crecimiento más valiosos precisamente por su carácter creíble y ajeno a cualquier lógica comercial explícita. En TikTok, Matilda Djerf cuenta con 1,4 millones de seguidores y Djerf Avenue con 407 mil seguidores.
  
- YouTube, aunque con una frecuencia de publicación menor que en sus otras redes, sigue siendo una plataforma activa en su estrategia de contenido. Le ha permitido desarrollar narrativas más extensas a través de vídeos de larga duración sobre su proceso creativo, su vida en Estocolmo, *vlogs* de sus viajes y de su rutina en la oficina como fundadora de Djerf Avenue, que refuerzan la credibilidad y la profundidad de su identidad ante una audiencia dispuesta a dedicarle un tiempo de atención sostenido. A diferencia de Instagram y TikTok, no existe un canal oficial dedicado exclusivamente a Djerf Avenue en esta plataforma, siendo el perfil personal de Matilda el espacio donde se desarrolla también buena parte del contenido vinculado a la marca. Su canal cuenta actualmente con 276 mil suscriptores.

La gestión coherente de estas tres plataformas, adaptada a las expectativas y convenciones de cada una, es lo que permite a Matilda Djerf mantener una presencia reconocible y relevante en contextos comunicativos muy distintos.

#### 4.2.2 Dimensión II: Alianza comercial

- *Variable 6: Transferencia de significado*

Uno de los indicadores más claros del poder de transferencia de significado que Matilda Djerf había acumulado antes de lanzar Djerf Avenue es el hecho de que las colecciones que co-creó con otras firmas se agotaban sistemáticamente. Fue precisamente esa experiencia la que le hizo tomar conciencia de que su presencia en redes tenía potencial de convertirse en un negocio propio: comprobó que su visión y sus ideas eran valoradas por las audiencias de otras marcas, y que, si podía agotar existencias para terceros, podía hacerlo también para ella misma. Esa conclusión fue el punto de partida de Djerf Avenue.

En 2019 Matilda Djerf y su pareja Rasmus Johansson co-fundan Djerf Avenue. El acogimiento por parte de su comunidad fue inmediato: su primera colección, llamada “*Basics*”, era un reflejo directo de los valores que habían construido el vínculo de Matilda con sus seguidores, lo que se tradujo en 1.8 millones de dólares en beneficios al cierre del primer año. Este es, sin lugar a duda, el ejemplo más representativo de la transferencia de significado en la trayectoria de Matilda Djerf: Djerf Avenue no es simplemente un negocio creado por una figura pública, sino la materialización de su identidad y una extensión tangible de todo lo que ella representa. A través de sus prendas, su comunidad puede integrar en su vida cotidiana algo concreto y físico de lo que Matilda encarna, transformando una relación parasocial en una experiencia de consumo con propósito; la marca funciona así simultáneamente como una expresión de la identidad de su fundadora y como oportunidad para su audiencia de reforzar su propia conexión con los valores que esta representa. Aunque su propia marca sea el ejemplo más ilustrativo de este proceso, la transferencia de significado se extiende también a sus colaboraciones externas, a través de varios mecanismos, destacando:

- En primer lugar, los valores que su audiencia le atribuye a la figura pública se transfieren de forma automática a cualquier producto o marca con la que asocia,

dotándolos de una dimensión identitaria que la publicidad convencional no podría generar con la misma eficacia.

- En segundo lugar, la congruencia entre su imagen y el ideal aspiracional de su audiencia es especialmente intensa, lo que convierte cualquier colaboración en una recomendación percibida como genuina antes que como publicidad.

La colaboración de Matilda Djerf con Rhode Skin de Hailey Bieber en la campaña de navidad de 2024 es un ejemplo representativo de esta dinámica: la fusión de la estética cuidada y elegante de Matilda con el minimalismo limpio y sofisticado de Rhode resultó coherente para ambas audiencias, generando una transferencia de significado en doble sentido que beneficiaba a ambas partes. Sin embargo, la crisis reputacional que afectó a Matilda poco después del lanzamiento condicionó inevitablemente su impacto: Rhode eliminó silenciosamente la colaboración de su web sin emitir ninguna declaración pública al respecto, tras lo cual Yoonji Bae comenzó a aparecer como imagen de la marca. Esta respuesta ilustra con precisión uno de los riesgos que el estudio de caso contempla: cuando una marca comercial construye su comunicación y su identidad en torno a una *human brand*, queda expuesta a crisis que escapan completamente de su control. Sin embargo, el contraste entre ambas partes es revelador: Rhode, cuya identidad no depende de Matilda, pudo desvincularse de la situación con un gesto silencioso y sin consecuencias reputacionales visibles; Djerf Avenue, en cambio, al ser inseparable de la figura de su fundadora, absorbió el impacto de forma directa e inmediata, lo que se tradujo en una caída significativa de ingresos y una reestructuración interna profunda.

*Figura 3: Campaña navideña de Rhode Skin y Matilda Djerf para el lanzamiento del Peptide Lip Treatment Peppermint Glaze.*



Fuente: Imágenes publicadas por Beauty Brief en su artículo “The Glaze Craze: Rhode x Matilda Djerf” (2024)

- *Variable 7: Nivel de integración comercial*

El caso de Matilda Djerf es especialmente representativo en relación con esta variable porque es uno de los pocos ejemplos en los que una figura pública ha transitado de forma documentada y progresiva por la gran mayoría de los niveles de integración comercial que el modelo contempla.

- Embajadora: Su crecimiento online fue progresivo pero acelerado, y para 2018 ya trabajaba como *influencer* a tiempo completo. En estos primeros años, Matilda Djerf operó en el nivel de embajadora: respaldaba marcas comerciales a través de sus publicaciones, aparecía en sus campañas y transfería su imagen cambio de una compensación, sin participar en ningún proceso creativo ni estratégico. Este nivel le permitió construir una experiencia de colaboración y demostrar a las marcas el impacto real que su presencia tenía sobre las ventas.
- Co-creadora: Algunas de sus primeros proyectos de co-creación con marcas de moda fueron: en 2017 con *ETE Swimwear*, en 2018 con *NA-KD Fashion* y *Gina Tricot*, y en 2020 extiende esta dinámica al mercado americano a través de su primera colaboración con *Frankies Bikinis*. En todos estos casos, Matilda aportaba su identidad y criterio estético a la creación de colecciones de marcas ajenas, con

resultados notables en cada una de ellas, sentado así las bases sobre las que más tarde crearía su propia marca. Cuando Matilda funda Djerf Avenue, este rol no desaparece, sino que se transforma: ahora es ella quien decide con quién co-crear y en qué términos. Las tres colaboraciones que la propia Matilda ha señalado como las más exitosas y significativas de esta etapa ilustran con precisión esta evolución:

Djerf Avenue x Emi Jay (2022). Colaboración con la marca americana de accesorios de pelo con quién co-creó una colección edición limitada presentada en un pop-up conjunto en Los Ángeles. Lo más representativo de esta alianza es que la propia fundadora de Emi Jay reconoció que sus clientas llevaban tiempo pidiendo una colaboración con Matilda, lo que evidencia hasta qué punto el poder de atracción de su figura genera demanda incluso en las comunidades de otras marcas.

*Figura 4: Campaña de la colaboración entre Djerf Avenue y Emi Jay*



*Fuente: Imágenes publicadas por Djerf Avenue en su web oficial (2022)*

Djerf Avenue x Sofia Richie Grainge (2023). Colaboración de pijamas y loungewear navideños nacida de una relación personal genuina: Sofia y Matilda se conocieron a través de Julianne Goldmark, fundadora de Emi Jay, y fue la propia Sofia quien, tras recibir prendas de la marca, expresó su entusiasmo por ellas. Ese vínculo previo fue el punto de partida de la primera colaboración formal de Djerf Avenue con una figura pública externa, presentada en un evento en Los Ángeles

y lanzada el 30 de noviembre con siete piezas en total bajo el estampado “*Holiday Bow*” que se agotaron con rapidez.

*Figura 5: Campaña de la colección cápsula navideña de Djerf Avenue y Sofia Richie Grainge.*



*Fuente: Imágenes publicadas por Vogue Scandinavia en su artículo "Everything we know about Djerf Avenue's collaboration with Sofia Richie Grainge" (2023).*

Djerf Avenue x Frankies Bikinis (2024). La primera es colección conjunta con *Frankies Bikinis* en 2024. Es la misma marca con la que había co-creado cuatro años antes, pero en este punto, la relación de poder es completamente distinta: en 2020 Frankies Bikinis diseñaba su propia colección inspirándose en el estilo de vida europeo de Matilda, en 2024 ambas fundadoras co-crean en pie de igualdad bajo el sello conjunto Djerf Avenue x *Frankies Bikinis*.

*Figura 6: Campaña de la colección cápsula de baño y verano de Djerf Avenue y Frankies Bikinis.*



*Fuente: Imágenes publicadas por Vogue Scandinavia en su artículo "The best bits to buy from Matilda Djerf's cheeky new bikini collab" (2024).*

- Fundadora de marca propia: Fruto de esta trayectoria, Matilda Djerf fundó Djerf Avenue en 2019, un proyecto personal con el que alcanzó el nivel más alto de integración comercial posible: el de fundadora de marca. En este contexto, la distinción entre la persona y la firma desaparece prácticamente por completo: Matilda es simultáneamente la directora creativa, la cara visible y la esencia identitaria de una marca que no existiría sin ella.

Cabe señalar que su trayectoria ilustra que los niveles del modelo no tienen por qué recorrerse de forma lineal: Matilda pasó directamente del rol de co-creadora al de fundadora de su propia marca, sin haber ejercido formalmente el de directora creativa de una marca ajena.

- *Variable 8: Gestión del riesgo*

La crisis reputacional de 2024 convierte el caso de Matilda Djerf en un ejemplo útil para el análisis de esta variable, ilustrando con claridad la dependencia estructural que una marca adquiere respecto a la figura pública que la representa y la importancia de anticipar y gestionar ese riesgo antes de que se materialice en consecuencias irreversibles.

- Dependencia estructural. Dado que Djerf Avenue había construido toda su identidad, su comunicación y su propuesta de valor en torno a la figura de Matilda, cualquier crisis reputacional que afectara su imagen personal impactaba de forma

directa e inmediata sobre la marca. La identificación entre figura y marca era tan potente que resultaba imposible disociar una de la otra ante la crisis. Las consecuencias fueron concretas y cuantificables: los ingresos de Djerf Avenue cayeron aproximadamente a la mitad en 2025 respecto al año anterior, evidenciando el coste real de esa dependencia.

- Pérdida de autenticidad. La crisis se manifestó de forma particularmente nociva porque la contradicción entre los valores proyectados públicamente (inclusividad, positividad y transparencia) y la realidad interna denunciada era evidente. La audiencia no percibió un error puntual, sino una ruptura profunda entre la identidad que había legitimado su confianza y la realidad que se reveló detrás de ella.
- Crisis reputacional. En este caso, la crisis reputacional fue la consecuencia directa de los dos subdimensiones anteriores: la dependencia estructural amplificó el impacto, y la pérdida de autenticidad percibida lo agravó. En otros perfiles, sin embargo, la sobrecomercialización puede ser el detonante principal. La utilidad del modelo reside precisamente en que permite identificar de forma anticipada cuáles son los riesgos más probables en cada contexto, antes de que se conviertan en una crisis real.

#### 4.2.3 Dimensión III: Proyección internacional

- *Variable 9: Proyección cultural internacional*

La capacidad de Matilda Djerf para construir una comunidad internacional en torno a su figura no es simplemente una consecuencia del alcance que pueden llegar a tener las redes sociales, sino el resultado de haber articulado una identidad cuyos valores tienen una resonancia que trasciende las fronteras culturales de su contexto de origen.

Su presencia activa en el extranjero, materializada en pop-ups y eventos en ciudades como Nueva York, Los Ángeles y Londres, junto a colaboraciones con marcas estadounidenses como *Rhode Skin* y *Frankies Bikinis*, evidencia que lo que Matilda proyecta tiene una resonancia genuinamente internacional. El hecho de que marcas procedentes de múltiples

entornos diferentes al suyo hayan elegido asociarse a su figura demuestra que confían en que su identidad conecta con audiencias de orígenes muy diversos.

En términos de *soft power* cultural, Matilda Djerf actúa como un agente de difusión y atracción de un estilo de vida y un sistema de valores que, expresados a través de una estética escandinava, audiencias de perfiles y procedencias muy diversas adoptan voluntariamente como referente aspiracional, sin que ello implique una adaptación o una renuncia a su identidad de origen.

- *Variable 10: Human brand como vehículo de internacionalización*

El caso de Djerf Avenue ilustra de forma clara cómo una *human brand* puede convertirse en el principal activo de internacionalización de una marca comercial, permitiéndole operar a escala global desde su lanzamiento sin necesidad de recorrer el proceso gradual y árido que el modelo tradicional de internacionalización habría requerido. Cuando Djerf Avenue se lanzó en diciembre de 2019, Matilda Djerf contaba ya con una comunidad internacional consolidada a través de sus años de actividad en entornos digitales.

Esa comunidad, distribuida geográficamente, pero cohesionada en torno a una identidad y unos valores compartidos, se convirtió de forma inmediata en el mercado de lanzamiento de la marca: la primera colección se agotó rápidamente, y los pedidos llegaron desde múltiples países desde el primer día, sin que la marca hubiera invertido en ninguna estrategia de internacionalización formal. Su expansión posterior, articulada a través de pop-ups en Los Ángeles, Nueva York y Londres y de colaboraciones con marcas de distintos mercados, se apoyó en una comunidad que Matilda había construido antes incluso de que la marca existiera.

El pop-up en *Selfridges* de Londres en noviembre de 2025, el primero en un gran almacén de referencia internacional, representa el ejemplo más elocuente de esta lógica: acceder al mercado británico a través de un *retailer* de prestigio, respaldado por una comunidad que ya existía en ese mercado, sin necesidad de inversión estructural ni presencia física permanente.

*Figura 7: Imágenes de la presencia de Djerf Avenue en Selfridges London*



*Fuente: Imágenes publicadas por Djerf Avenue en su web oficial (2025)*

En este sentido, Djerf Avenue opera como lo que la literatura especializada denomina “*born global*”: una marca que nace ya internacional porque, antes de su fundación, tanto Matilda como su comunidad digital tenían ya una proyección global consolidada. Esa proyección preexistente se transfirió a la marca desde el primer momento, dotándola de un alcance internacional que no tuvo que construir, sino simplemente heredar. Así, lejos de recurrir a los mecanismos tradicionales de internacionalización, la marca practicó desde el inicio una forma de diplomacia de marca: a través de la figura de Matilda, proyectó un sistema de valores e imagen a escala global de forma completamente orgánica, sin campañas publicitarias ni estrategias de entrada en mercados concretos, sino únicamente a través de su presencia digital. El caso demuestra así que una *human brand* con suficiente proyección internacional no solo acelera la expansión de las marcas con las que se asocia, sino que puede dotar a una empresa de carácter internacional desde su propio origen.

## 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### 5.1 Respuesta a los objetivos

En síntesis, el análisis realizado permite afirmar que la construcción sólida, coherente y mantenida en el tiempo de una *human brand*, constituye una herramienta de alto valor estratégico para las marcas comerciales. El caso de Matilda Djerf demuestra que, cuando

las marcas perciben tales valores en una figura pública, identifican en ella un potencial comercial y la instrumentalizan para amplificar su propio efecto comercial, acelerar su internacionalización y conectar con nuevas audiencias de forma eficaz y relativamente directa. La alianza entre una *human brand* consolidada y una marca corporativa no es, por tanto, una operación meramente comunicativa, sino una decisión estratégica con implicaciones reales en términos de expansión de mercado, legitimación de la imagen y obtención de resultados.

El modelo analítico propio desarrollado en este trabajo, estructurado en tres dimensiones y diez variables, ha demostrado ser una herramienta útil para evaluar este fenómeno. Por un lado, pone de manifiesto la importancia de cada uno de los elementos que construyen la identidad de una *human brand* y cómo su combinación da lugar a una imagen sólida y reconocible. Por otro, evidencia que, cuando esos elementos se consolidan, la presencia generada es tan fuerte que logra sostenerse a pesar de los errores y de las consecuencias que estos puedan traer consigo.

- Respuesta al objetivo nº1:

Los resultados objetivos permiten delimitar el concepto de *human brand* como una identidad personal construida y gestionada estratégicamente, con capacidad de generar valor comercial equiparable al de una marca corporativa convencional. El análisis de Matilda Djerf confirma que los elementos que la caracterizan (autenticidad, narrativa personal, coherencia de valores, consistencia visual e identidad digital) no operan de forma aislada, sino como un sistema interdependiente en el que cada dimensión refuerza a las demás. La autenticidad emerge en particular, como el factor vertebrador de toda la construcción: sin ella, la narrativa pierde credibilidad y la consistencia visual queda reducida a un ejercicio estético incapaz de generar suficiente adhesión emocional duradera.

- Respuesta al objetivo nº2:

El análisis de Matilda Djerf permite identificar y describir las estrategias de comunicación de contenido digital que hacen posible mantener una identidad de marca coherente a través de múltiples plataformas. Entre ellas destacan la adaptación del tono y el formato al lenguaje propio de cada canal sin renunciar a la consistencia identitaria en la que la

narrativa opera como hilo conductor, logrando la construcción de una comunidad basada en la proximidad y la identificación. En conjunto, estas estrategias demuestran que cada plataforma cumple una función específica e insustituible dentro del ecosistema digital de una *human brand*: no son espacios intercambiables, sino piezas complementarias que, correctamente articuladas, convergen hacia una identidad reconocible y sólida. Saber adaptar el contenido y el tono a cada canal sin sacrificar la autenticidad en el proceso es, precisamente, uno de los factores que distinguen a una *human brand* con verdadero impacto comercial de una mera presencial digital.

- Respuesta al objetivo n°3:

Los resultados evidencian que Matilda Djerf, como *human brand* con proyección internacional, ha actuado como palanca de expansión para las marcas comerciales con las que se ha asociado, facilitando su acceso a mercados geográfica y culturalmente distantes al de su origen. A través de una narrativa de alcance universal, una estética internacionalmente legible y una comunidad digital sin fronteras, ha logrado construir un activo de proyección global en un periodo excepcionalmente corto, demostrando que las *human brands* no son un recurso comunicativo accesorio, sino un mecanismo capaz de generar resultados reales en términos de expansión internacional y posicionamiento de marca.

## **5.2 Limitaciones del estudio**

No obstante, estas conclusiones deben interpretarse con cautela debido a las limitaciones inherentes al diseño del estudio:

- En primer lugar, el trabajo se basa en un único caso de análisis. Si bien esto ha permitido un estudio en profundidad del fenómeno, impide la generalización de los resultados a otros perfiles de *human brand*. A ello se suma que la trayectoria de Matilda Djerf presenta una velocidad y solidez de crecimiento difícilmente replicables por figuras con menos notoriedad o recursos más limitados.
- En segundo lugar, el estudio se enmarca en el sector de la moda y el lifestyle, ámbito en el que la dimensión visual y aspiracional de la *human brand* opera con especial intensidad, por lo que las dinámicas identificadas pueden no ser

directamente trasladables a industrias como la tecnología, la alimentación o los servicios profesionales.

- Por último, al tratarse de un análisis basado únicamente en evidencias digitales públicas, carece del rigor que hubiera proporcionado el acceso a datos internos como métricas de conversión, cifras de ventas u otros términos económicos.

### 5.3 Futuras líneas de investigación

Aun así, el modelo analítico desarrollado y las conclusiones alcanzadas pueden servir como punto de partida tanto para marcas y profesionales interesados en comprender el valor estratégico de las *human brands*, como para figuras públicas o creadores de contenido que aspiren a construir una presencia digital sólida y comercialmente relevante, e incluso para investigadores que quieran profundizar en la relación entre identidad personal, comunicación digital e internacionalización.

Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance de este estudio comparando múltiples casos de *human brands* de distintos sectores y contextos geográficos, incorporando datos cuantitativos sobre el impacto de las colaboraciones en las métricas de expansión internacional, o explorando cómo las estrategias de construcción identitaria varían en función de factores como el público objetivo o el entorno cultural.

Asimismo, la gestión de crisis reputacionales en el marco de las *human brands* representa una línea de estudio interesante encaminada a comprender la resiliencia y la capacidad de recuperación de una *human brand*. En última instancia, profundizar en el estudio del fenómeno representa una oportunidad de creciente relevancia académica y profesional, a la altura de su peso real en la economía global de las marcas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Abidin, C. (2015). Communicative intimacies: Influencers and perceived interconnectedness. *Ada: A Journal of Gender, New Media, and Technology*, (8), 1–16. <https://doi.org/10.7264/N3MW2FFG>

- Abidin, C. (2017). #Familygoals: Family influencers, calibrated amateurism, and justifying young digital labor. *Social Media + Society*, 3(2).  
<https://doi.org/10.1177/2056305117707191>
- Abidin, C. (2018). *Internet celebrity: Understanding the new media phenomenon*. Emerald Publishing.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- boyd, d. (2014). *It's complicated: The social lives of networked teens*. Yale University Press.
- boyd, d., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Choi, S. M., & Rifon, N. J. (2012). It is a match: The impact of congruence between celebrity image and consumer ideal self on endorsement effectiveness. *Psychology & Marketing*, 29(9), 639–650.
- Chung, S., & Cho, H. (2017). Fostering parasocial relationships with celebrities on social media: Implications for celebrity endorsement. *Psychology & Marketing*, 34(4), 481–495.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment—the case of “my Nutella The Community.” *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087–1105.
- Cunningham, S., & Craig, D. (2019). *Social media entertainment: The new intersection of Hollywood and Silicon Valley*. New York University Press.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.

- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 291–314.
- Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 168–180.  
[https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2\\_19](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19)
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, 32(3), 378–389.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 177–185.
- Fournier, S., & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, 87(4), 105–111.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harvard Business Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction: Observations on intimacy at a distance. *Psychiatry*, 19(3), 215–229.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding, “micro-celebrity” and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191–208.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50.
- Leaver, T., Highfield, T., & Abidin, C. (2020). *Instagram: Visual social media cultures*. Polity Press.
- Marshall, P. D. (1997). *Celebrity and power: Fame in contemporary culture*. University of Minnesota Press.
- Marwick, A. E. (2015). Instafame: Luxury selfies in the attention economy. *Public Culture*, 27(1), 137–160. <https://doi.org/10.1215/08992363-2798379>
- Marwick, A. E., & boyd, d. (2011a). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New Media & Society*, 13(1), 114–133.
- Marwick, A. E., & boyd, d. (2011b). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 17(2), 139–158.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71–84.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310–321.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46.

- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098.
- Nye, J. S. (1990). Soft power. *Foreign Policy*, (80), 153–171.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39–52. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673191>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Parmentier, M. A., & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 106–124.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*, (10), 83–90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rein, I., Kotler, P., & Stoller, M. (1997). *High visibility: The making and marketing of professionals into celebrities*. NTC Business Books.
- Rojek, C. (2001). *Celebrity*. Reaktion Books.
- Szondi, G. (2008). *Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences*. Netherlands Institute of International Relations.
- Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), 104–119.
- Till, B. D., & Shimp, T. A. (1998). Endorsers in advertising: The case of negative celebrity information. *Journal of Advertising*, 27(1), 67–82.
- Turner, G. (2004). *Understanding celebrity*. SAGE Publications.
- Usumier, J. C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures* (4th ed.). Pearson Education.
- van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press.
- Wojdyski, B. W., & Evans, N. J. (2016). Going native: Effects of disclosure position and language on the recognition and evaluation of online native advertising. *Journal of Advertising*, 45(2), 157–168.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.2015.1115380>

## WEBGRAFÍA

- A, N. (2025, 10 de junio). Matilda Djerf net worth: How rich is the Swedish influencer? *FandomWire*. <https://fandomwire.com/matilda-djerf-swedish-influencer-net-worth/>
- Acheson, L. (2024, 14 de diciembre). Matilda Djerf's fashion brand faces backlash over bullying claims. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/articles/cwy4e1e274xo>
- Bain, E. (2024, 13 de diciembre). The Matilda Djerf scandal explained: Employees accuse her of bullying and fat-shaming. *The Tab*. <https://thetab.com/2024/12/13/the-matilda-djerf-scandal-explained-employees-accuse-her-of-bullying-and-fat-shaming>
- Becque, E. (2024, 1 de septiembre). Inside Matilda Djerf's elegant yet unpretentious fin-de-siècle Stockholm apartment. *Vogue*. <https://www.vogue.com/article/matilda-djerf-stockholm-apartment>
- Besma. (2024, 12 de diciembre). *Is Djerf Avenue a sustainable fashion brand?* Curiously Conscious. <https://www.curiouslyconscious.com/2022/11/is-djerf-avenue-sustainable-fashion-brand.html/>
- Butt, M. (2024, 13 de diciembre). Swedish influencer Matilda Djerf accused of workplace bullying as staff member 'forced to scrub toilet'. *The Independent*. <https://www.aol.com/news/matilda-djerf-swedish-forbes-30-151704735.html>
- Carpetta, C. (2024, 23 de octubre). *How Djerf Avenue built a \$36M brand in 5 years*. Bigblue. <https://www.bigblue.co/blog/how-djerf-avenue-built-a-35m-brand-in-5-years>
- CHEERS! with Avery Woods. (2026, 27 de abril). *Not everything is perfect | Matilda Djerf* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pcq1Xayg2B8>
- de Castro, C. (2024, 8 de octubre). *Inclusive marketing news recap #22: Djerf Avenue Icons*. Purple Goat Agency. <https://www.purplegoatagency.com/insights/inclusive-marketing-news-22/>
- Djerf Avenue. (s. f.-a). *About us*. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://djerfavenue.com/en-us/about-us/>
- Djerf Avenue. (s. f.-b). *Djerf Avenue*. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://djerfavenue.com/en/>
- Djerf Avenue. (s. f.-c). *LA pop-up*. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://djerfavenue.com/en-us/campaigns/la-pop-up/>

- Djerf Avenue [@djerfavenue]. (s. f.-d). *Posts* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.instagram.com/djerfavenue/>
- Djerf Avenue [@djerfavenue]. (s. f.-e). *Videos* [Perfil de TikTok]. TikTok. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.tiktok.com/@djerfavenue?lang=es>
- Djerf, M. [Matilda Djerf]. (s. f.-a). *Home* [Canal de YouTube]. YouTube. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.youtube.com/@matildadjerf97>
- Djerf, M. [@matildadjerf]. (s. f.-b). *Posts* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.instagram.com/matildadjerf/>
- Djerf, M. [@matildadjerf]. (s. f.-c). *Videos* [Perfil de TikTok]. TikTok. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.tiktok.com/@matildadjerf?lang=es>
- Djerf, M. (2026, 12 de marzo). *Gathered: Opening the doors*. Matilda's Substack. <https://matildadjerf.substack.com/p/gathered-opening-the-doors>
- El Confidencial. (2024, 18 de diciembre). *¿Qué ha pasado con Matilda Djerf? Todo lo que se sabe sobre el escándalo en Djerf Avenue que tiene en vilo a la prensa sueca*. [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2024-12-18/matilda-djerf-cierra-instagram-escandalo-djerf-avenue-1qrt\\_4026357/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2024-12-18/matilda-djerf-cierra-instagram-escandalo-djerf-avenue-1qrt_4026357/)
- Flora, L. (2024, 12 de marzo). Can Matilda Djerf's influence translate to beauty sales? *The Business of Fashion*. <https://www.businessoffashion.com/articles/beauty/can-matilda-djerfs-influence-translate-to-beauty-sales/>
- Forbes. (2023). *30 Under 30 Europe 2023: Retail & e-commerce*. <https://www.forbes.com/30-under-30/2023/europe/retail-e-commerce>
- Ford, L. (2024, 18 de diciembre). The dark roots of a blonde blowout: Influencer Matilda Djerf responds to bullying claims. *The Hollywood Reporter*. <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/influencer-matilda-djerf-avenue-bullying-report-scandal-1236089357/>
- Forsberg, J. (2023, 1 de diciembre). Everything we know about Djerf Avenue's collaboration with Sofia Richie Grainge. *Vogue Scandinavia*. <https://www.voguescandinavia.com/articles/everything-we-know-about-djerf-avenues-collaboration-with-sofia-richie-so-far>
- Guerisoli, A. (2023, 18 de octubre). The predictable downfall of influencer brands: How Matilda Djerf and Danielle Bernstein lost credibility. *NSS Magazine*. <https://www.nssmag.com/en/fashion/34607/influencer-brand-djerf-avenue-controversy>

- Hadero, H. (2024, 18 de diciembre). Fashion influencer Matilda Djerf apologizes following report she created a toxic workplace. *AP News*.  
<https://apnews.com/article/matilda-djerf-avenue-apologizes-influencer-afac67e62b0b98a94ac275d11f130191>
- Harvard Law School. (2026, 20 de abril). *Conversation with Matilda Djerf* [Página de evento]. <https://hls.harvard.edu/events/conversation-with-matilda-djerf/>
- Hewson, G. (2024, 18 de diciembre). Djerf Avenue founder Matilda Djerf apologises amid allegations of workplace bullying by employees. *ABC News*.  
<https://www.abc.net.au/news/2024-12-18/matilda-djerf-apologises-workplace-bullying-allegations-/104739748>
- Hot Smart Rich. (2026, 22 de abril). *Matilda Djerf: What really happened at Djerf Avenue (how I protected a \$36M brand as it went public)* [Video]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=tEJp1Mn6h\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=tEJp1Mn6h_Q)
- Ilchi, L. (2022, 23 de junio). Emi Jay and Djerf Avenue team on Los Angeles pop-up shop. *WWD*. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/emi-jay-djerf-avenue-los-angeles-pop-up-shop-1235222866/>
- Jobe, N. (2024, 19 de diciembre). Matilda Djerf responds to ‘toxic workplace’ allegations. *Cosmetics Business*. <https://cosmeticsbusiness.com/matilda-djerf-responds-to-toxic-workplace-allegations>
- Ladies Who Launch [@weareladieswholaunch]. (2026, 12 de febrero). [Video sobre Matilda Djerf] [Video]. TikTok.  
<https://www.tiktok.com/@weareladieswholaunch/video/7606071570980719894>
- Lautens, A. (2022, 7 de noviembre). Matilda Djerf told us how to get her Scandinavian style. *FASHION Magazine*. <https://fashionmagazine.com/style/matilda-djerf-style-scandinavian/>
- Lewis, C. (2025, 25 de agosto). *Accessory-ception and job hugging*. After School.  
<https://afterschool.substack.com/p/accessory-ception-and-job-hugging>
- Lundberg Toresson, G. (2022, 12 de diciembre). Matilda Djerf on starting as a creator, and building an inclusive fashion brand. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/gustavlundbergtoresson/2022/12/12/matilda-djerf-on-starting-as-a-creator-mental-health-and-building-an-inclusive-fashion-brand/>
- Macdonald, M. (2023, 20 de octubre). Influencer Matilda Djerf in hot water after label issued copyright infringement warnings against smaller creators. *ABC News*.

- <https://www.abc.net.au/news/2023-10-20/who-is-matilda-djerf-clothing-label-djerf-avenue-controversy/102998738>
- McArthur, A. (2022, 27 de junio). Julianne Goldmark and Matilda Djerf dish on their stunning Djerf Avenue x Emi Jay collab. *Sweetie High*.  
<https://www.sweetiehigh.com/read/djerf-avenue-emi-jay-matilda-djerf-julianne-goldmark-interview-062722>
- Mercer, E. (2023, 30 de noviembre). Exclusive: Djerf Avenue, Sofia Richie Grainge team up. *WWD*. <https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/djerf-avenue-sofia-richie-grainge-pajamas-1235964673/>
- Mitchell, R. (2023, 11 de octubre). Why TikTok suddenly turned on Matilda Djerf. *ELLE Australia*. <https://www.elle.com.au/fashion/fashion-news/matilda-djerf-tiktok-copyright-controversy-explained-29162/>
- Momento It Girl [@momentoitgirl]. (2023, 12 de octubre). [Video sobre Matilda Djerf y la controversia de Djerf Avenue] [Video]. TikTok.  
<https://www.tiktok.com/@momentoitgirl/video/7289185529462000928>
- Palma, M. (2023, 14 de noviembre). Todo lo que sabemos sobre la inesperada colaboración de las veinteañeras más ‘chic’ del momento. *¡HOLA! Fashion*.  
<https://www.hola.com/fashion/tendencias/2023111476383/sofia-richie-matilda-djerf-colaboracion-moda-navidad/>
- Pearl, D. (2025, 13 de noviembre). After a scandal nearly derailed her brand, Matilda Djerf reemerges. *The Business of Fashion*.  
<https://www.businessoffashion.com/articles/marketing-pr/matilda-djerf-controversy-selfridges-djerf-avenue/>
- Rhode. (s. f.). *Rhode muses: Yoonji Bae*. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.rhodeskin.com/collections/rhode-muses-yoonji-bae>
- Rushing, O. R. (2024, 27 de marzo). Matilda Djerf’s new hair products are the secret to her viral blowout. *Bustle*. <https://www.bustle.com/beauty/matilda-djerf-avenue-beauty-hair-products-blowout>
- Shoaib, M. (2024, 13 de diciembre). Djerf Avenue backlash: The cult of the founder has risks and rewards. *Vogue Business*. <https://www.vogue.com/article/djerf-avenue-backlash-the-cult-of-the-founder-has-risks-and-rewards>
- The Beauty Brief. (2024, 12 de diciembre). *The glaze craze: Rhode x Matilda Djerf*.  
<https://www.beautybrief.co/post/the-glaze-craze-rhode-x-matilda-djerf>

Tolentino, D. (2023, 27 de octubre). An influencer took down ‘dupe’ videos of her designs. People were divided on the move. *NBC News*.  
<https://www.nbcnews.com/news/matilda-djerf-avenue-dupes-copyright-strikes-controversy-rcna121901>

understitch. (2025, 3 de enero). *The rise and fall of Djerf Avenue by Matilda Djerf* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8RnyN8nNo2s>

Vogue Scandinavia. (s. f.). *Matilda Djerf*. Recuperado el 15 de junio de 2026, de <https://www.voguescandinavia.com/tags/matilda-djerf>